



MECHANISMS OF STIMULATION  
OF SOCIO-ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF REGIONS  
IN CONDITIONS  
OF TRANSFORMATION

---

**МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ  
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

---

MECHANIZMY  
STYMULACJI ROZWOJU  
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO  
REGIONÓW W WARUNKACH  
TRANSFORMACJI

THE ACADEMY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN OPOLE

***MECHANIZMY STYMULACJI ROZWOJU SPOŁECZNO-  
GOSPODARCZEGO REGIONÓW W WARUNKACH TRANSFORMACJI***

***MECHANISMS OF STIMULATION OF SOCIO-ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF REGIONS IN CONDITIONS OF  
TRANSFORMATION***

***МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ***

*Monograph*

*Edited by Alona Ohienko*

*Tadeusz Pokusa*

Opole 2019

**ISBN 978-83-946765-2-0**

*Mechanisms of stimulation of socio-economic development of regions in conditions of transformation. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019; ISBN 978-83-946765-7-5; pp.330, illus., tabs., bibls.*

**Editorial Office:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel.  
77 402-19-00/01 E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

**Reviewers**

*prof. dr hab. Marian Duczmal, prof. dr hab. Ruslan Skupskyy*

**Editorial Board**

*Wojciech Duczmal, Mykola Ohiienko, Volodymyr Lagodiienko, Ivan Rogovskii,  
Tadeusz Pokusa, Alona Ohiienko, Nadiya Vasylenko, Larysa Kyienko-Romaniuk,  
Sławomir Śliwa.*

**Publishing House:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu  
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77  
402-19-00/01

200 copies

Authors are responsible for content of the materials.

ISBN 978-83-946765-7-5

© Authors of articles, 2019  
© Publishing House WSZiA, 2019

# TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	
ВСТУП.....	7

## PART 1

### PROBLEMS OF TRAINING SPECIALISTS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Educational policy of Ukraine is an instrument of intellectual and spiritual development of society and the state Освітня політика України – інструмент інтелектуального і духовного розвитку суспільства та держави ( <i>Nadiya Vasylenko, Yaroslav Radysh</i> ).....	10
1.2. Training in the provision of administrative and social services to the population, taking into account the requirements of European integration Підготовка кадрів у сфері надання адміністративних та соціальних послуг населенню з урахуванням вимог європейської інтеграції ( <i>Svitlana Zharaia</i> ).....	28
1.3. Problems of preparation of managers in the conditions reforms of administrative and educational Проблеми підготовки керівників в умовах адміністративної та освітньої реформ ( <i>Larysa Kyienko-Romaniuk, Tetiana Halych, Svitlana Parshuk</i> ).....	39
1.4. Technological competence of managers: challenges and opportunities Технологічна компетентність керівників: виклики та можливості ( <i>Volodymyr Zaiachkovskyy</i> ).....	48
1.5. Development of corporate culture in the context of innovative transformations in the management of the educational institution Розвиток корпоративної культури в контексті інноваційних перетворень в управлінні закладом освіти ( <i>Mayia Konnova, Wojciech Duczmal</i> ).....	57

1.6. Rhetorical competence is a component of the communicative culture of the leader of a new formation Риторична компетентність – складова комунікативної культури керівника нової формації ( <i>Tetiana Drozd</i> ).....	67
1.7. Environmental literacy of the leaders of the new formation in an open society Екологічна грамотність керівників нової формації в умовах відкритого суспільства ( <i>Oleksandr Mudrak, Viktoriya Sobchuk, Oksana Nahorniuk, Halyna Mudrak, Yashnik Svitlana, Halyna Tarasenko</i> ).....	78
1.8. Innovative model of development of professional competence: system of postgraduate pedagogical education Упровадження у післядипломну педагогічну освіту інноваційної моделі розвитку професійної компетентності ( <i>Ilona Shevchtuko</i> ).....	110
1.9. Formation of project management skills in modern executives Формування навичок управління проектами у сучасних керівників ( <i>Serhiy Poyda</i> ) .....	121

## PART 2

**ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT  
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

2.1. Application of discharge stimulations for improving energy savings on heat generators objects of Ukraine Застосування заохочувальних стимулів для залучення в енергозбереження на теплогенеруючих об'єктах України ( <i>Hanna Burdelna, Andrii Borodin</i> ).....	134
2.2. Wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji ( <i>Adam Walawender, Mykola Ohienko, Andrii Ohienko</i> ).....	141
2.3. Sustainable economic development modeling of the region in the context of socio-ecological and economic interaction Моделювання сталого економічного розвитку регіону в контексті соціо-еколого-економічної взаємодії ( <i>Olena Hurina, Jadwiga Ratajczak, Yelyzaveta Hurina</i> ).....	153

2.4. Innovative development of enterprises is the basis for the development of the country Інноваційний розвиток підприємств – основа розбудови країни ( <i>Volodymyr Lagodiienko, Olha Holodoniuk, Victoriia Milcheva</i> ).....	176
2.5. The teoretical and methodological principles of business ethics management ( <i>Liubov Melnychuk, Valentyn Dranus, Oksana Prokopyshyn, Katarzyna Syrytczyk</i> ).....	186
2.6. Theoretical approaches to the system of analysis of current financial planning in the enterprise in modern economic conditions Теоретичні підходи до системи аналізу поточного фінансового планування на підприємстві в сучасних умовах господарювання ( <i>Olena Usykova, Józef Kaczmarek</i> ).....	155
2.7. «Green» supply chain as a path to sustainable development «Зелені» ланцюги постачань як шлях до сталого розвитку ( <i>Oleg Zagurskiy, Svitlana Rogach, Lyudmyla Titova, Ivan Rogovskii, Tadeusz Pokusa</i> ).....	199
2.8. The digital economy occupies the dominant heights in managing processes in a post-industrial economy Цифровая экономика в управлении процессами постиндустриальной экономики ( <i>Grygorii Saienko, Volodymyr Saienko</i> ).....	213
2.9. Organization and management of agricultural servicing cooperatives Організація та управління сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами ( <i>Vita Stilnyk, Witold Potwora</i> ).....	223
2.10. Problems of Ukrainian management development in the conditions of transformation Проблеми розвитку українського менеджменту в умовах трансформації ( <i>Oleksandra Stoian</i> ).....	233
2.11. SWOT analysis of a general educational institution in modern conditions SWOT-аналіз загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах ( <i>Anna Fedosova, Iwona Mstowska, Oleksandra Drobojur, Katerina Sukach</i> ).....	248

2.12. Organizational-economic peculiarities of the management system for innovative development of the enterprise Organizacyjno-ekonomiczne cechy systemu zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa ( <i>Tetiana Piliavoz, Larysa Hlushchenko, Maryna Balzan</i> ).....	259
---	-----

## PART 3

## EUROINTEGRATION PROCESSES IN THE MODERN EDUCATIONAL SPACE

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ

3.1. Features of teachers training in system of higher education of Ukraine and Poland Особливості підготовки педагогів у системі вищої освіти України та Польщі ( <i>Kvitoslava Avramenko, Sławomir Śliwa</i> ).....	269
3.2. Cybersport as a fundamental element of modern digital culture ( <i>Borys Chervonenko, Evgenii Beldiugin, Olha Serha</i> ).....	277
3.3. Perception of the ideological foundations of the period of "perestroika" by the population of Ukraine (1985-1991): modern dimension Сприйняття населенням України ідеологічних засад періоду «перебудови» (1985 -1991рр): сучасний вимір ( <i>Iryna Khomytovsska, Ivan Kischak, Dina Kachik</i> ).....	290
3.4. Conceptual community of psychological pedagogy challenges of human intelligence by influence of development of enterprise function Концептуальна спільність психологічної педагогіки перебудови мислення людини під впливом розвитку підприємницької функції ( <i>Volodymyr Saienko, Hanna Tolchieva</i> ).....	302

## ANNOTATION

АНОТАЦІЇ .....	314
----------------	-----

## ABOUT OF AUTHORS

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	323
----------------------------	-----

## INTRODUCTION

### ВСТУП

Побудова раціональних моделей державної регіональної політики відіграє важливу роль, а саме: забезпечує реалізацію довгострокових цілей соціально-економічного розвитку регіонів і країни; допомагає реально оцінити потенціал регіонів і можливості маневрування ним; враховує можливі варіанти виникнення та впливу факторів інвестиційного клімату та дозволяє мінімізувати їх негативну дію для економіки; відображає переваги і недоліки розвитку відповідних регіонів; забезпечує поєднання загальнодержавних і регіональних інтересів: визначає основні критеріальні оцінки шляхів реалізації розроблених моделей та передумови стратегічних змін загальної структури управління регіональним розвитком.

У сфері теоретичного розуміння поточних процесів ще немає спільної думки щодо шляхів розвитку сучасного суспільства, пріоритету того чи іншого напрямку, чіткості формулювань та концепцій, що виражають те, що відбувається в інформаційній сфері. Тому теоретичне вивчення як концептуальних, так і практичних передумов для розуміння поточних трансформаційних процесів залишається актуальним.

У колективній монографії представлені роботи польських та українських вчених, присвячені аналізу та узагальненню соціально-економічних змін, що відбуваються в сучасному суспільстві, до доповнення та впровадження нових підходів до проблеми його функціонування.

Основна мета колективної монографії - апробація результатів наукового пошуку викладачів, аспірантів, магістрантів закладів вищої освіти України та Польщі, розкриття теоретико-прикладних засад про сучасну роль, функціональне наповнення та інструментарій міжнародної співпраці у висококонкурентному середовищі.

У відповідності до поставлених завдань в рамках написання колективної монографії сформовано її наукові розділи:

Розділ 1 «Актуальні проблеми підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування» містить матеріали, в яких порушуються питання підготовки кадрів у сфері надання адміністративних та соціальних послуг населенню з урахуванням вимог європейської інтеграції; автори розв'язують проблеми підготовки керівників в умовах адміністративної та освітньої реформ; порушуються питання щодо розвитку корпоративної культури в контексті інноваційних перетворень в управлінні закладами



освіти.

У розділі 2 «Актуальні проблеми розвитку менеджменту» розміщено праці де розкриті питання розвитку українського менеджменту в умовах трансформації; побудовано модель сталого економічного розвитку регіону в контексті соціо-еколого-економічної взаємодії.

Розділ 3 «Євроінтеграційні процеси в сучасному освітньому просторі» містить матеріали науковців щодо особливостей підготовки педагогів у системі вищої освіти України та Польщі; розглянуто концептуальні засади спільності психологічної педагогіки перебудови мислення людини під впливом розвитку підприємницької функції.

Монографія - наукова робота міжнародного колективу вчених та фахівців у галузі розвитку соціально-економічних систем різних напрямів досліджень.

# **Part 1**

**PROBLEMS OF TRAINING  
SPECIALISTS IN THE FIELD OF  
PUBLIC ADMINISTRATION AND  
ADMINISTRATION**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У  
СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **1.1. Educational policy of Ukraine is an instrument of intellectual and spiritual development of society and the state**

#### **Освітня політика України – інструмент інтелектуального і духовного розвитку суспільства та держави**

Схвалена Кабінетом міністрів України Концепція реалізації державної політики у сфері реформування середньої освіти “Нова українська школа”, яка містить як чіткі програмні моменти, так і ціннісні, філософські поняття – орієнтацію виховного процесу в школі на загальнолюдські цінності, дає підстави сподіватися, що випускниками нової школи будуть особистості, патріоти, інноватори – освічені українці, всебічно розвинені, відповідальні громадяни і патріоти, здатні до ризику та інновацій, які спроможні повести українську економіку вперед у XXI столітті. Як відомо, освіта є цілісною, відносно самостійною підсистемою життєдіяльності суспільства, самобутнім органічно цілісним і водночас внутрішньо структурованим соціальним інститутом. У сучасному світі освіта – складне і багатоманітне суспільне явище, сфера передачі, засвоєння і перероблення знань та соціального досвіду. Серед соціальних інститутів суспільства сучасної цивілізації освіта займає одну з провідних позицій, адже благо людини, стан культурного та духовного розвитку в суспільстві, темпи економічного, науково-технічного, політичного й соціального прогресу саме і залежать від якості й рівня освіти. В умовах розбудови державності України освіта повинна стати провідним національним пріоритетом, оскільки держава та нація без сучасної освітянської системи позбавлені майбутнього, нездатні до відтворення культурних цінностей, забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку економічних та інтелектуальних ресурсів, відновлення і збереження демократичних інститутів. А зарубіжний досвід свідчить, що освіта не тільки сприяє збереженню культурних цінностей та соціальним змінам, пов’язаним із втіленням науково-технологічних досягнень та оновлення знання, а й сприймається передовим людством як капіталовкладення, що принесе винагороду в майбутньому. Укладачі підручника “Соціальна і гуманітарна політика”, акцентують увагу на тому, що “Освіта є один із найдавніших соціальних інститутів, викликана потребами суспільства відтворювати і передавати знання, уміння, навички, готувати нові покоління для життя, суб’єктів соціальної дії для розв’язання економічних, соціальних, культурних проблем, що стоять перед людством”.

В умовах глобалізації та інформатизації сучасності особливої

актуальності набувають проблеми модернізації освітньої системи України з урахуванням системної інтеграції європейської освіти. Зарубіжні дослідники стверджують, що управління людськими ресурсами (далі – УЛР) можна розглядати як “сукупність політичних стратегій, які опираються на ідеологічний і філософський фундамент”. Вони пропонують чотири аспекти, які характеризують усвідомлену (осмислену) версію УЛР: певний набір переконань і пропозицій; рішення з управління персоналом обумовлюються стратегічними потребами; провідна роль лінійних керівників; акцент на систему “керма” при формуванні робочих відносин. УЛР здійснюється на основі узгодженого об’єднання систем людських ресурсів: філософії ЛР, яка описує загальні цінності та керівні принципи, що існують у менеджерів; стратегії ЛР, яка визначає напрям, в якому буде здійснюватися УЛР; політики ЛР, яка представляє собою директиви, які визначають яким чином слід приймати і використовувати на практиці в конкретних випадках УЛР дані принципи, цінності та стратегії; процеси ЛР, які включають формальні процедури і методи, що використовуються для здійснення стратегічних планів ЛР і політики ЛР; практика ЛР, яка включає формальні підходи, що використовуються менеджерами; програми ЛР, які забезпечують планомірне впровадження стратегії, політики і практики ЛР.

Однією з перших моделей щодо концепції УЛР була модель, запропонована Мічиганською школою (Фомбран, 1984). Автори цієї моделі вважали, що системи ЛР і структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній структурі (звідси і назва “модель відповідності”). Далі вони пояснювали, що існує цикл людських ресурсів, який складається з чотирьох основних процесів, або функцій, які виконуються в будь-якій організації. Це: *відбір* – відповідність ресурсів, які є в організації, наявності робочих місць; *атестація* – управління показниками діяльності; *винагорода* – система винагород є тим інструментом управління, який використовується для стимулювання організаційних показників роботи нерідко недостатньо і неправильно; *розвиток* – прагнення до наявності в організації (на підприємстві) висококваліфікованих працівників.

Іншими засновниками УЛР були представники гарвардської школи М. Біер та ін. (1984), які розробили схему, яку П.Бокселл (1992) з часом назвав Гарвардською. Дана система заснована на переконанні, що проблеми управління, які склалися історично, можуть бути вирішені. М. Біер і його колеги вважали, що сьогодні, через велику кількість труднощів, необхідна більш широка, всебічна і стратегічна перспектива для людських ресурсів

організації. Ці труднощі створили потребу в певній довготерміновій перспективі управління людьми і в поглядах на людей скоріше як на потенційний актив, як на перемінні витрати. Дослідники першими наголосили на тому, що основна роль в УЛР належить менеджерам середньої ланки. а управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення та дії, які впливають на характер взаємовідносин між організацією і працівниками – її людськими ресурсами. Гарвардська школа вважала, що для системи УЛР характерні дві особливості: більша частина відповідальності за забезпечення конкурентоздатності стратегії і політики у відношенні персоналу лежить на керівниках середньої ланки; працівники повинні виробити правила, які спрямовують розвиток діяльності персоналу і застосовуються таким чином, щоб взаємно підсилювати обидва рівні. П. Бокселл (1992) вважав, що перевагами Гарвардської моделі є те, що вона: враховує інтереси всіх груп впливу; визнає можливість компромісу, що виражається, наприклад, скрито, між інтересами власників і працівників, а також між різними групами інтересів; розширює контекст УЛР, включаючи вплив працівників, організацію роботи і пов'язане з цим питання сталию керівництва на нижньому рівні; визнає широкий діапазон впливу оточення на вибір керівництвом стратегії, пропонуючи об'єднання як аспектів, пов'язаних як з ринком і продукцією, так і соціально-культурних аспектів; робить акцент на стратегічному виборі, не керується ситуаційним або пов'язаним з оточенням детермінізмом. Гарвардська схема мала значний вплив на теорію і практику УЛР, це справа керівників в цілому, а не окрема функція відділу персоналу.

Загальна ціль управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб організація змогла добитися успіху за допомогою своїх співробітників. Відомі фахівці в галузі управління людськими ресурсами Ульріх і Лейк (1990) так говорять з цього приводу: "Система УЛР може стати джерелом організаційної спроможності, яка дозволить підприємствам (фірмам) вчитися і капіталізувати нові можливості". Саме тому УЛР слід розглядати з точки зору вирішення перелічених нижче завдань. Результати численних досліджень показали, що практика може чинити суттєвий вплив на якість роботи організації (підприємства, фірми). Стратегії УЛР ресурсами покликані полегшувати виконання програм з підвищення організаційної ефективності за рахунок вироблення політики в таких галузях, як управління знаннями, управління здібностями і створення "чудового місця для роботи". Це, на глибоке переконання М. Армстронга, саме та "велика ідея", яка полягає в "чіткому баченні і виборі інтегрованих цінностей".

Іншими словами, стратегії ЛР слід розглядати у зв'язку з розвитком політики постійного удосконалення та встановлення відносин зі споживачами послуг.

Людський капітал організації складають люди, які в ній працюють і від яких залежить успіх її справ. Бонтіс зі співавторами (1999) дають наступне визначення людського капіталу: Людський капітал – людський фактор в організації; це об'єднані разом інтелект, навички і спеціальні знання, які вирізняють організацію серед інших. Люди – це ті елементи організації, які здатні вчитися, змінюватися, запроваджувати нове і створювати дух творчості, і, якщо їх належним чином мотивувати, вони можуть забезпечити організації довге життя. Людський капітал слід розглядати як основний актив організації; компанії повинні робити інвестиції в цей актив, щоб забезпечити своє виживання і ріст. УЛР покликано гарантувати, що при необхідності організація отримає і збереже вмілих, відданих і мотивованих співробітників. А це передбачає дії, спрямовані на оцінку і задоволення потреб майбутніх співробітників, а також на розширення і розвиток здібностей людей – їх внеску, потенціалу і використання – за рахунок навчання і постійного розширення можливостей. Останнє включає в себе “здійснення відповідних процедур рекрутингу і відбору, систему заохочувальних виплат у залежності від якості роботи, управління розвитком і навчанням, що визначаються потребами організації”, управління здібностями, що представляє собою процес придбання і виховання талантів там, де вони є і необхідні, за допомогою різноманітних зв'язків між політикою і практикою у сферах ресурсів, навчання і розвитку, управління якістю і послідовного планування. УЛК зосереджується на використанні метричних показників (вимірюванні ЛР і якості роботи співробітників) як засобу керівництва стратегією і практикою управління персоналом.

На основі моделей УЛР, цілей і визначень виділяють 12 політичних завдань: управління людьми як активом, який має фундаментальне значення для конкурентної переваги організації; проведення політики УЛР у відповідності з політикою компанії і корпоративною стратегією; вироблення тісної відповідності між політикою, процедурами і системами ЛР; створення більш гнучкої організації з меншою кількістю ієрархічних рівнів, здатної швидше реагувати на зміни; заохочення командної роботи і співпраці, що виходять за рамки внутрішніх організаційних меж; вироблення всередині всієї організації філософії підходу, орієнтованого на споживачів послуг: “Споживач послуг – понад усе”; надавати працівникам

право управляти своїм власним розвитком і навчанням; розвиток стратегій винагород, призначених зміцнювати культуру, зорієнтовану на якість роботи; підсилення згуртованості працівників за рахунок покращення внутрішньої комунікації; розвиток у співробітників більшої прихильності до організації; підсилення відповідальності лінійних менеджерів за політику ЛР; розробка ролі менеджерів як помічників.

Центральна ідея УЛР – повне ототожнення працівників із цілями і цінностями організації – участь працівника, але на умовах організації. Влада в системі УЛР залишається в руках роботодавця. Саме тому не реально стверджувати про повне порозуміння між працівником і роботодавцем приватних підприємств, якщо наприкінці робочого дня роботодавець може прийняти рішення щодо закриття підприємства або продажу його комусь іншому. *Жорсткий підхід* до УЛР підкреслює, що люди – важливий ресурс, завдячуючи якому організації добиваються конкурентних переваг. Саме тому даного ресурсу слід набувати, розробляти і використовувати таким чином, щоб організація могла отримувати вигоду. *М'яка модель* УЛР бере свій початок у школі людських взаємовідносин; вона робить акцент на комунікаціях, мотивації та лідерстві. Таким чином, дана модель розглядає співробітників організації скоріше в якості засобу, а не цілі. М'яка модель УЛР підкреслює необхідність заслужити прихильність – “серця і розуму” працівників, залучаючи їх в діяльність або комунікацію, а також розвиваючи високий рівень прихильності організації іншими способами. Окрім того, ключова роль відводиться організаційній культурі.

Однак, як відзначають дослідники, “навіть якщо словесне формулювання УЛР – м'яка, реальність часто буває досить жорсткою, і інтереси превалюють над інтересами окремих працівників”. Викладене вище дозволяє зробити висновок, що різниця між жорстким і м'яким УЛР не так очевидна, як вважають окремі спеціалісти в галузі управління. Управління людським капіталом включає в себе отримання, аналіз і звітність про дані, які визначають напрям управління людьми, які створюють додану вартість стратегічних інвестицій та операційних рішень на корпоративному рівні та на рівні лінійних керівників низової ланки. Визначальною характеристикою УЛР є використання параметрів, що визначають такий підхід до управління співробітниками, який розцінював би їх як активи підприємства (компанії) і підкреслював, що конкурентна перевага досягається за допомогою стратегічних інвестицій у ці активи за допомогою найму і утримання працівників, управління талантами та удосконалення програм навчання і розвитку.

Управління людським капіталом (УЛК) – це дещо більше, ніж просто вимірювання. УЛК привертає увагу керівної команди організації на стратегії, яких вона повинна дотримуватися, щоб збільшити додану вартість, яку отримує від співробітників організації. УЛК ідентифікує ті аспекти управління людьми, які спричиняють максимальний вплив на ефективність роботи організації (фірми, компанії). УЛК дає можливість з'ясувати: який результат можна отримати у сфері підвищення прибутковості, продуктивності та загальної ефективності завдячуючи використанню, розвитку і залученню всіх співробітників, необхідних організації для досягнення поставлених цілей. УЛК показує шлях до набуття переваги в людському капіталі, проливаючи світло на те, де і як інвестиції в людей генерують найбільший прибуток. УЛК гарантує, що політика і практика УЛР будуть здійснюватися таким чином, щоб забезпечити виконання даного завдання. Така політика включає в себе управління знаннями, пошук ресурсів, управління здібностями, ефективністю роботи, програмами навчання і розвитку, а також процесом винагород і отриманням визнання.

З точки зору організації УЛК ставить наступні практичні завдання: Які основні фактори ефективності створюють вартість? Якими навичками ми забезпечені? Які навички знадобляться нам зараз і в майбутньому для досягнення наших стратегічних цілей? Як ми збираємось залучати, розвивати і зберігати ці навички? Як ми зможемо створити таку культуру і середовище, в яких буде відбуватися організаційне та індивідуальне навчання, одночасно задовольняючи і наші потреби, і потреби наших працівників? Як зробити так, щоб і явні і неявні знання, які створюються в нашій організації, були поглинуті, записані та ефективно використані?

Для того, щоб стратегія людського капіталу стала керівництвом до дії, її необхідно доповнити даними вимірювання людського капіталу та їх аналізом. Відповідно до моделі організаційної ефективності, стратегія людського капіталу організації (фірми, підприємства) складається із шести взаємопов'язаних факторів: Люди – ті, хто є в організації, їх навички та компетенції в момент найму; навички і компетенції, які вони виробили в процесі навчання і набуття практичного досвіду; рівень їх кваліфікації; те, наскільки широко вони використовують специфічний для організації або узагальнений людський капітал. Робочі процеси – те, як здійснюється робота; ступінь розподілу командної роботи і взаємозалежності між підрозділами організації; роль технології. Структура управління – наскільки працівники можуть діяти самостійно, ступінь керівництва і контролю зі



сторони менеджерів; інтервали між контрольними перевірками; управління ефективністю і робочі процедури. Інформація та знання – як за допомогою формальних і неформальних засобів відбувається взаємний обмін інформацією між співробітниками, а також зі споживачами послуг. Прийняття рішень – як і хто приймає важливі рішення; ступінь децентралізації; участь у прийнятті рішень і своєчасність останніх. Винагороди – як використовуються грошові і не грошові стимули; яка плата за ризик; індивідуальні чи колективні винагороди, безпосередні винагороди чи “відтерміновані винагороди у вигляді кар’єрного росту”. В управлінні людськими ресурсами використовується поняття компетенцій, і результати аналізу компетенцій використовуються для удосконалення процесів відбору і найму, розвитку працівників і винагородження.

Існують три типи компетенцій: поведінкова, технічна і NVQs та SNVQs. Поведінкова компетентність визначає очікування у відношенні поведінки, тобто те, який тип поведінки необхідний для отримання результатів у таких сферах, як робота в команді, комунікація, керівництво і прийняття рішень. Інколи вона має назву “тонкі навички” (soft skills). Поведінкова компетентність як правило входить у схему компетенції. Р. Бойціс (США, 1982) встановив, що успішного менеджера від неуспішного його колеги відрізняє не один-єдиний фактор, а ціла низка факторів. Такий набір факторів включає в себе особисті якості, мотиви, досвід і поведінкові характеристики, які називаються по-різному. Він ідентифікував наступні “кластери” компетенцій компетентності: ціль і діяльність керівництва; управління підлеглими; управління людськими ресурсами та лідерство. М. Бойціс виокремлював порогову компетентність, яка представляє собою базову компетенцію, необхідну для виконання роботи, і робочу компетентність, яка виявляє різницю між працівниками з високими і низькими показниками.

Технічні компетенції визначають, що люди повинні знати і вміти робити (знання і навички) для ефективного виконання своєї ролі. Дані компетенції зв’язані або із загальною роллю (групою подібних видів роботи), або з індивідуальними ролями (“ролеспецифічна компетенція”). Термін “технічна компетенція” був прийнятий зовсім недавно, для того, щоб уникнути плутанини між поняттями “компетентність” і “компетенція”. Компетентність, як зазначалося вище, стосується поведінки, а компетенцію визначають наступним чином: “Поняття, що відноситься до роботи, і яке говорить про сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна. Компетентною в роботі є та людина,

яка задовольняє очікування у відношенні якості виконання своєї роботи”.

Поняття технічної компетенції і поведінкової тісно пов'язані між собою, хоча компетенція має більш часткове і обмежене значення при використанні в NVQs та SNVQs. Поняття компетенції задумувалося у Великій Британії як фундаментальна частина процесу вироблення стандартів NVQs/SNVQs. Останні встановлюють мінімальний стандарт у досягненні поставленої цілі і виконання дій, виражених так, що його (стандарт) можна використовувати для спостереження та оцінки при сертифікації. Елементом компетенції на мові NVQ є опис того, що повинні робити люди у конкретній сфері діяльності. На основі цього їх оцінюють як компетентних чи некомпетентних.

Види компетенцій, що були включені у загальну схему в 20% опитаних організацій, наведені у табл. 1.

Таблиця 1.

### Частота повторюваності різних видів компетенцій

Тип компетенцій	Загальне визначення	% використання
Орієнтація на команду	Здатність працювати гнучко та у співпраці з іншими членами команди, повністю розуміючи свою роль члена команди	85
Комунікація	Здатність чітко і зрозуміло здійснювати комунікацію як в усній, так і в письмовій формі	73
Управління людьми	Здатність управляти людьми, розвивати їх, завойовувати їх довіру та заручатися їх співпрацею для досягнення результатів	67
Орієнтація на клієнта	Постійна увага до дотримання інтересів зовнішніх і внутрішніх клієнтів з метою гарантувати, що бажання, потреби і очікування останніх будуть задоволені повністю або з перевищенням	65
Орієнтація на результат	Бажання добре виконати роботу та здатність ставити і досягати важко виконуваних цілей, створювати свої власні критерії хорошої роботи і постійно вишукувати способи підвищення якості виконання роботи	59
Вирішення проблеми	Здатність аналізувати ситуації, діагностувати проблеми, ідентифікувати ключові питання, пропонувати і оцінювати альтернативний курс дій, пропонувати логічне, практичне і придатне до використання рішення	57
Планування і організація	Здатність приймати рішення відносно курсу дій, які гарантують наявність ресурсів, необхідних для здійснення цих дій, і скласти графік програми	51

	робіт, необхідних для досягнення наміченого кінцевого результату	
Технічні навички	Володіння знаннями, розумінням і досвідом, необхідними для ефективного здійснення роботи	49
Лідерство	Здатність надихати людей робити все можливе для досягнення очікуваного результату і підтримувати ефективні відносини з людьми і командою в цілому	43
Розуміння бізнесу	Здатність постійно виявляти і досліджувати ділові можливості, розуміти потреби бізнесу та пріоритети організації і постійно знаходити методи, які гарантують, що організація буде все більше подібною на бізнес	37
Прийняття рішень	Здатність розуміти глибокі й практичні рішення, які ефективно справляються з проблемами і ґрунтуються на ретельному аналізі та діагностиці	37
Орієнтація на зміни	Здатність сприймати зміни і управляти ними	33
Розвиток оточуючих	Бажання і здатність сприяти розвитку членів своєї команди, забезпечувати зворотній зв'язок, підтримку, заохочення і коучинг	33
Вплив і переконання	Здатність переконувати інших прийти до згоди або прийняти певний курс дій	33
Ініціатива	Здатність здійснювати дії незалежно або брати на себе відповідальність за свої дії	29
Навички між-особистого спілкування	Здатність будувати і підтримувати відкриті конструктивні відносини з оточенням, допомагати їм у відповідь на їх просьби та чуйно відноситися до їх потреб	29
Стратегічна орієнтація	Здатність бачити довготермінову перспективу і напрям, яким слід рухатися в майбутньому	29
Креативність	Здатність продукувати нові методи практичної роботи, концепції та ідеї	26
Управління інформацією	Здатність ефективно створювати та використовувати інформацію	26
Фокус на якості	Фокус на забезпеченні якості та постійному удосконаленні	24
Впевненість в собі і наполегливість	Віра в себе і відстоювання своїх прав	24
Саморозвиток	Управління своїм власним навчанням і розвитком	22
Управління	Управління ресурсами, людьми, програмами і проектами	20

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя – рекомендація 2018/008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради ЄС

Таблиця 2

**Перелік і назви оновлених компетентностей**

Було (2006)	Стало (2018)
1. Спілкування рідною мовою (Communicationinthemothertongue )	1. Грамотність (Literacycompetence)
2. Спілкування іноземними мовами (Communicationinforeignlanguages)	2. Мовна компетентність (Languagescompetence)
3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematicalcompetenceandbasiccompetencesinscienceandtechnology)	3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematicalcompetenceandcompetenceinscience, technologyandengineering)
4. Цифрова компетентність (Digitalcompetence)	4. Цифрова компетентність (Digitalcompetence)
5. Навчання вчитись (Learningtolearn)	5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, socialandlearningcompetence)
6. Соціальна і громадянська компетентність (Socialandciviccompetences)	6. Громадянська компетентність (Civiccompetence)
7. Почуття ініціативності та взаємодії (Senseofinitiativeandentrepreneurship)	7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurshipcompetence)
8. Культурна впевненість і самовираження (Culturalawarenessandexpression)	8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Culturalawarenessandexpressioncompetence)

Незважаючи на те, що назва цифрової компетентності, ледь не єдина, не зазнала змін, її зміст кардинально оновлено, відповідно до сучасного стану та тенденцій його розвитку. У нижче наведено визначення та загальний опис компетентностей, зокрема цифрової.

Цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення

цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем. Особи повинні розуміти, як цифрові технології можуть підтримувати комунікацію, творчість та інноваційність, усвідомлювати їх можливості, обмеження, наслідки та ризики. Вони повинні розуміти загальні принципи, механізми та логіку, що лежить в основі цифрових технологій, які розвиваються, а також знати основи функціонування та використання різних пристроїв, програм та мереж. Особи повинні критично підходити до достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами та усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов'язані з використанням цифрових технологій. Особи повинні вміти використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей. Навички включають в себе вміння використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами. Робота з цифровими технологіями та вмістом вимагає рефлексивного та критичного, і водночас допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку. Вона також вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання цих інструментів. У поясненні робочої групи наведено обґрунтування необхідності внесення змін у попереднє визначення цифрової компетентності. Розуміння та актуальність цифрових компетентностей зазнало суттєвого зростання з 2006 року. Під час перегляду Рекомендаційної Рамки 2006 року потрібно відобразити ці зміни, що призводить не лише до перевизначення цифрових компетентностей, але і до узгодження з Рамкою цифрової компетентності, пов'язаними з нею інструментами, наприклад, рамками орієнтованими на споживачів, педагогів або організації, а також іншими існуючими національними рамками. Це було особливо сильним аргументом, висловленим у процесі перегляду та консультацій.

Термінологія, яка використовується у визначенні компетентності, також потребувала оновлення, для відповідності термінології, що використовується сектором. Замість "IST" (технології інформаційного суспільства) та "ICT" (інформаційно-комунікаційні технології), які використовувались у визначенні 2006 року, "цифрові технології"

вважаються зараз найбільш відповідним терміном для називання повного набору пристроїв, програмного забезпечення чи інфраструктури. З поширенням, різноманітністю та інтегрованістю використання мобільних пристроїв та програм, видалені посилання на "комп'ютери" та "Інтернет", але вони все-ж класифікуються під широким поняттям "цифрові технології".

Спільний звіт Ради та Комісії 2015 року щодо впровадження стратегічних рамок європейського співробітництва у сфері освіти та професійної підготовки (ET 2020) підкреслив необхідність цифрової компетентності та позитивного внеску цифрових технологій у навчання та викладання, а також управління освітою. Документи "Переосмислення освіти: інвестування в навички для кращих соціально-економічних результатів" (2012) та "Відкриття освіти" (2013 рік) також були присвячені цифровій та інноваційній освіті та наголошували на актуальності цифрових навичок та компетентностей та ролі відкритих освітніх ресурсів (OER). Пізніші документи з питань освіти, такі як Модернізація вищої освіти (2011 р.) та Вдосконалення та модернізація освіти (2016 р.), та Стратегія цифрового єдиного ринку для Європи (2015 р.) підкреслили важливість розвитку цифрової компетентності та відзначили потенціал для інновацій в освіті з використанням цифрових інструментів. Програма "Нові навички для Європи" (2016 р.) визначила необхідність забезпечення цифрової компетентності як пріоритетної і закликала держави-члени забезпечити комплексні стратегії для покращення цифрової компетентності людей. Поза європейським рівнем, було створено ряд національних коаліцій, і хоча структура та діяльності відрізняються залежно від країни, деякі з них тісно пов'язані з національною освітньою політикою. Узгодження визначення цифрової компетентності в Європейській рекомендаційній рамці щодо ключових компетентностей відображає ці п'ять напрямків, зберігаючи при цьому основний формат знань, вмінь та ставлень.

Важливо надати нинішньому та майбутнім поколінням, незалежно від соціального та культурного походження, характеристик успішних інноваторів – включно з допитливістю (або цікавістю), використанням фантазії, критичним мисленням, розв'язанням проблем та наполегливістю (стійкістю чи витривалістю), що включає позитивне прийняття ризику.

Ці характеристики пов'язані з "творчістю", тобто процесом, який зазвичай передбачає уявлення можливостей, створення чогось нового, рефлексію і зміну об'єкту створення. У ширшому сенсі це спосіб розуміння світу та дій у ньому. "Інноваційність" означає створення чогось

нового у певному контексті або прагнення до досягнення мети у новий спосіб. Процес інноваційності включає в себе рефлексію щодо того впливу, який новий артефакт чи підхід матиме у цьому контексті. У рекомендаційній рамці використано фразу "творчість та інноваційність", для того, щоб описати, де конкретні знання, вміння та ставлення можуть сприяти розробці нових ідей, підходів чи речей. Рамкові визначення також стосуються конкретних навичок, таких як критичне мислення та ставлень, таких як допитливість, що є складовими творчості.

Підтримуючи ранній та безперервний розвиток цілого ряду компетентностей, які сприяють інноваційному потенціалу, можна розраховувати на ширші переваги для суспільства за рамками інноваційності, забезпечивши наступному поколінню основу для працевлаштування, особистої реалізації та розвитку, соціальної інтеграції та активного громадянства. Освітні дослідження показали, що у навчальному досвіді, який охоплює творчість, знаходяться свідчення прийняття невдач, переробки, наполегливості, невизначеності та фантазії. Це спростовує міф про те, що креативність недисциплінована, і натомість доводить, що для кращої реалізації свого потенціалу перетворення ідей в реальність, потрібно діяти в рамках культури дисциплінованої наполегливості та взаємодії з можливостями. "Творчість та інноваційність" виявляються у компетентностях: грамотності; математики, наук і технологій; цифровій; підприємницькій; культурної обізнаності та самовираження.

### **Філософія щодо підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування"**

**Місія:** професійна підготовка висококваліфікованих, компетентних, патріотично налаштованих регіональних лідерів, спроможних: брати участь у розробці й реалізації державної політики України; творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції; сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, унікальним елементом зовнішнього середовища (виконувати функції в зовнішньому середовищі найбільш ефективно і таким способом, який складно повторити).

Місія у дійсності відображає філософію відношення системи до зовнішнього середовища і спосіб взаємодії з ним, сформований з урахуванням наявного в системі потенціалу. У зв'язку з цим можна виділити три основних способи взаємодії системи і зовнішнього середовища, що визначають тип сформованої місії певної системи: системна, раціональна і деструктивна взаємодія. Вибір місії залежить - від потенціалу системи, стану

зовнішнього середовища та характеру соціальних комунікацій в взаємодії. Визначення місії системи, незалежно від обраного типу взаємодії із зовнішнім середовищем, дозволяє суттєво підвищити ефективність процесу стратегічного цілеспрямування на його наступних етапах демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів. Її виконання забезпечується: сформованою організаційною, навчально-методичною та подальшим розвитком науково-дослідної інфраструктури; запровадженням інноваційних освітніх технологій; власною матеріально-технічною базою; системною роботою колективу за основними напрямками діяльності вищого навчального закладу система управління яким відкрита для інновацій та орієнтована на розвиток особистості. *Основна мета навчального закладу:* створення у Вінницькій академії неперервної освіти (далі - Академія) нового освітнього ("магістерського") простору із забезпечення умов для розвитку освіченої, компетентної, естетично розвиненої, гармонійної, працелюбної, життєтворчої особистості-лідера – громадянина України. Людини, яка здатна працювати в колективі, брати особисту відповідальність за взяті на себе зобов'язання, людину креативну, що постійно шукає і знаходить форми та ідеї, прагне та особистісної зрілості.

Академія – це дійсно Alma Mater для студентів! Це – місце особистісного розвитку і самовдосконалення, де кожного люблять, шанують, підтримують, бо це людина, незалежно від навчальних чи професійних успіхів. Академія об'єднує всіх нас, надає можливості розвивати інтелект, мислити і творити, де навчають своїх вихованців реалізувати себе і бути щасливим. Концептуальна ідея Академії – формування системи взаємодії між учасниками навчального процесу – як спільної праці. Кожна людина в Академії – це особистість, яку необхідно зрозуміти, підтримати і дати відчутти, що вона дійсно особистість з неповторними нахилами, інтересами і потребами. В новому освітньому просторі слухачі магістерської програми повинні мати можливість розвивати свої власні здібності та схильності, реалізувати життєву компетентність у професійній та соціальній діяльності. Магістри – випускники Академії – повинні на все життя засвоїти аксіому: *"Якщо хочеш бути щасливим, сповідуй правило: віра – у серці, розум - у голові, чесність в душі, здоров'я у тілі"*.

Діяльність педагогів Академії щодо забезпечення умов нового освітнього простору повинна бути спрямована, з одного боку, на формування в слухачів громадянської свідомості, соціальної відповідальності за національно-культурний розвиток України, а, з другого,



- актуалізується проблема професійного зростання творчого потенціалу її педагогів. Адже вектор “компетентність”, який повинні поглиблювати слухачі, не може не передбачати й розширення компетентності викладачів, задіяних у підготовці майбутніх магістрів публічного управління та адміністрування. Вони повинні (зобов’язані!) вийти на якісно новий рівень професійної діяльності, переосмислити свою роль у забезпеченні виконання місії структурно-змістовної моделі магістерської програми “Публічне управління та адміністрування”. Перефразувавши відомий вислів А. Барбюса, з викладеного вище, можна зробити наступний висновок: “Магістерська програма – це майстерня, де формується думка нового покоління регіональних управлінців, а інформаційні джерела та аудиторії Академії – це майстерні, де формується викладач нового освітнього простору”.

Реалізація моделі підготовки фахівців у галузі публічного управління та адміністрування забезпечить неперервний розвиток успішної особистості з формуванням *випускника як* громадянина-патріота, творчої конкурентоспроможної інтелектуальної особистості, фахівця-лідера, здатного до саморозвитку та освіти впродовж життя. Формула зрілості: Патріот – Особистість – Лідер. (Цілісний розвиток Людини, що зростає, виявляється в інтегральній якості – зрілості, на кожному етапі навчання та дорослості). Чому віра в серці? Біблія приписує серцю усі функції свідомості: мислення, рішення волі, відчуття, появу любові, рух совісті. Серце – центр життя фізичного, психічного і духовного, воно – центр у всіх розуміннях. У серці, говорить преподобний Ісаак Сірін, знаходиться прилад для психічного зору.

### **Обґрунтування моделі фахівця в галузі публічного управління та адміністрування – випускника Вінницької академії неперервної освіти**

Найголовнішою метою процесу управління формуванням нової генерації керівників системи освіти України є використання їх особистісного професійного потенціалу – комплексної характеристики щодо придатності керівника до ролі активного суб’єкта управлінської діяльності. Критеріями рівня професійного потенціалу керівника слугують якісні характеристики віддачі його фізичних та інтелектуальних сил і творчої енергії у процесі управлінської діяльності. Ця віддача знаходить свій конкретний прояв у творчій активності керівника системи державного управління, його відношенні до роботи як вищої життєвої потреби.

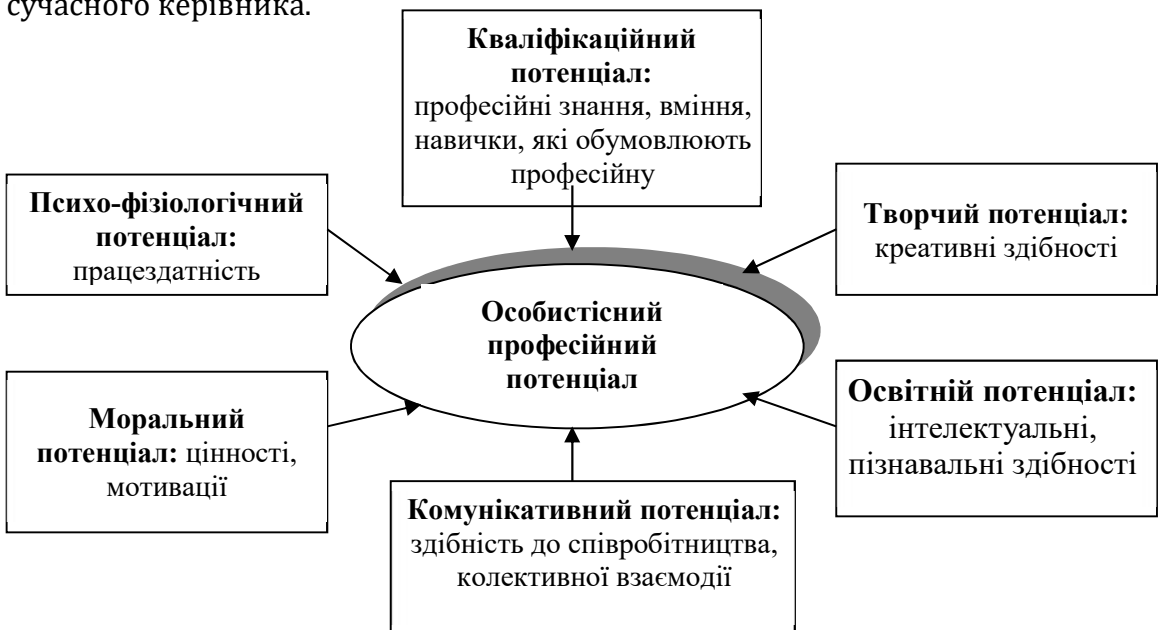
Ефективне використання особистісного професійного потенціалу фахівців, який лежить в основі його управлінської діяльності, реалізується

за трьома основними напрямками: створення необхідних умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу; забезпечення умов для повної мобілізації потенціалу колективу з метою якісного виконання завдань, які стоять перед ними; постійний розвиток професійних якостей керівників відповідно до стратегічних цілей держави. Діяльність сучасного керівника поліфункціональна. Це зумовлено тим, що керівник в управлінській діяльності постійно вирішує питання як загального, так і вузькоспецифічного характеру. У зв'язку з цим, ми глибоко переконані, що підготовка нової генерації керівників має бути багатодисциплінарною і забезпечувати набуття знань з широкого спектра складних управлінських проблем. Саме такий підхід забезпечить прихід до керівництва системою освіти та роботи в органах місцевого самоврядування адміністративно-політичної еліти – прошарку, який, будучи носієм найхарактерніших політико-управлінських якостей та функцій, буде спроможним результативно вирішувати складні питання виведення суспільства з глибокої системної кризи.

Особистісний професійний потенціал керівника має складну структуру і, на нашу думку, характеризується тісною взаємодією всіх його елементів: кваліфікаційного, комунікативного, творчого, психофізіологічного, морального та освітнього (див. рис. 1.). Серед основних вимог до нового покоління керівників системи публічного управління та адміністрування окрім вміння успішно вирішувати питання юридичного, економічного, політичного та комунікативного характеру, тобто бути професіоналом, є: високий рівень культури, патріотизму, духовності; знання іноземних мов, нових інформаційних технологій і сучасного менеджменту. Хоч би яку посаду займала та чи інша особа в певній галузі – від президента, парламентарія, політичного діяча, науковця, державного чиновника, керівника будь-якого рангу і до окремої фізичної особи, – кожному з них потрібно приймати рішення, що стосуються як простих, так і дуже складних ситуацій. Практика свідчить: не всі вміють робити це грамотно і на належному професійному рівні, користуючись сучасними досягненнями інформаційних технологій, науковими методами й правилами. Дослідження підтверджують, що 77 % керівників вищої та середньої ланки при прийнятті рішення неправильно визначають наслідки своєї діяльності.

Професором В.К. Майбородою розроблена модель керівника-освітняка XXI ст. Визначені ним компоненти професійної моделі сучасного керівника освітньої галузі: наявність системи професійних знань, вмінь і навичок; навчання впродовж всього життя; виховання загальнолюдських

цінностей через вивчення гуманітарних дисциплін; психологічна готовність до виконання управлінської діяльності – універсальні та абсолютно необхідні. Виокремимо такі складові професійної моделі сучасного керівника як професіоналізм, культура та управлінська відповідальність. *Професіоналізм* – це, насамперед, здатність фахівця, колективу службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативного визначення повноважень. Високий професіоналізм – одна з основних і найважливіших якостей сучасного керівника.



**Рис. 1. Структура особистісного професійного потенціалу керівника**

У табл. 3 представлено співвідношення між групами якостей, що характеризують організаційно-управлінську діяльність керівника та критерії її оцінки.

*Таблиця 3*

**Загальна (організаційно-управлінська) діяльність та критерії оцінки управлінських якостей керівника сучасного типу**

Ранги	Групи якостей	Критерії оцінки
1	Професійна управлінська компетентність	Наявність професійних знань та вмінь у сфері управління, знання роботи на конкретній управлінській посаді
2	Організаційні якості	Взаємовідносини з людьми

3	Діловитість	Відношення до справи
4	Моральні якості	Відношення до моралі та духовності
5	Політична культура	Відношення до інтересів суспільства, трудового колективу і особистості працівників
6	Працездатність	Здатність до активної тривалої творчої діяльності

З професіоналізмом керівників системи освіти і науки тісно пов'язана *культура управлінської діяльності*. Під культурою управлінської діяльності, як відомо, розуміють рівень державницького розвитку системи управління, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для ефективного її впливу на реальне життя громадян, повинна забезпечуватися професіоналізмом, який ґрунтується на національних базових засадах, зокрема, на українській національній ідеї.

#### Література:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Вишневецький О. Українська освіта на шляху реформ. Актуальні питання сучасної української освіти і змісту виховання. Статті. Нариси. Концепції. – Дрогобич, 2009.
3. Волкер Айзексон Стів Джобс / Пер. з англ. Н. Гербіш, О. Кравчук, Л. Крупницький, Л. Третьяченко-Реннер. – К.: Кириченко, 2012. – 608 с.
4. Державна політика в соціогуманітарній сфері: Навч. посіб. / В.П.Трощинський, П.К.Ситнік, В.А.Скуратівський та ін.; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, В.П.Трощинського, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
5. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. – Х.: Видав. Група "Основа", 2007. – 448 с.
6. Петровский А.В. Популярные беседы о психологии. – 2-е изд., доп. И перераб. – М.: Педагогика, 1983. – 224 с.
7. Радиш Я.Ф. Дослідження державної освітньої політики як інструменту інтелектуально-духовного розвитку суспільства і держави // Партнерство в освіті: виклики та перспективи / Науковий вісник КВНЗ "Вінницька академія неперервної освіти" [ за науковою редакцією Юрчук Л.М.] // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ТОВ "Віндрук", 2017. – Випуск 2 (15). – С.6 – 12.

8. Радиш Я.Ф. Новій українській школі потрібні професійно підготовлені регіональні лідери / Науковий вісник КВНЗ “Вінницька академія неперервної освіти” [ за науковою редакцією Юрчук Л.М.] // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ТОВ “Віндрук”, 2017. – Випуск 2 (15). – С.83 – 88.

9. Розвиток освітнього і наукового потенціалу українського суспільства // у кн. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / [авт. кол.: В.П. Трощинський, В.А. Скуратівський, М.В. Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського. – К.: НАДУ, 2016. – С. 507 – 542.

10. Сохін В. Приймай проблеми як можливість бути щасливим // Здоров'я і довголіття, 23 – 29 листопада 2010, № 45. – С. 2.

11. Сурмін Ю.П. Методологічні аспекти реформування державного управління в Україні / Ю.П. Сурмін // Держ. упр. : електрон. наук. фах. вид., 2010. - № 1. – Режим доступу : [www.Academy.gov.ua/ej/ej11txts/surduu.pdf](http://www.Academy.gov.ua/ej/ej11txts/surduu.pdf)

12. Управління змінами: Конспект проблемних лекцій (для слухачів магістерської програми “публічне управління та адміністрування”) / Авт.-уклад. – Я.Ф. Радиш – К.: “ДКС-центр”, 2018. – 252 с.

13. Шоріна Т.Г. Про деформації суб'єктивних орієнтацій в сучасному суспільстві / Т.Г. Шоріна// Вісн. нац. авіац. ун-ту. Сер. “Філософія. Культурологія”. – К.: НАУ-друк, 2008. – № 2 (8). – С. 106 – 111.

## **1.2. Training in the provision of administrative and social services to the population, taking into account the requirements of European integration**

### **Підготовка кадрів у сфері надання адміністративних та соціальних послуг населенню з урахуванням вимог європейської інтеграції**

Україна, як сучасна європейська держава, не може існувати ізольовано від світових і європейських господарських та політичних процесів. Проблеми входження України в європейський економічний простір потрібно розглядати й у площині підготовки кадрів. У контексті європейського вектору розвитку важливими є питання підготовки кадрів практично для всіх галузей економіки та управління. Це зумовлено такими процесами, як економічні трансформації, входження України в європейські та світові ринки товарів та послуг, грошей і капіталів; інтеграція української та європейської транспортних систем, а також міграційними процесами та тенденціями розвитку соціально-трудова відносин в ЄС та Україні.

Актуальність проблеми полягає в необхідності адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу та підготовки нової генерації управлінських кадрів для системи місцевого самоврядування, які мають відповідати всім вимогам державної кадрової політики, входити в єдиний комплекс підготовки державних службовців, і в той же час, мати певну автономію, відокремленість від системи підготовки кадрів для органів державної виконавчої влади. Це дасть змогу врахувати особливості діяльності дозвільних органів місцевого самоврядування, забезпечити відповідний науковий, методичний та організаційний рівень підготовки службовців у цій сфері.

Українські дослідники приділяють значну увагу теоретико-методологічному забезпеченню державної кадрової політики. Предметом досліджень вітчизняних науковців є й питанням європеїзації та розвитку державної служби в Україні [4]. Проводяться дослідження у сфері підвищення кваліфікації державних службовців [6]. Практичні питання з державної кадрової політики в умовах європейської інтеграції постійно розглядаються на конференціях і «круглих столах» [1, 2].

Упровадження системи процедур і формальностей, що виконуються електронним шляхом, та необхідність їхнього забезпечення на відстані, або з-за кордону, а також розвиток електронної мережі призводять до потреби нового співробітництва у державних організаціях. Працівники мають навчитися комунікувати через будь-які кордони: географічні, якщо йдеться про забезпечення потреб громадян, що мешкають у різних регіонах та країнах, а також кордони між відділами та підрозділами. Вони мають бути напоготові вирішувати проблеми, що виникають у постачальника чи отримувача послуг, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться, за допомогою технічних засобів комунікації. Тому очевидно, що євроінтеграційні процеси вимагають інноваційних рішень й у сфері організації підготовки службовців, здатних працювати у нових умовах щодо забезпечення надання адміністративних послуг на відстані.

Розглядаючи державну підтримку підприємництва як систему, вчені наголошують, що одним з найважливіших елементів цієї системи є створення механізмів її реалізації, а саме: нормативно-правової бази, що визначає специфічні умови діяльності суб'єктів підприємництва, та регулює форми, методи підтримки та процедури прийняття владними структурами рішень; спеціалізованих інститутів, які забезпечують розробку і реалізацію державної політики, спрямованої на підтримку малого підприємництва, та яка включає органи муніципальної та державної влади та управління,

громадські об'єднання та організації, спеціалізовані об'єкти інфраструктури, що створюються та діють за державної підтримки або за участю органів муніципальної влади (фонди, кредитні та страхові заклади, технопарки, бізнес-інкубатори, навчальні, консультаційні, інформаційні та інші структури); державних (муніципальних) програм, як спеціалізованих, що безпосередньо орієнтовані на надання допомоги малим підприємствам, так і програм соціально-економічного розвитку, які розробляються із урахуванням інтересів підприємців та можуть включати заходи щодо їхньої підтримки в частині галузевого та регіонального розвитку, зайнятості тощо.

Ми розширили перелік механізмів реалізації системи державної підтримки підприємництва за рахунок такої складової як підготовка кадрів для органів муніципального управління, що власне і забезпечують цю підтримку, у нашому випадку це органи дозвільної системи. В Україні державну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів становлять освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки і професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, додаткові програми спеціальності "Публічне управління", акредитовані навчальні заклади, що реалізують зазначені програми, та органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців.

Реалізація цілей та завдань освітньої політики щодо підготовки кадрів для дозвільних органів місцевого самоврядування з урахуванням вимог європейської інтеграції розраховується на довготривалу перспективу, але можна констатувати такі першорядні з них, як: визначення змісту кадрової та освітньої політики для дозвільної системи; окреслення основних напрямів та форм здійснення освітньої політики; технічне та інформаційне забезпечення ефективної кадрової та освітньої політики; організаційне, методичне, інформаційне та технологічне забезпечення підготовки та перепідготовки фахівців у муніципальній сфері для дозвільних органів; запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес та систему професійної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів у сфері дозвільної діяльності для органів місцевого самоврядування.

Учасниками реалізації системи муніципальної освіти в країні мають стати, крім державних інституцій, спеціально націлених на підготовку та перекваліфікацію управлінських кадрів для місцевого самоврядування, також вищі та середні спеціальні навчальні заклади, оскільки вони включені до підготовки фахівців міського та територіального господарства, система

загальної середньої освіти та муніципальної просвіти мешканців міст і сіл, недержавні освітні інституції. Активними суб'єктами освітньої діяльності щодо підвищення кваліфікації є й самі органи муніципальної влади. Так, наприклад, відповідно до рішення виконкому Вінницької міської ради було створено Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради. Метою діяльності університету є забезпечення належного рівня знань та професійних навичок, підвищення кваліфікації службовців Вінницької міської ради, які працюють в управліннях та відділах виконкому Вінницької міської ради, осіб, зарахованих у кадровий резерв та комунальних підприємств міської ради. Відділом кадрової роботи за сприяння управління комп'ютеризації та телекомунікацій міської ради було створено сайт Муніципального університету, який складається з декількох розділів, основним з яких є "Лекції", що постійно наповнюється новими лекціями, тренінгами, практичними завданнями, новинами в сфері законодавства, психології, кадрової роботи, досвідом інших країн. Також на сайті Муніципального університету розміщений "Звіт з використання сайту", що фіксує кількість працівників, які користуються сайтом. Проводяться навчання для новопризначених працівників міської ради за програмою дводенного тренінгу, які після закінчення навчання здають тестування з курсу. Крім того було створено навчальні відеопрезентації які дозволяють працівникам легко та швидко засвоїти матеріал, пов'язаний з використанням інформаційних технологій в робочому процесі.

Аналіз проблем, пов'язаних із забезпеченням надання адміністративних послуг фахівцями дозвільного центру, є підставою для визначення основних напрямів програми підготовки фахівців для роботи у сфері дозвільної діяльності. Основними методологічними принципами програми підготовки є: прагматизм – орієнтація на розвиток у регіоні сфери дозвільних послуг; взаємодія із регіональними, муніципальними державними та комерційними структурами; інноваційність, яка досягається завдяки використанню сучасних технологій дистанційної освіти. Програми передбачають різноманітність методичних схем навчання в залежності від конкретних умов організації навчального процесу і регіональних потреб; навчальні програми не повинні передбачати розподілу занять на лекції на семінари. Це рішення залишається за викладачем і консультантами, які проводять заняття та які самостійно обирають найбільш ефективну форму навчання. У навчальних курсах виокремлюються основні теми, які віддзеркалюють головний зміст курсів; вони мають сприяти розумінню



слухачами специфіки розвитку дозвільної системи та її місця у мініципальному управлінні.

Однією з основних проблем, які пов'язані з інформаційним забезпеченням процесу управління, є недостатньо високий рівень розуміння працівниками необхідних перетворень та удосконалень процесу роботи з інформацією, а також не завжди необхідний рівень знань працівників при впровадженні сучасних інформаційних технологій. Інші проблеми стосуються моральної площини діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг. Отже, поряд з адміністративними методами контролю щодо додержання вимог законодавства з питань надання послуг населенню важливою є система етичних стандартів, яка характеризує й оцінює поведінку посадовця з точки зору загальноприйнятих суспільних і загальнолюдських моральних цінностей, принципів і норм; їх дотримання дає змогу посадовцю гідно виконувати свій професійний і громадянський обов'язки. При цьому, стандарти поведінки мають не тільки технічний, але й моральний аспекти, що в свою чергу визначають правила, за якими має здійснюватись діяльність у місцевому самоврядуванні. Реальним випробуванням на моральність та професіоналізм службовців місцевого самоврядування є усвідомлення того, що відкритість і прозорість діяльності є основними етичними принципами, що регулюють відносини із споживачами послуг.

Розвиток системи міжнародних адміністративних послуг стає більш активним у зв'язку із формуванням єдиного європейського простору, або єдиного внутрішнього європейського ринку. Директивою Європейського Парламенту «Про послуги на внутрішньому ринку» передбачено, що для адміністративного спрощення у царині діяльності з надання послуг безумовно необхідним є упровадження у близькому майбутньому системи процедур і формальностей, що виконуються електронним шляхом, що в свою чергу має принести користь як постачальникам, так і отримувачам послуг [3]. Вочевидь, що для запровадження подібних електронних центрів потрібно насамперед удосконалення технічних мережевих засобів та застосування принципів управління віртуальними організаціями, що потребує окремого дослідження та обґрунтування з використанням підходів менеджменту; та введення до навчальних програм магістерської підготовки з публічного адміністрування спецкурсів, пов'язаних з особливостями роботи віртуальних організацій та надання інформаційних послуг. Підготовка кадрів для роботи у цих нових умовах вимагає використання й нових форм

проведення занять, тобто моделювання реальних ситуацій роботи у дозвільних центрах мережі єдиного європейського простору.

На допомогу у вирішенні даної проблеми можуть прийти можливості дистанційного навчання. У цьому контексті вбачається ефективним використання досвіду Центру дистанційного навчання Національної академії державного управління при Президентові Україні, місія якого і полягає у сприянні відкритості та розвитку українського суспільства у відповідності до світових та європейських стандартів шляхом залучення за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій фахівців різних професійних сфер до всесвітнього обміну знаннями та досвідом з ключових питань суспільного розвитку. Технічні можливості Центру, який має відеоконференц-зал та дві Інтернет-аудиторії, цілком відповідають поставленій меті організації підготовки кадрів у сфері дозвільної діяльності. Відеоконференц-сервер Центру (Polycom MGC-50) об'єднує в мережу центри у Києві, Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові, що також сприяє моделюванню ситуацій спілкування на відстані. Технічне обладнання Центру - аудіо- та відео-обладнання, система синхронного перекладу, мультимедійні проектори, мультимедійна дошка уможлиблює проведення відеоконференцій із основними школами - партнерами НАДУ: Національною школою адміністрації Франції (ENA), Берлінською вищою школою управління та права (FHVR), Вищою школою управління та права Gustrow (FHVR, Gustrow), Баварською школою управління (BVS), Вищою школою публічної адміністрації у Щецині (WSAP, Szczecin), Крайовою школою публічної адміністрації у Варшаві (KSAP, Warszawa). Підкреслимо, що це навчальні заклади країн-членів ЄС, які останнім часом стикаються з проблемою упровадження Директиви Європейського Парламенту «Про послуги на внутрішньому ринку». Тому не викликає сумніву потенційна зацікавленість шкіл-партнерів у спільному проведенні запропонованого проекту інтерактивного навчання слухачів на відстані та проведення відеоконференцій з іншомовними слухачами.

З іншого боку застосування такої форми навчання як відеоконференція сприяє можливості самостійної перевірки слухачем своїх умінь спілкування іноземною мовою з носіями мови, створює унікальні умови мовленнєвого тренінгу, розвитку соціальної компетенції та навичок роботи у мультикультурній команді. Різноманіття технічних можливостей знаходить своє відображення у досить великій кількості підвидів відеоконференцій, що визначаються у найбільш узагальненій систематизації. Критеріями систематизації є як технічні параметри, так і

кількість учасників конференції. Наприклад, німецький дослідник Улріх Кристек за ознакою місцезнаходження учасників виділяє 2 види відеоконференцій: Punkt-zu-Punkt (від місця до місця) та Multi-Point (мультивідеоконференція) [10]. Але на нашу думку оптимальним видом для використання відеоконференцій у мультимедіакласі для моделювання ситуації роботи дозвільного центру в режимі «єдиного вікна» є так звана багатоканальна відеоконференція з особистим управлінням. При цьому видові конференції один з учасників або “директор” вирішує, хто саме може в даний момент говорити і таким чином одночасно бути доступним для спілкування із всіма учасниками конференції. Таку режисуру рекомендують насамперед для конференцій з великим колом учасників, як наприклад у нашому випадку - навчальні групи слухачів. Звичайно, кожен з учасників має нагоду висловити свою позицію, що дає можливість бачити, яка точка зору учасників переважає. Так званий “Директор” є керівником цього обговорення. “Директор” – це, як правило, викладач, який є не тільки головною діючою особою при таких формах навчання, але й одночасно режисером ситуації [10]. Участь у роботі відеоконференції потребує не тільки мовленнєвої підготовки, але й уміння застосовувати мовленнєві навички на практиці, більш докладно ми розглядали цю проблему у попередніх публікаціях [5]. Концепція проведення таких занять ґрунтується на тезі, що навички мультикультурної комунікації на можуть бути набуті наодинці, а мають бути треновані за можливої імітації ситуації, наближеної до реальної. Для того, щоб набуті навичок такого спілкування, у відеоконференції мають приймати участь мультикультурні, принаймні, бікультурні, команди. Отже така форма навчальної роботи застосовується для того, щоби надати слухачам нагоду опинитися у досить складній реальній ситуації, в якій вони раніше не були, і яка відтворює певним чином один з елементів роботи у мультикультурних організаціях. Це сприятиме покращенню якості професійно орієнтованої мовної освіти майбутніх управлінців та підготовки їх до безпосередньої участі у роботі у єдиних дозвільних центрів в режимі єдиного вікна з іноземними споживачами послуг.

Проблеми підготовки кадрів у сфері надання адміністративних та соціальних послуг населенню з урахуванням вимог адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу спрямовують увагу дослідження до використання досвіду країн-членів ЄС. З цього приводу заслуговує на увагу організація системи підготовки державних службовців у Академії німецької спілки державних службовців (BISOWE). Особлива увага в

Академії надається новому стратегічному напрямку діяльності – контактам та співробітництву з країнами Європейського Союзу, що підтримується Урядом Німеччини. Учасники цієї програми інформуються про правове забезпечення та структуру органів державного управління та місцевого самоврядування в ЄС (на прикладі органів управління окремих держав), ознайомлюються із стратегією прийняття рішень в умовах реорганізації управління та розбудови нових управлінських структур, вивчають принципи державної служби в європейських країнах, принципи соціального забезпечення країн, вивчають роль та місце органів місцевого самоврядування у системі державного управління, особливості соціального страхування тощо. Крім перелічених аспектів слухачі розширюють управлінські знання, а саме, з особливостей роботи в умовах ринку, економічних основ адміністрування, фінансового управління, а також спілкування із споживачами адміністративних послуг. (Наприклад, *Stil und Etikette in der Kommunikation mit wichtigen Persönlichkeiten; Beschwerdesituationen aktiv gestalten; Souverän und kompetent - Schwierige Kundengespräche*) [9].

Актуальним завданням, яке ми виокремлюємо особливо, є підготовка кадрів у системі надання соціальних та адміністративних послуг у форматі електронної послуги для людей з інвалідністю. Однією з головних проблем в наданні соціальних та адміністративних послуг для людей з інвалідністю в Україні є їх доступність. На жаль, більшість людей з інвалідністю не мають повноцінного доступу до адміністративних споруд, транспорту, медичних, соціальних та адміністративних послуг тощо. Точних даних скільки людей з інвалідністю отримують соціальні послуги, стандартизовані державою, немає. Система соціального захисту в Україні є патерналістською, тобто орієнтована на встановлення пільги. Натомість у європейських країнах ця система зорієнтована на підтримку людей з інвалідністю у громаді та базується на впровадженні механізму якісних стандартизованих соціальних послуг, які можуть допомогти людині навіть з важкими формами інвалідності вийти з тяжких життєвих обставин. Послуги зорієнтовані на підтримку сімей інвалідів, реабілітацію та пристосування до усіх сфер життя. Спосіб упровадження системи процедур і формальностей, що виконуються електронним шляхом, є останнім часом з погляду отримувачів послуг найбільш привабливим, оскільки у даний спосіб останні набувають можливість дистанційного доступу до інформації та отримання доступної послуги.

Серед соціальних послуг, які можуть надаватись у цифровому

форматі, для людей з інвалідністю виокремлюємо наступні: надання юридичної допомоги з метою захисту прав і законних інтересів отримувачів соціальних послуг; надання психологічної допомоги; надання консультативної допомоги з питань соціально-побутового і соціально-медичного забезпечення життєдіяльності, психолого-педагогічної допомоги, соціально-правового захисту; а також одна з інноваційних соціальних послуг - супровід інклюзивного навчання. Проте, такі послуги, як оформлення групи інвалідності та видача відповідного документу та програми реабілітації; видача дозволів опікуну чи піклувальнику на укладання договорів від імені підопічного, призначення виплати державної соціальної допомоги людям з інтелектуальною недостатністю, видача таким особам посвідчень, путівок до психоневрологічного інтернату або до реабілітаційних установ, призначення щомісячної грошової допомоги особам по догляду за людиною з психіатричним діагнозом, призначення грошової допомоги непрацюючій особі, яка доглядає інваліда 1 групи або особу 80 років та старше тощо є окремими адміністративними послугами, хоча вони є й складовою соціальної роботи. Тому вирішення проблеми переведення адміністративних послуг в електронний формат для людей з інвалідністю є не менш актуальним, ніж надання суто соціальних послуг.

Однак у переліку пріоритетних послуг Концепції розвитку електронних послуг в Україні, запровадження надання яких в електронній формі передбачається першочергово, не має жодної з урахуванням потреб людей з інвалідністю [7]. Критеріями визначення пріоритетності надання соціальних та адміністративних послуг у форматі електронної послуги для людей з інвалідністю є своєчасність – надання адміністративної послуги в установленій законом строк; доступність – фактична можливість людей з інвалідністю звернутися за адміністративною послугою, безперешкодне одержання бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу; урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг; можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, у тому числі електронною поштою тощо; безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на веб-сайтах адміністративних органів; повага до особи – дотримання принципу рівності усіх громадян.

Пропонуємо розглянути, як ця проблема вирішується на рівні федеральних земель у Німеччині, адже саме ця європейська країна,

починаючи ще з часів Бісмарка та запровадження ним соціальних інституцій та моделі соціального страхування, яка незабаром була прийнята багатьма іншими країнами, була і залишається піонером у будівництві соціальної системи, у даний час також і й у запровадженні надання соціальних та адміністративних послуг електронним шляхом. Відповідно до соціального кодексу Німеччини (Sozialgesetzbuch (SGB IX) – Schwerbehindertenrecht), кожна зацікавлена особа може заявити про отримання посвідчення інваліда, або про зміну групи інвалідності електронним шляхом [12]. Для цього на сторінці Управління з соціальних питань, молоді та соціального забезпечення - Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung (за приклад ми взяли федеральну землю Райнланд Пфальц) можна пройти онлайн-реєстрацію, оформити заявку та подати її в інтернеті, а також роздрукувати заповнений формуляр, підписати його та надіслати до відповідного органу. Отже, критерій доступності послуги є одним з найважливіших у Німеччині у вирішенні питання щодо електронного формату надання адміністративної послуги для людей з інвалідністю [8, 11].

Таким чином, завданнями проведення реформування системи надання соціальних та адміністративних послуг для людей з інвалідністю в Україні мають бути: надання можливості звернення до адміністративного органу в електронному форматі з метою отримання як адміністративної, так і соціальної послуги; створення реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг; визначення формату електронних документів, згідно з якими суб'єкт звернення – людина з інвалідністю, може подавати документи для отримання певних адміністративних послуг; внесення змін до переліку пріоритетних послуг Концепції розвитку електронних послуг в Україні, запровадження надання яких в електронній формі передбачається першочергово, з урахуванням потреб людей з інвалідністю; підготовка кадрів, які зможуть забезпечити якісне та своєчасне надання адміністративних та соціальних послуг.

### **Література:**

1. Державна кадрова політика в умовах європейської інтеграції: Зб. матеріалів наук.-практ/ конф, 21 верес.2005р. (за підсумками стажування слухачів 2005 р.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр.: редкол. : В.В. Говоруха (голов. ред.) та ін.- Х.: ХарРІ НАДУ «Магістр»,2005.-174с.

2.Державна служба України: сучасний стан та напрями адаптації до стандартів Європейського Союзу: матеріали щоріч. кафедр. наук.-практ-

конф, 28 квіт.2005р./Нац.акад.держ.упр. при Президентіві України, Одес. регіон. ін-т держ. упр.; редкол.: О. П. Якубовский (голов. ред.) та ін.-Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005.-252с.

3. Директива N 2006/123/ЕС Европейского Парламента и Совета "Об услугах на внутреннем рынке" от 12 декабря 2006 г.-Режим доступу: [http://uazakon.com/documents/date\\_3q/pg\\_gmgqwy/pg9.htm](http://uazakon.com/documents/date_3q/pg_gmgqwy/pg9.htm)

4. Колеснічнко Н.М. Державна служба в європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб.. / Н. М. Колеснічнко; за заг.ред. М. Бойцуна, О. Рудика, Я. Мудрого; М-во освіти і науки України, Нац. акад. држ. упр. при Прзидентіві України, Одес.регіон.ін-т держ.упр., Ун-т Лондон Метрополітен (Великобританія).- К.: Міленіум, 2009.-247с.- (Бібліотека державного службовця місцевих органів влади у галузі європейської інтеграції).

5. Жарая С.Б. Підприємства "економіки мережі" та сучасні навчальні технології / С.Б.Жарая // Регіональні перспективи.-2002.-№ 2 (21).-С. 83-85.

6. Підвищення кваліфікації службовців на регіональному рівні: монографія / за заг. ред. В.Ф.Золотарьова; В.Ф.Золотарьов (кер. авт. кол.), О.Ф.Мельников, Б.Г.Савченко та ін.; Нац.акад.держ.упр. при Президентіві України, Харків.регіон.ін-т держ.упр. - Х.: ХарПІ НАДУ «Магістр»,2005.-190с. (Серія «Держ.упр. XXI ст.»).

7. Про схвалення концепції розвитку електронних послуг в Україні.- Розпорядження КМУ від 16 листопада 2016 р. № 918-р // - Режим доступу : <http://mon.gov.ua>.

8. Antrag auf Feststellung einer Behinderung // - Режим доступу: <https://gwlsjv.service24.rlp.de/FV/Onlineantrag/>.

9. Bildungsangebot-Veranstaltungen 2017-2018. Kunden und Bürgerorientierung. - Режим доступу: <http://www.dbbakademie.de/seminare.html?category=Q&grobthema=KB>.

10. Klein, Stefan: Zur Rolle moderner Informations-und Kommunikationstechnologien, in: Virtualisierung von Organisationen.- Stuttgart-Zürich, 1997, S. 43-60.

11. Sozialamt für Soziales, Jugend und Versorgung // - Режим доступу: <https://lsjv.rlp.de/de/startseite/>.- Назва з екрана.

12. Sozialgesetzbuch-Neuntes Buch - (SGB IX) Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen -Schwerbehindertenrecht // - Режим доступу : <https://www.gesetze-im-internet.de/>.-Назва з екрана

### **1.3. Problems of preparation of managers in the conditions reforms of administrative and educational**

#### **Проблеми підготовки керівників в умовах адміністративної та освітньої реформ**

Реформа освіти в Україні вводить багато нових обов'язків для керівників навчального закладу. Починаючи з внутрішньої організації роботи, такої як введення нової основної навчальної програми, і продовжуючи організацією суспільно-державним управлінням і автономією школи. Більшість нових обов'язків має бути виконано директором вже в 2018 році. Основна мета реформи полягає в підвищенні рівня якості освіти, яке тісно пов'язане з якістю управління школою. Відповідно, мова йде не тільки про підготовку учня, а й про підготовку вчителя для роботи в умовах нової української школи, а також підготовці керівників до публічного управління та адміністрування навчальним закладом.

Сучасна концепція підготовки керівників навчальних закладів у системі післядипломної освіти полягає в розвитку у них багатьох взаємодоповнюваних управлінських компетенцій. У спробах розрізнити і описати компетенції керівника дослідники (вітчизняні і зарубіжні вчені та практики) найчастіше зупиняються на наступних аспектах: комунікація та інтерпретація, соціальна, творча (інноваційна), прагматична (управлінська, практико-методична, науково-методична, оціночна), інноваційно-комунікаційна, технологічна, самоосвіта та ін (Н. Василенко, А. Глазунов, Л. Даниленко, Р. Ельнікова, Е. Зеєр, С. Калашникова, Т. Сорочан та ін).

Серед багатьох компетенцій, що визначають ефективний дидактичний і освітній процеси, зростаюча важливість роботи та професійного розвитку керівників набувають компетенції, які дозволяють йому і його колективу розуміти та інтерпретувати мінливий світ.

Автономія школи, досягнута в результаті здійснення освітньої реформи, створення умов для творчої та незалежної діяльності всього шкільного співтовариства, вимагає необхідних компетенцій для управління якістю школи і її підтримки. Реформа освіти і нова формула кар'єрного зростання також створили можливості для прийняття рішень про шляхи, засоби і навчальних програмах. Ці можливості відкрили нові освітні області для керівників. Компетенції, які важливі в управлінні та адмініструванні, проявляються в здатності адаптуватися до різних, іноді важких умов і обставин, а також до активного й ефективного вирішення глобальних і



поточних питань. Ця проблема помічена дослідниками, які займаються професійною підготовкою керівників навчальних закладів в системі післядипломної освіти (професіоналізм - І. Бойко [1], управлінська культура - Л. Васильченко, Л. Даниленко [2], технологічна культура - В. Заячковський, [3], соціокомунікативні - Н. Василенко [4], критичне мислення - Л. Киенко-Романюк [6], лідерство - Н. Василенко [5]).

В контексті вищевикладених проблем і, отже, нових очікувань і вимог, з якими сьогодні стикаються керівники навчального закладу, стає особливо важливим гуманістичний, в тому числі аксіологічний аспект компетенцій керівників, як в процесі підготовки його до управління, так і в подальшому - на рівні професійного вдосконалення.

За гуманістичним і аксіологічним виміром (в широкому розумінні) післядипломної освіти керівників сьогодні майже всі представники освітніх кіл виступають за те, щоб розвивати серед численних компетенцій ті, які роблять керівника «дистанційованим критиком реальності», підкреслюючи його власний вибір, шукаючи свій власний шлях, але демонструючи безліч варіантів, різноманітність сценаріїв – виявлення загроз, ризиків, витрат, робить його усвідомленим щодо вибору у світі, повному протиріч» [7]. З іншого боку, гуманістичне і аксіологічно орієнтований професійний розвиток керівників «має бути зосередженим на розвитку їх особистості, на системі цінностей, мотиви інноваційної та творчої діяльності, на формуванні навичок самоаналізу і самовдосконалення не тільки на професійно значущих знаннях і навичках» [8].

Як видно з попередніх пояснень, природа сучасного світу і освіти вимагає, щоб керівники брали участь в безперервному професійному розвитку, який триває всю професійну кар'єру. Завдяки участі в різних формах післядипломної освіти, самоосвіти і, отже, за допомогою перевірки знань і досвіду, який складається з власних управлінських досягнень, керівники закладів освіти можуть стати натхненниками та учасниками творчих змін в освітній реальності. Завдання керівника – створити умови для гармонійного психофізичного розвитку учнів. Здоров'я і життя учнів для нього першорядна цінність. Говорячи про реформу, ми говоримо про освіту, а не про викладання, тому що освіта – це ключовий процес розвитку дитини. У контексті сучасних тенденцій розвитку суспільства ключовими для всіх учнів є такі навички: здатність планувати, організовувати й оцінювати власне навчання, беручи на себе все більшу відповідальність за власне навчання; можливість пошуку і використання інформації з різних джерел і ефективного використання сучасних

інформаційних технологій. Кожен повинен відчувати, що до нього ставляться як до партнера, його втягують в процес, створюють реальні можливості для особистого сприяння посиленню відповідальності в засвоєнні і усвідомленні навчального матеріалу.

Однією з умов ефективного розвитку в закладі освіти є створення управлінської концепції, орієнтованої на ключові компетенції, необхідні для випускників. Серед згаданих умов ми виділили: високий рівень партнерської взаємодії між керівниками і педагогами, педагогами і учнями, школою і громадою, школою і владою; освітні пропозиції різноманітні; школа культивує місцеві традиції; викладання іноземної мови на високому рівні; добре укомплектована комп'ютерна лабораторія; школа піклується про здоров'я учня та його фізичний і духовний розвиток; вводяться індивідуальні навчальні курси; учні залучені до позашкільної програми, досягають успіху в освітній галузі, до якої мають найбільші схильності; учні розмовляють і пишуть українською мовою; аналізуються результати зовнішніх іспитів та інших освітніх моніторинрів, приймаються колективні рішення щодо змін у підходах до задоволення освітніх запитів; учні можуть взаємодіяти один з одним і здійснювати самоуправління; автономія школи; освіта адаптована до здібностей учнів; рівні можливості і справедливості гарантовані; в школі є система діагностики рівня роботи школи в поєднанні з оцінкою; в школі існує належний психологічний клімат; в школі проявляється високий рівень організації.

Як можна допомогти сучасним керівникам усвідомити світ речей, фактів і цінностей нової школи? Чи може система післядипломної освіти допомогти керівникам навчальним закладом у розвитку професійних компетенцій, актуальних в умовах нової школи, вдосконалення себе, створенні та зміцненні самооцінки? В умовах реформування всієї системи освіти України, в тому числі післядипломної, це досить нова пропозиція і в той же час виклик. Автономія школи передбачає можливість формування у підростаючого покоління не тільки знань, а й нормативної системи, системи різнорівневих відносин, моделей взаємодії з державою і громадою, компетенцій для виконання нових соціальних ролей.

Аналізуючи простір інституційної прихильності підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, ми повинні підкреслити значну частку в досягненні бажаних результатів - формальна освіта. Ця форма дає додаткову професійну кваліфікацію, припускаючи системне планове кероване просування по освітнього процесу (аспірантура «державне

управління», магістратура «публічне управління і адміністрування», курсовий і міжкурсний періоди підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти). Післядипломне навчання, хоча довгий час і було присутнє в системі педагогічної освіти, в основному тільки в контексті освітньої реформи сьогодення і в результаті подолання монополії державної освіти набуває особливого сенсу і імпульс. До недавнього часу навчання керівників навчальних закладів в аспірантурі з подальшим захистом дисертації було швидше винятком, ніж традиційною практикою. Сьогодні магістратура вважається основним фактором оптимізації сучасної системи післядипломної освіти керівників навчальних закладів та їх професійного розвитку.

Не менш популярними серед керівників закладів освіти є курси підвищення кваліфікації, які мають, подібно магістратурі, пропагандистський характер – додаткову кваліфікацію, наприклад, професійного консультанта, коуча, інструктора з інноваційного розвитку, PR організації, пов'язані з управлінням освітою на різних рівнях, впровадженням освітніх шляхів, е-урядування і т. д.

Мотивація керівників, які навчаються в магістратурі, пов'язані з системою професійного просування, можливістю вивчення додаткових дисциплін, іноді мають вирішальне значення для підтримки роботи, ефективного управління (наприклад, фінансово-господарській сфері управління). Слід зазначити, що наявність додаткових прав стає все більш поширеною рисою керівників нової української школи. Придбання нових знань і нових навичок є мотивом, потребою для порівняно невеликої, зазвичай наймолодшої групи керівників. Керівники з більш ніж десятирічним досвідом, які пройшли 2 або 3 програми післядипломної педагогічної освіти, зазвичай, після попереднього досвіду, не очікують нічого нового.

Наступним рівнем професійного розвитку є внутрікластерна підготовка керівників (кластер – спільнота керівників, наприклад - асоціація, соціальна група в мережі і т. т.). Під час опитування керівники показали, що основними джерелами про інновації та шляхи їх впровадження в навчальних закладах є інтернет-спільноти та професійні зустрічі, в яких керівники беруть участь по-різному. Одні є ініціаторами і організаторами таких зустрічей, виступають з промовами про різні проблеми, інші є лише пасивними слухачами. Згідно з опитуванням, ділитися своїми знаннями та досвідом з допомогою промов, лекцій, майстер-класів і т. д. бажають менша частина керівників.

Деякі керівники пройшли відповідні тренінги для лідерів навчальних закладів (таких менше 10%). На жаль, деякі респонденти (19%) не заявили ні про жодну з вищезазначених ініціатив. Керівники також створюють оригінальні проекти, програми і т.п. Деякі є співавторами або колективними партнерами в реалізації міжнародних програм, проектів, розробили стратегію розвитку школи, технічне обслуговування. Серед опитаних керівників також є ті, хто в своїй діяльності ділиться знаннями, ідеями та навичками, виходить за межі школи, публікує свої ідеї, думки, результати досліджень в журналах, матеріалах конференцій і є авторами або співавторами навчальних посібників та інших матеріалів, правда, частіше за все пов'язаних з предметом викладацької діяльності. Такі досягнення показали 12% опитаних. З іншого боку, в два рази більше керівників діляться своїм досвідом і досягненнями на онлайн-ових форумах, сторінках в соціальних мережах [9; 8], описуючи досягнення власні і школи, висловлюючи свою думку. Цей вид поширення досвіду використовують 24% керівників.

Управлінська діяльність і самоосвіта. Цю сферу професійного розвитку найважче вивчати, оцінювати і направляти. Найбільш часто використовувані джерела самоосвіти: систематичне читання професійної літератури, журналів, використання веб-сайтів (блогів), перегляд вебінарів по управлінській діяльності, виставок, обмін досвідом і знаннями під час ділових зустрічей, приватних зустрічей і бесід, співпраця з вищою школою, членство в організаціях і асоціаціях, пов'язаних з утворенням, поліпшенням конкретних навичок, необхідних в управлінні. Переважна більшість опитаних керівників в більшій чи меншій мірі заявили про різні форми самоосвіти (88,5%).

Підводячи підсумки, можна зробити кілька висновків. Інституційні форми підготовки керівників навчальних закладів та підвищення їх кваліфікації в цілому більш схильні до реагування як з боку керівників, так і навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти (СППО), що, безумовно, є більш корисним для цільової аудиторії, підвищення якості управління школою. Звичайно, на це впливає ряд об'єктивних і суб'єктивних умов, але про це в іншій статті. Крім того, результати навчання в вузі СППО більш вимірні, тому що завершуються захистом особистої розробки або групового проекту, сертифікацією, часто дають додаткову кваліфікацію (наприклад, коучинг в освіті). Більш активну участь в інституційних формах освіти також пояснюється тим фактом, що, ймовірно, більш молоде покоління керівників, адаптуються до умов праці (створюючи власний

простір в школі), з більшою ймовірністю будуть шукати допомоги поза своєї школи. Крім того, просунуті керівники, які хочуть знайти нову реальність, також шукають допомогу поза своєї школи.

Управлінська діяльність і самоосвіта. Цю область професійного розвитку найважче вивчати, оцінювати і направляти. Найбільш часто використовувані джерела самоосвіти: систематичне читання професійної літератури, журналів, використання веб-сайтів (блогів), перегляд вебінарів по управлінській діяльності, виставок, обмін досвідом і знаннями під час ділових зустрічей, приватних зустрічей і бесід, співпраця з вишами, членство в організаціях і асоціаціях, пов'язаних з утворенням, поліпшенням конкретних навичок, необхідних в управлінні. Опитані керівники в більшій чи меншій мірі заявили про різні форми самоосвіти (88,5%).

### **Критичне мислення керівників нової формації – компетентність нового часу**

Становлення керівника як лідера відбувається протягом усього управлінського життя. Становлення і розвиток пізнавальної функції зумовлюється умінням усвідомлювати, аналізувати, узагальнювати, зіставляти та інше. Керівник, пропускаючи інформацію через відчуття і осмислення, отримує досвід. Критичне мислення неможливо без участі емоційної складової – миттєвої оцінки ситуації і реакції на основі поєднання природних програм і набутого досвіду. Судження, як результат критичного мислення, на відміну від інших видів мислення, в більшості випадків базується на емоційно-усвідомленому і осмисленому сприйнятті дійсності.

Наявність критичного мислення у керівника освітнього закладу стимулює успішне вирішення складних проблем, оскільки, є однією з основ ефективного управління і безпосередньо впливає на процес формування ментальної сфери і алгоритмів мислення колективу, сприяє суб'єкт-суб'єктивним відносинам "керівник - учитель" на рівні співробітництва (всі учасники процесу об'єднані як рівноправні партнери спільним діалогом, спрямованим на диференційовані-колективні форми взаємодії) [1, 125].

Серед мислителів ХХ століття - дослідників сутності людини - австрійському психологу Зигмунда Фрейда належить особливе місце. Ідеї позитивістської філософії було досить поширеним явищем серед дослідників того часу і пояснювалося відомою близькістю однієї з течій позитивізму до природнонаукового матеріалізму. Вплив позитивізму на формування поглядів Фрейда істотно коректувався характером його

наукових інтересів. Він не виявляв довіри до метафізики, протиставляючи їй світогляд, заснований на системі знань про світ, був переконаний в єдності і універсальності законів природи.

Цікавими, на наш погляд, новітні узагальнюючі уявлення про мислення, авторами яких стали зарубіжні філософи. Ці погляди і багато іншої інформації викладені в енциклопедичному словнику [8]. Серед провідних ознак поняття "мислення" зарубіжні вчені виділяють наступні [8, с. 280-281]:

- 1) архаїчне, для якого властива нерозривний зв'язок з міфологією;
- 2) дискурсивне або сукцесивне - узагальнення логічного мислення, коли дискретними кроками здійснюється перехід від одного елемента до іншого аж до побудови заключного судження (мислительного образу);
- 3) дологическое - природне, емоційний, непідготовлене мислення, яке без контролю розуму намагається опанувати предметом;
- 4) мислення на згадуванні - ще одна "природна" форма мислення на основі спогадів, що асоціюються з конкретною ситуацією. Протилежне логічного (дедуктивного) мисленню, оскільки відсутні спроби оволодіти ситуацією і побудувати висновок на основі критичного аналізу та логічного ланцюжка;
- 5) конкретне - направлено на реальні предмети або явища;
- 6) абстрактне - направлено на ідеальні поняття, сутності або на уявлення тощо;
- 7) тенденційне - обмежене певними ідеологічними чи іншими догматичними рамками мислення, що неминуче звужує його можливості і призводить до нормативної форми побудови логічного висновку (думки);
- 8) серед менш істотних варіантів - апіорне, апостеріорне, первісне, магічне, символічне і інші форми мислення.

Результати існуючих досліджень критичного мислення редукуються до відкриття тісного взаємозв'язку між критичністю, як глибокої рефлексивністю, здатністю неупереджено і об'єктивно оцінювати себе та інших, розвиненістю особистості і наявністю у неї не тільки певного обсягу знань, а й навичок їх використання в умовах обліку їх адекватності та власної здатності вирішити задачу або проблему, що для керівника навчальним закладом вкрай важливо. Ключовою передумовою для критичного мислення є автономія особистості, достатній рівень незалежності і впевненість у власних можливостях. Ментальна діяльність людини є складною і багатогранною, але наукове дослідження кожного

явища або процесу виявляється успішним в тому випадку, коли провести спочатку диференціацію на частини або елементарні складові, а пізніше - аналізувати і вимірювати їх по одному або групами. Значний вииграш подібного підходу (Р. Декарт та інші) полягає в можливості виявити певні закономірності, оскільки для одного простого об'єкта дослідження кількість змінних і залежних між собою величин може скоротитися до двох-трьох, а потім закон їх взаємозв'язку стає досить простим як для словесної формулювання, так і для математичної. Це дає можливість спланувати, організувати і здійснити моніторинг процесу розвитку критичного мислення керівників навчальних закладів в системі післядипломної освіти за допомогою формальної та неформальної освіти в курсовий і міжкурсний періоди. Процес розвитку критичного мислення містить досить велику кількість різнопланових характеристик, рис і властивостей і передбачає плановість, системність, систематичність і професіоналізм викладачів системи післядипломної освіти. Не варто сподіватися на їх вроджену наявність або саморозвиток у керівників в результаті одного тільки досвіду управлінської діяльності.

Розкриттю педагогічних умов розвитку критичного мислення керівників навчальних закладів в системі післядипломної освіти та обґрунтуванню авторської моделі розвитку критичного мислення з урахуванням цінностей-цілей громадянського суспільства ми плануємо присвятити наші наступні публікації.

Підводячи підсумки, можна зробити кілька висновків. Інституційні форми підготовки керівників навчальних закладів та підвищення їх кваліфікації в цілому більш схильні до реагування як з боку керівників, так і навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти (СППО), що, безумовно, є більш корисним для цільової аудиторії, підвищення якості управління школою. Звичайно, на це впливає ряд об'єктивних і суб'єктивних умов, але про це в іншій статті.

Крім того, результати навчання в вузі СППО більш вимірні, тому що завершуються захистом особистої розробки або групового проекту, сертифікацією, часто дають додаткову кваліфікацію (наприклад, коучинг в освіті). Більш активну участь в інституційних формах освіти також пояснюється тим фактом, що, ймовірно, більш молоде покоління керівників, адаптуються до умов праці (створюючи власний простір в школі), з більшою ймовірністю будуть шукати допомоги поза своєї школи. Крім того, просунуті керівники, які хочуть знайти нову реальність, також шукають допомогу поза своєї школи.

## Література:

1. Бойко І.І. Професійна компетентність керівника навчального закладу як складова його професійної культури / І.І.Бойко // Педагогічний дискурс. - 2008. - № 5. - С. 8-14
2. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Васильченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. - Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/+1181/>
3. Василенко Н.В. Розвиток професійної соціокомунікативні компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів: методика оцінки / Н.В.Василенко // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Збірник наукових праць - Випуск 44 / редкол. - Київ-Вінниця ТОВ фірма «Планер», 2016. - 414 с. - С. 148-153
4. Василенко Н.В. Керівник навчального закладу: розвиток лідерської компетентності як ознака громадянського суспільства метод. посібник. / Н.В. Василенко. - М.: Изд. група «Основа», 2015. - 155 с.
5. Киенко-Романюк Л. Модель розвитку критичного мислення керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти (інноваційна розробка) / Л. Киенко-Романюк // Матеріали VIII Міжнародної фестивалю пед. інновацій / [Упоряд. Назаренко Г. А.]. - Черкаси: ЧОІПОПП 2017
6. Zacher, LW (1998). Problemy przyszłego świata jako wyzwania edukacyjne współczesności. W: A. Siemak-Tylikowska, H. Kwiatkowska i SM Kwiatkowski (Red.), Edukacja nauczycielska w perspektywie zmieniającego się świata (s. 234-246). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”. стр. 236
7. Prokopiuk, W. (1997). Szkic o humanistycznym wymiarze samokształcenia nauczycieli. W: AA Kotusiewicz, G. Koć-Seniuch i J. Niemiec (Red.), Myśl pedeutologiczna i działanie nauczyciela (s. 164-176). Białystok: Wydawnictwo Akademickie „Żak” i Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Filia W Białymstoku. стр. 170
8. Філософський енциклопедичний словник. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 576 с., 280-281



#### **1.4. Technological competence of managers: challenges and opportunities**

##### **Технологічна компетентність керівників: виклики та можливості**

В епоху глобальних ринків, що відбуваються у світі, спостерігається підвищений попит на абсолютно підготовлені міжнародні лідери управлінських підприємств. Таким чином, виникла необхідність у розробці принципів, що застосовуються керівниками як на самому підприємстві, так і в його бізнес-середовищі, що дає змогу компаніям співвідноситися з ринковими успіхами. Тому вимоги до осіб, які керують великими корпораціями, значно зросли. Сьогодні менеджер повинен не тільки швидко приймати рішення, але й проявляти чутливість до соціальних змін. Це не означає, що Звичайно, розрив з традицією і типовими рисами менеджера, однак, сучасний менеджер повинен мати здатність адаптуватися до глобальної перетворення, а значить і поява в новій ролі - менеджера майбутнього

У турбулентному середовищі, в якому сьогодні працюють заклади освіти, підвищена увага приділяється управлінській діяльності, доданій вартості, отриманій нематеріальними активами. Це можливо завдяки постійному вдосконаленню компетенцій публічних управлінців відповідно до концепції навчання протягом усього життя. Серед них: діапазон різних взаємопов'язаних ресурсів; нематеріальні активи, що виникають у процесі набуття нових знань в умовах конкурентної боротьби; інтеграція знань з метою досягнення поставленої мети; унікальне поєднання бізнес-спеціалізації (провайдер освітніх послуг) та людських ресурсів, які відображають типовий характер закладів освіти; інструкції в галузі знань, навичок і ставлень, що дозволяють виконувати професійні завдання на належному рівні. Концепція управління новою українською школою пов'язана з новими технологіями і стосується широкого спектру технологічних компетенцій (функціонально-діяльнісна, комунікативно-соціальна, інформаційно-комунікаційна тощо).

Штика Л. Г., Гогіна Л. М., Нинюк І. І., Бондарчук Н. О., Чайка Л. В. [2; 3; 1] на основі міждисциплінарної бази знань, сучасних наукових концепцій сформували цілісне бачення професіоналізму в публічному управлінні. Показали значущість особистісно-діяльнісної парадигми, компетентнісного підходу, які широко застосовуються в сучасному управлінні людськими

ресурсами і дають змогу фахівцям ефективно відбирати працівників, визначаючи комплекси характеристик професійної придатності (профілі компетентності) під конкретні трудові функції та завдання (профілі компетенції), що надзвичайно важливо за умов динамічного функціонування організацій. У своїй праці «Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання» автори здійснили огляд зарубіжного та вітчизняного досвіду вивчення та опису професіоналізму на засадах компетентнісного підходу і запропонували низку відповідних методів і процедур оцінювання професійної діяльності державного службовця в контексті проходження державної служби [5].

Вітчизняні вчені, зокрема О. Онопрієнко формулює на основі аналізу праць зарубіжних дослідників визначення понять “компетентність” та “компетентністний підхід”, наводить приклади переліків ключових компетентностей, визначених і зафіксованих у відповідних нормативно-правових документах низки європейських країн [4], В. Сороко, О. Оболенський досліджують проблему професійних стандартів та профілів компетентностей в системі державної служби [8; 9], Н. Ничкало – компетентності державного службовця [7], Г. Кушнірова – види та рівні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування [6], Л. Гогіна – компетентністний підхід у професійному навчанні державноуправлінських кадрів [2], М.Докторович – соціальну компетентність та її співвідношення з іншими науковими категоріями.

З огляду на вищезазначене, є потреба у розвитку технологічної компетентності публічних управлінців у сфері освіти, яка б враховувала зміни у формі та змісті управління в контексті Конституції України, Законів України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про доступ до публічної інформації», «Про освіту», Національної стратегії розвитку освіти на період до 2021 року, Концепції «Нова українська школа» та нові вимоги цифрового інформаційно-комунікаційного суспільства. Сучасні установи публічного управління працюють в умовах динамічної зміни як у зовнішньому світовому середовищі, так і у внутрішній організаційній системі. Вони залишаються під впливом глобальних тенденцій: конкуренція, технологічні стрибки, що ведуть до поширення сучасних інформаційних технологій, використання нових форм управлінської організації, скорочення життєвого циклу технологій, а також демографічні зміни, професійно-якісна структура, швидке моральне

старіння знань. Більш того, ці зміни є непередбачуваними і пов'язані з високим ризиком. Функціонування в таких умовах вимагає здатності адаптуватися до мінливого середовища і модернізувати існуючі рішення, що означає велику потребу в інноваціях та швидку адаптацію до нових технологій.

У таких умовах ключовим фактором для розвитку публічного управління та адміністрування є технологічна компетентність керівників. Перетворення традиційних установ на такі, які базуються на технологіях, що призводять до забезпечення людського капіталу потрібною якістю, що гарантує успіх. Іншими словами, зміни, які зазнають установи публічного управління та адміністрування, часто вимагають нових, нетрадиційних заходів у всіх сферах, в тому числі в управлінні людськими ресурсами у сфері освіти. Визначальною ознакою установ органів публічного управління та адміністрування 21-го століття є знання та володіння новими технологіями управління комунікацією та інформацією. Публічні управлінці у своїй діяльності використовують інтенсивні знання та сформовані на їх основі уміння, які у сучасних умовах стали цінним інструментом для поліпшення процесів децентралізації, переходу на громадсько-державну форму управління та розширення автономії закладів загальної середньої освіти. Технологічна компетентність публічних управлінців базується на знаннях нових технологій у комунікативній, інформаційно-комунікаційній, цифровій сферах, зосереджуються на вміннях та навичках їх використання. Без наявності розвиненої технологічної компетентності у публічних управлінців у сфері освіти складно говорити про високі досягнення у сфері якості освіти та стійкої конкурентоспроможності випускників на світовому ринку праці.

Сучасні установи публічного управління та адміністрування заявляють про необхідність у фахівцях, які мають здатність діяти самостійно і ефективно. Це професіоналізм у контексті соціальних, психологічних, економічних, державних наук, що базуються на знаннях, вимагає не тільки вдосконалення виконання діяльності, а й, що найважливіше, здатність виконувати різні ролі з орієнтацією на універсальність та досвід, гнучкість у дії, ініціативу на основі підприємництва, постійний розвиток технологічної компетенції, мобільність. Всі ці елементи створюють ресурс знань, який є найважливішим будівельним матеріалом для будь-якої компетентності.

Знання є універсальною складовою факторів управління, послуг, об'єкта та суб'єкта управлінської діяльності і, що важливо, здатні змінювати функціонування установ. Можна сказати, що лише установи публічного

управління та адміністрування з відповідними знаннями, вміннями, навичками, установками зможуть відповідати вимогам і таким чином досягти успіху – розбудувати освіту і громаду. Наявність найвищої якості людського капіталу зосереджує увагу на розвитку компетентного працівників, включаючи публічних управлінців вищої та середньої ланок, тому важливо визначити більш загальну категорію компетенцій. Стосовно використання комп'ютерних технологій в управлінні та освіті, то міжнародні оціночні дослідження виявили, що впровадження ІТ (в наш час все ще переважно комп'ютерів) в Україні, як і в більшості країн світу, та практика використання технологічних підходів в управлінському процесі все ще досить обмежена. Ці результати, а також результати багатьох досліджень впровадження підкреслюють передбачення що «проблеми реалізації визначатиме тип і масштаби використання ІТ та інших новітніх технологій в освіті і установах публічного управління та адміністрування.

Розвиток технологічна компетентності публічних управлінців включає комплекс знань, умінь та навичок технологічного управління та адміністрування організаціями (установами) публічного сектору, що дозволяє їм бути лідерами та успішними публічними менеджерами, здійснювати науковий і практичний супровід реформ в нашій країні, бути професіоналами своєї справи, відповідальними перед суспільством, бути прикладом для наслідування і створювати ефективне сучасне середовище розвитку особистості. Публічний управлінець у сфері освіти є особою, відповідальною за підтримку громадсько-державного управління закладами освіти. Його метою є підвищення ефективності роботи навчальних закладів шляхом застосування відповідних методів управління людськими ресурсами. Це коротке визначення лише вершина айсберга, що є сферою публічного управління у сфері освіти. Сучасний публічний управлінець у сфері освіти має багато назв ролей: лідер, очільник, аналітик, стратег, мотиватор, тьютор, психолог, тренер, координатор, менеджер, керівник. Він повинен бути менше керівником, контролером, більше – стратегом, тьютором, лідером, фасилітатором.

Поряд із переходом на громадсько-державну форму управління, роль публічного управлінця змінюється, вона стає складнішою, ніж була раніше. Вимоги, що пред'являються до управлінського персоналу, нелегко виконати, тому розвиток управлінських і особистих компетенцій є основою, на якій кожен управлінець повинен будувати свою кар'єру. Розглянемо найбільш важливі компетенції, які допомагають публічному управлінцю бути сучасним лідером. Базові навички, пов'язані з управлінськими

компетенціями:

- Управління часом (тайм-менеджмент). При управлінні роботою інших людей важливо бути організованим і розуміти природу ефективної людської роботи. Таким чином посилюється ефективність та здійснюється профілактика вигорання. Тут також необхідні знання методів постановки цілей та визначення шляхів його реалізації. Навчання: участь у тренінгу з даного питання, самостійне опрацювання доступної літератури.

- Візуалізація мети та бачення стратегії її реалізації. Приклади успішних управлінців і людей успіху показують, що найбільш ефективні з них мають бачення майбутнього, стратегії його реалізації і надихають інших на досягнення спільних цілей. Публічний управлінець у сфері освіти притримується державної концепції розвитку освіти і сприяє розробці та реалізації освітніх завдань у регіоні, громаді. Якщо виникають проблеми з цим, вирішити їх можливо з професійним тренером або коучем.

- Підбір кадрів. Ефективний публічний управлінець дотримується системного технологічного підходу до процесу набору і відбору персоналу. Він рідко робить помилки в кадровій політиці. Використовує продумані рішення, пов'язані з сучасними методами підбору персоналу. Навчання: вивчення методології ефективного опитування та методології оцінювання професійних та загальнолюдських якостей; ознайомлення та практика використання методик підбору персоналу.

- Впровадження нових технологій та адаптація нового працівника. Відсутність професійного підходу до працівника на першому етапі його роботи призводить до того, що останній залишиться один. Як наслідок – його потенціал буде використано із затримкою або зовсім не буде. Отже, доведеться дочекатися чергового набору персоналу, оскільки нова людина з якоїсь причини не працює. Представляючи нового члена команди, варто подумати всю стратегію, враховуючи психологічні, соціальні та культурні фактори, як для нового співробітника, так і для команди і управлінської організації. Цьому етапу часто приділяють мало уваги. Навчання: навчання в спеціальному вищому навчальному закладі, магістратурі, аспірантурі, тренінги, курси підвищення кваліфікації, спеціальні курси.

- Передача інформації. Важливо чітко, коротко, однозначно повідомляти свої рішення, завдання і думки, тому що здатність ефективно спілкуватися є основою ефективної роботи. Пильна увага до інформаційних потоків, зменшення бар'єрів у спілкуванні, розблокування каналів зв'язку є важливими питаннями в роботі публічного управлінця. Створення послідовної комунікаційної стратегії, завдяки якій буде обмежено

виникнення криз, використання неперевіреної інформації, поява чуток, що сприятиме ефективній праці, досягненню успіху в досягненні мети та реалізації завдань освіти. Навчання: участь у комунікативному тренінгу, міжособистісне спілкування.

- Слухати і чути підлеглих. Сила сказаних слів залежить не лише від їх вагомості. Вміння чути співробітників визначає ефективність публічного управлінця. Це мотивує працівників до кращої роботи, зміцнює їх почуття власної гідності, спонукає ініціативу, енергію і потенціал співробітників до відповідальності і самостійного прийняття завдань у відповідності з баченням керівника. Делегування завдань сприяє відповідальності реалізації завдань, мотивує членів команди, розвиває їх компетенції, інтегрує людей навколо цілей і завдань, стимулює їх участі у процесі. Навчання: позитивне підкріплення співробітників, нагороди, гнучкість стосовно працівників; управління цілями і показниками, розвиток і оцінка персоналу, коучинг, наставництво, e-learning, навчання на робочому місці, обмін досвідом, підготовка для просування та розширення компетенцій. Це тільки деякі інструменти для розвитку технологічності у спілкуванні з персоналом як професійної компетентності.

- Моніторинг прогресу, справедлива оцінка роботи у реалізації певних цілей, допомагає працівникам викладатися ще більше. Шляхи розвитку: надання зворотного зв'язку співробітникам; поточне інформування працівника про прогрес у його діях; проблеми - успіхи – основний діапазон використання професійних інструментів в роботі публічного управлінця. Надаючи зворотний зв'язок керівник визначає рамки поведінки працівників у майбутньому.

- Контроль співробітників. Процес, який передбачає, щоб реальні дії відповідали запланованим. Управлінець повинен переконатися, що дії членів команди насправді наближають його до прийнятих цілей: тобто, довіряти і контролювати. Не боятися контролювати, робити це відкрито, так, щоб співробітники знали, чого можна очікувати. Моніторинг поточний контроль діяльності, доручених працівнику, перевірка або корпоративні процедури та стандарти якості повинні дотримуватися; це дії, необхідні для того, щоб не призвести до кризової ситуації протягом тривалого часу. Відстежуючи поточні показники, керівник стає більш обізнаним, що відбувається у команді, і, таким чином, виключаються незаплановані ситуації в майбутньому. Навчання: управління цілями та індикаторами.

- Прийняття рішень. Можливість вибору конкретної дії в умовах обмеження часом та неоднозначністю інформації. Самостійні рішення,

врахування порад фахівців (менторів), колективні рішення потребують розвинутого критичного мислення. Навчання: використання технологій критичного мислення у прийнятті управлінського рішення.

- Творчість на роботі – можливість використовувати свої знання таким чином, щоб підвищити ефективність роботи команди. Важливо використовувати методи, які підтримують творчість, наприклад, мозковий штурм. Вони допомагають збільшити використання індивідуального та групового потенціалу. Навчання: Тренінг «Творчість в публічному управлінні».

- Уникнення та вирішення конфліктів. Уникнення або використання конфліктів для задоволення інтересів команди полягає в тому, що керівник є фасилітатором у кризових ситуаціях. Керівник, котрий здатний керувати конфліктом, розуміє його природу, може допомогти вижити навіть у найскладніші моменти та довгостроковій перспективі. Навчання: Тренінг «Управління без примусу».

Проведення командних зустрічей. Отримати компетентність для ефективного проведення зустрічей, під час яких вирішуються поточні проблеми, використовуючи потенціал співробітників для поліпшення процесів, мотивуючи їх до роботи, збираючи думки, вирішуються конфлікти. Ця компетенція дозволяє ефективно вести команду через менші або більші кола ефективної комунікації. Навчання: Тренінг «Ефективні зустрічі команди»; «Стратегія побудови ефективних команд».

Всі ці компетенції призводять до одного: керівник органу публічного управління у сфері освіти набуває технологічної компетентності ефективною реалізації завдань громадсько-державного управління, задоволення інтересів громади. Керівники у галузі публічного управління та адміністрування, зазвичай, грають багато ролей одночасно, вони навчаються, здатні швидко досягати результатів, взаємодіючи з іншими, змінюючи одну роль на іншу, коли цього вимагає ситуація. Серед ролей виконуються як стратегічні ролі, пов'язані з реалізацією місії і стратегічних цілей, так і організаційні, які дозволяють їм виконувати належним чином свої управлінські функції, досягати в короткий проміжок очікуваних результатів. Важливими є також міжособистісна, інформаційна та представницька, лідерська ролі. Міжособистісні ролі пов'язані з налагодженням контактів з іншими людьми всередині та за межами установи. На основі інформаційних ролей здійснюється збір, обробка та передача інформації. Разом з цією роллю виконується роль спостерігача, пропагандиста і роль речника. Нарешті, публічні управлінці приймають

рішення, що включає, зокрема, ініціювання змін (роль підприємця), вжиття заходів для забезпечення гармонійного функціонування установи (роль протидії порушенням), прийняття рішень щодо розподілу ресурсів (роль ресурсного менеджера) та проведення переговорів з співробітниками установи та зовнішніми партнерами (роль дипломата) – усі ці якості публічного управлінця впливають на прийняття рішень. Професійний публічний управлінець одночасно відіграє багато ролей. Щоб бути ефективним, він повинен мати динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, поглядів, способів мислення, що дозволяють ефективно управляти в сучасну епоху високих технологій та цивілізаційних змін. П'ять типів управлінських навичок, які, як правило, згадуються в літературі з менеджменту: технічна, комунікативна, концептуальна, діагностично-аналітична та перцептивна [44]. Вони широко відомі і описані також з посиланням на індивідуальні рівні управління, тому ми опускаємо ширшу дискусію на цю тему. Зауважимо, що кожна із зазначених управлінських навичок на рівні якостей особистості управлінця, є складовою технологічної компетентності публічного управлінця (Рис.1).

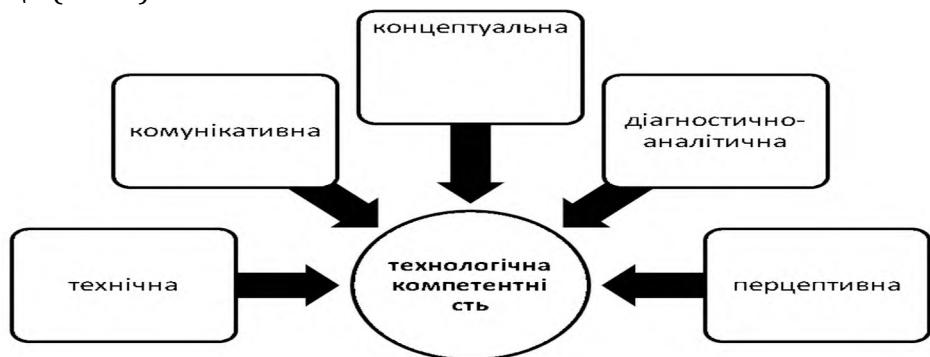


Рис. 1. Навички технологічної компетентності публічного управлінця.

Список представлених вмінь, навичок, соціальних установок визначає найважливіші компетенції в роботі публічного управлінця у сфері освіти і окреслює наповненість технологічної компетентності. Кожну складову можна розглядати як своєрідну відправну точку для оцінки потенціалу та рівня знань, навичок та соціальних установок публічного управлінця у сфері освіти.

Технологічна компетентність показує роль публічного управлінця як особи відповідальної та багатогранної, поєднує в собі багато навичок, які приписуються лідерам, які досягають успіху в громадському, професійному та особистому просторі. Досягнути відповідності цим вимогам важливо прагнути для кожного публічного управлінця, який має на мені відповідати сучасному званню управлінця-лідера у сфері освіти.



Особливості розвитку технологічної компетентності публічних управлінців у сфері освіти полягають у переході на громадсько-державну форму управління, роль публічного управлінця змінюється, вона стає складнішою. Базові технологічні навички, пов'язані з управлінськими компетенціями розширюються і виражаються у: тайм-менеджменті, підборі кадрів, пошуку, обробці та передачі інформації, здатності «слухати і чути», моніторингу та контролю, прийняття рішень, творчості, фасилітації. Ці навички проявляються у міжособистісній, інформаційній та представницькій лідерських ролях публічного управлінця у сфері освіти і об'єднуються у типи управлінських навичок (технічна, комунікативна, концептуальна, діагностично-аналітична та перцептивна). Нами обґрунтовано, що кожна із п'яти зазначених управлінських навичок на рівні якостей особистості управлінця, є складовою технологічної компетентності публічного управлінця у сфері освіти.

#### **Література:**

1. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарна - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_1\\_2/Bazarna.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf)
2. Гогіна Л. М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aiv/2009\\_2/GOGINA.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aiv/2009_2/GOGINA.htm)
3. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступ. канд. н. держ. упр. / Нинюк І. І. - К., 2005. - 15 с.
4. Heywood A., *Politologia*, Warszawa 2006.
5. *Nauka o państwie i polityce*, red. J. Tymanowski, Łódź 2003.
6. Кушнірова Г. Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців / Г. Кушнірова // Вісн. НАДУ. – 2007. – № 4.
7. Ничкало Н. Г. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика: [монографія] / Н. Г. Ничкало. – Хмельницький: ТУП, 2002.
8. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65–75.
9. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27

### **1.5. Development of corporate culture in the context of innovative transformations in the management of the educational institution**

#### **Розвиток корпоративної культури в контексті інноваційних перетворень в управлінні закладом освіти**

Поступове входження України до освітньої європейської та світової спільноти ставить перед вітчизняною наукою ряд важливих завдань. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки підкреслюється, що «сучасна філософія освіти й оновлена стратегія реформування освітньої сфери вимагають принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого і послідовного впровадження нових науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності в освіті» [4, с. 27]. Для того, щоб успішно реформувати організацію, керувати інноваційними процесами, необхідно вирішити подвійне завдання: досягти значного і стійкого підвищення ефективності роботи закладу освіти та створити відповідну корпоративну культуру. Адже неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації.

Проблема розвитку корпоративної культури та впливу на неї з метою одержання позитивних результатів інноваційних перетворень – найважливіше завдання керівника закладу освіти, тому що зміни в завданнях та змісті діяльності сучасного закладу освіти потребують сформованої системи цінностей колективу, позитивного іміджу як кожного співробітника, так і освітянської організації в цілому. Процеси вдосконалення корпоративної культури повинні бути керованими. Відтак, важливого значення набуває роль керівника в інтеграції та координації зусиль співробітників щодо розвитку корпоративної культури. Підвищення та вдосконалення професіоналізму керівника закладу освіти стає важливою умовою успішності інноваційних процесів в освіті і має відбуватись в сфері освітнього менеджменту. Сьогодні керівники освітніх установ відчувають потребу в оволодінні навичками стратегічного проектування, системного моделювання, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі. Кожний заклад освіти є унікальним за своєю сутністю. Відповідно кожна освітня установа знаходить шляхи і напрями розвитку професійної діяльності, орієнтуючись на сучасні підходи

до керівництва закладом освіти. Відтак, інноваційний потенціал керівника має ґрунтуватись на принципах толерантності, розумного поєднання прагматизму з відповідальністю за інноваційні зміни. Серед важливих професійно значущих якостей, які необхідні керівнику в управлінні інноваціями, дослідники визначають гнучкість, адаптивність, здатність оцінювати і прогнозувати ситуації, бути зорієнтованим на інновації. Управління формуванням корпоративної культури закладу освіти є інноваційним напрямом діяльності керівника.

Проведений аналіз науково-педагогічної літератури, дослідницьких робіт, організаційно-методичних матеріалів свідчить про те, що проблема корпоративної культури знайшла досить широке відображення в роботах А. Агеєва, Т. Базарова, Б. Гаєвського, К. Гнезділової, М. Елвесона, В. Зверєвої, А.Кеннеді, М. Мескона, Р. Куінна, К. Лаферті, Т. Пітерса, А. Пригожина, Я.Радченко, Л. Скібіцької, В. Співака, К. Ушакова, Г. Чайки, Е. Шейн та ін. Особливості корпоративної культури закладів освіти вивчали Л. Карамушка, О. Мармаза, А. Моїсєєв, М. Поташнік, С. Рус, Ж. Серкіс, К.Ушаков, Р. Хувейк, М. Шакурова, Ж. Сенчук та ін. Разом із тим, нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів у підготовці керівників у галузі управління педагогічною організацією.

Заклад освіти є складним організмом, життєвий потенціал якого підтримується саме культурою: культурою норм, традицій, принципів, стосунків між суб'єктами навчально-виховного процесу. Таким чином, культуру можна вважати душею організації. Вона властива будь-якій формі людського існування і є невід'ємним атрибутом будь-якого суспільства, засобом організації людської життєдіяльності. Сформованість корпоративної культури передбачає ситуацію, коли всі члени організації знають, що потрібно робити; володіють професійною підготовкою і здатностями досягати поставлених цілей.

Під *корпоративною культурою* розуміють систему особистих і колективних цінностей, що сприймаються і поділяються всіма членами організації; набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників – таких, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у майбутньому. Визначення корпоративної культури здійснюється в межах культурологічного підходу до аналізу діяльності організації як соціальної системи. Підґрунтям корпоративної культури є система цінностей, поведінкові норми і правила, які підтримує більшість членів організації. Формування спільних цінностей в організації приводить до розвитку корпоративної поведінки її членів, яка

відображає цінності, що ними підтримуються. Це і є основою управління корпоративною культурою в будь-якій організації загалом та у закладах освіти, зокрема. За існуючими визначеннями корпоративна культура – це: набір базових припущень, цінностей, пріоритетів і норм, які визначають трудову поведінку співробітників, забезпечують конструктивну взаємодію в колективі і сприяють успішному функціонуванню організації; комплекс цінностей, понять і переконань, які поділяють усі члени організації; система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства; це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражені в декларованих організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Отже, основою корпоративної культури є сукупність цінностей, переконання, норми і правила, що приймаються і поділяються більшістю співробітників. Ця система не отримала нормативного закріплення в законодавстві та ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці. Корпоративна культура чинить вплив на діяльність організації в таких напрямках, як процеси, що відбуваються в організації, поведінка членів організації, конкурентоспроможність, загальна результативність діяльності організації, залежність від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, реакція на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

На корпоративну культуру організації, зокрема закладу освіти, діють загальні, зовнішні і внутрішні чинники впливу. Корпоративна культура формується під впливом: загальних чинників – соціально-економічні умови, політичні умови, нормативна правова база; зовнішніх чинників – стан ринку освітніх послуг, стан конкуренційних процесів, демографічна ситуація, глобалізаційні процеси на ринку освітніх послуг, споживачі освітніх послуг, попит на освітні послуги, ринок праці, імідж закладу освіти на ринку освітніх послуг; внутрішніх чинників – тип закладу освіти: державний, приватний, комунальний; місія і цінності закладу; загальні традиції закладу; історія становлення і розвитку закладу; якість внутрішніх комунікацій; тип управління. Достатньо неоднозначною є проблема виокремлення компонентів корпоративної культури. Це і прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікацій; становище індивіда в організації, прийнята символіка. Це – цінності організації; знання організації; внутрішні і зовнішні комунікації та зв'язки; цілі організації, культура трудового, виробничого та інших матеріальних процесів.

Організацію, в якій сформувалася корпоративна культура, характеризують наступні риси: сприймання людини як найвищої цінності та

організація відповідної взаємодії між співробітниками та групами; наявність як матеріальних, так і духовних цінностей; узгодженість окремих елементів культури з головними ідеями, цілями, завданнями, способами досягнення цілей організації; життєдіяльність за законами і правилами; самонавчання та саморозвиток. Корпоративна культура закладу освіти – це сукупність цінностей, норм, традицій, які поділяються всіма людьми, що причетні до діяльності закладу освіти, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами (вчителями), викладачами і студентами, вчителями і учнями, викладачами (вчителями) і адміністрацією. Корпоративна культура є багаторівневою. Відповідно до розмірів організації закладу освіти виокремлюють корпоративну культуру закладу вищої освіти, корпоративну культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр та інших підрозділів. Слід наголошувати й на корпоративній культурі студентської спільноти.

У сучасних умовах заклади вищої освіти, зокрема, та заклади освіти загалом, засвоюють нові зразки корпоративної культури, тому розробляють дві траєкторії її формування: зовнішньо-економічний успіх, презентабельність, показники успішності діяльності закладу, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, і внутрішню-підтримка і розвиток зразків професійної діяльності, що мають відображати гуманістичні цінності педагогіки. Одним із вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності закладу освіти є внутрішня інтеграція співробітників, яка забезпечується корпоративною культурою. Реалізація необхідних змін у діяльності закладу освіти, введення інновацій неможливе без підтримки і згоди з боку викладачів (вчителів). Це зумовлює внесення певних змін до корпоративної культури закладу. Управління змінами корпоративної культури, по-суті, є управлінням закладом освіти, оскільки зміна елементів корпоративної культури приводить до створення умов, при яких самоорганізаційні процеси забезпечують становлення якісно нового рівня розвитку закладу без жорстких адміністративних форм управління, тиску. На відміну від більшості організацій, що займаються виробничою, торгівельною, посередницькою, обслуговуючою діяльністю, основне завдання закладу освіти полягає в наданні освітніх послуг. Послуга це не товар. Її якість визначається лише за кінцевим результатом. У забезпеченні освітніх послуг бере участь значна кількість викладачів (вчителів) і співробітників закладу, і тільки їх узгоджена діяльність забезпечує результат. Отже, закладу освіти потрібна командна робота

фахівців різних напрямів.

Оскільки надання освіти у середній та вищій школі-це надання освітньої послуги, то важливою є якість взаємодії закладу (який надає освітню послугу і документ, який засвідчує освітньо-кваліфікаційний рівень, здобутий студентом), викладача (того, хто надає знання з певного предмета, що входить до навчального плану професійної підготовки фахівця), організаторів навчального процесу (деканату, інституту, кафедри) і студента (який отримує освітню послугу і здобуває професійну освіту). Тому специфіка закладу освіти пов'язана зі складністю організації взаємодії учасників освітнього процесу. Специфічними є цілі і місія закладу освіти. Місія в перекладі з латини означає «відповідальне завдання, роль, доручення. У менеджменті поняття «місія» означає сформульоване уявлення про те, для чого існує заклад освіти і в чому полягає його відмінність від подібних організацій. Під місією закладу вищої освіти розуміють сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі і простір розвитку освітньої установи, про те, що вона несе, виробляє зовні, навіщо потрібна суспільству, державі, людям. У цьому контексті місія є смислоутворювальним ядром ідеї закладу освіти. Формулюючи місію, слід пам'ятати, що це повинний бути ясно сформульований, спонукальний до дії, ємкий виклад перспективного бачення образу закладу освіти, принципів і способів просування до цього ідеалу. Місія повинна бути коротким і ємким виразом самоідентифікації організації її членами [1].

Прийнято виділяти зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на місію закладу освіти. До зовнішніх факторів можна віднести особливості освітньої політики у країні й у регіоні, стан ринку праці й освітніх послуг, потреби потенційних клієнтів (характер і структура соціального замовлення), демографічну ситуацію. До внутрішніх факторів відносяться організаційна культура закладу освіти, характер освітнього процесу й наявний у педагогічного колективу досвід його організації, можливості та ресурси закладу освіти. У корпоративній культурі закладу освіти широко використовується символіка, яка повинна сприяти зміцненню єдності закладу, його професорсько-викладацької, вчительської та студентської і учнівської спільноти. Обрані адміністрацією символи мають бути емоційно прийнятими і викладачами, і студентами. Інакше вони не зможуть виконати інтегруючу функцію. Символ-досить розповсюджена категорія культурних форм закладу освіти, що служить умовним знаком певного поняття, ідеї, явища. Символ характеризується багатозначністю, що дає можливість надавати нові смисли уже створеним символам відповідно до цінностей, які

формується. Символи-це також об'єкти, із якими заклад освіти хоче асоціюватись в соціумі і впливати на його моральний мікроклімат, збагачувати, формувати громадську думку, сприяти розбудові громадянського суспільства.

З корпоративною культурою закладу освіти тісно пов'язане поняття «імідж». Останній виступає в ролі інтегральної характеристики корпоративної культури організації. Формування позитивного іміджу дозволяє закладу освіти конкурувати на ринку освітніх послуг. Формування іміджу відбувається у двох напрямках: всередині закладу (образ організації, який усвідомлюється через систему цінностей, норм самими співробітниками) і ззовні (образ, який створюється організацією для зовнішнього середовища). У такому випадку імідж викладача закладу освіти і ступінь сформованості його корпоративної культури є ретрансляторами іміджу і корпоративної культури закладу освіти. Як тільки керівництво закладу освіти ставить перед собою питання: які ми? чим відрізняємось від конкурентів? – можна говорити про початок спеціального формування іміджу.

Керівник закладу освіти повинен усвідомлювати, що головним результатом успішної роботи з формування і розвитку корпоративної культури повинна стати корпоративна ідентичність, тобто ототожнення людини зі своєю організацією, що виражається у прагненні працювати в ній і сприяти її успіху, адже «ціль культури – створити відчуття приналежності до організації, лояльності по відношенню до неї» [12, с. 146]. Під корпоративною ідентичністю розуміють «приналежність співробітників до організації на психологічному рівні через розподіл цілей і цінностей організації та співвіднесеність їх зі своїм внутрішнім світом» [12, с. 257]. Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює її ідеали, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. Значення корпоративних цінностей у корпоративній культурі полягає в тому, що вони впливають на всі її компоненти. Засвоєна система ціннісних орієнтацій особистості викладача закладу освіти визначає особливості таких компонентів, як корпоративна ідентичність, корпоративні відносини та корпоративна поведінка.

Формування корпоративної ідентичності тісно пов'язане з формуванням професійної ідентичності, професійної культури. Н. Іванова розглядає професійну ідентичність викладача як важливий компонент у структурі соціальної ідентичності, який формується у ході особистісного і

професійного становлення і впливає на різні аспекти життя людини [3]. Професійна ідентичність розглядається також як результат активного процесу ототожнення суб'єкта із своєю професійною групою. Належність до професійної групи зумовлює необхідність узгодження професійної культури викладача закладу освіти з умовами і вимогами групи. Корпоративна ідентичність трактується як: ототожнення співробітником себе як частини організації, що виражається у визнанні корпоративної філософії, у втіленні організаційних норм і правил поведінки; результат когнітивно-емоційного процесу усвідомлення себе як представника певної організації; певний ступінь ототожнення себе з нею; особливий тип соціальної ідентичності, в основі якої лежить ототожнення співробітника з організацією, що виражається у прийнятті усталених цінностей і наслідуванні прийнятих норм у рамках визначеного статусу і ролі, що виконується, а також в активності співробітника на користь організації [1].

Розглянемо детальніше складові корпоративної ідентичності, методи і форми їх формування. До компонентів інтеграції слід віднести:

1. Брендінг, мета якого полягає у формуванні в співробітників позитивно забарвленого образу організації через діагностику поточного сприйняття бранда співробітниками; формування нових характеристик бранда «Заклад освіти – соціум»; формування образу організації у співробітників (історія закладу освіти, фільм про організацію, музей, публічний звіт закладу освіти, звіт для співробітників, матеріали в корпоративних ЗМІ, корпоративна атрибутика); формування єдиних стандартів оформлення території закладу освіти, робочих майданчиків, навчальних і адміністративних кабінетів, документів, заходів.

2. Корпоративні ЗМІ –забезпечують створення єдиного інформаційного простору закладу освіти, трансляцію «позитивних» норм, правил, еталонів поведінки тощо та реалізуються через наявність електронної газети (поширюється по e-mail); корпоративної газети, журналу «Життя чудових людей» (розповіді про керівників закладу освіти, «героїв», рядових співробітників); корпоративний інтернет-портал, відеожурнал тощо.

3. Корпоративні стандарти, мета яких полягає у підвищенні керованості організації за рахунок створення єдиних стандартів діяльності. Для формування корпоративних стандартів необхідно виявити розбіжності у формах і методах роботи; підкреслювати альтернативні, авторські, передові технології навчання і виховання, тиражувати успішний досвід; забезпечити обмін досвідом на корпоративних конференціях і семінарах;



заохочувати створення стандартів у всіх галузях діяльності організації.

Наступною складовою корпоративної ідентичності є залучення, що охоплює такі компоненти: Навчання та розвиток персоналу, мета яких – розвиток закладу освіти шляхом підвищення кваліфікації та забезпечення безперервної освіти і самоосвіти її співробітників; формування у працівників «правильних» способів вирішення завдань. Корпоративні конференції, семінари передбачають створення єдиного інформаційного середовища освітянської організації, налагодження горизонтальних зв'язків, інтеграцію; залучення працівників до розвитку корпоративних технологій; надання можливостей для професійного зростання через конференції керівників (стратегії розвитку закладу освіти, нові управлінські технології, передовий досвід, неформальне спілкування); конференції фахівців (новини в освітній галузі, затвердження єдиних стандартів, неформальне спілкування); внутрішнє стажування (обмін досвідом). Конкурси, заохочення ініціатив –сприяють залученню працівників до активної участі в проектах розвитку закладу освіти, мотивації на результат у щоденній роботі, формуванні почуття соціальної значущості, виявленні нових «героїв» компанії, демонстрації винагороди за «правильну» поведінку через різноманітні конкурси, а також через вивчення пропозицій від усіх співробітників щодо поліпшення роботи закладу освіти.

До компонентів лояльності належать: Соціальні програми, пільги і привілеї, мета яких полягає у підвищенні лояльності співробітників за рахунок задоволення їх базових потреб (безпеки, здоров'я), вирішенні частини особистих сімейних проблем, демонстрації турботи й підтримки через реалізацію соціальних програм (покращення умов праці, харчування, можливість відвідування спортивних секцій, басейну) та систему нематеріальної мотивації. Корпоративні свята, привітання –сприяють підвищенню лояльності за рахунок перенесення позитивних емоцій свята на образ закладу освіти; формуванню почуття гордості за організацію, брендинг; інтеграції нових співробітників; залученості до реалізації цілей організації шляхом знайомства з корпоративними цілями, цінностями і «героями»; командоутворенню. Цей компонент реалізується через державні і професійні свята; фінали та нагородження за професійними конкурсами, підсумками роботи за рік; дні народження організації, зустрічі випускників, вітання співробітників (з днем народження, ювілеєм, річницею роботи в закладі освіти, новим призначенням, державними та професійними святами); вітальні листівки колишнім співробітникам – почесним пенсіонерам закладу освіти. Сімейні програми –передбачають підвищення

лояльності співробітників за рахунок демонстрації поділу організацією значущих для більшості людей сімейних цінностей; підвищення престижу роботи організації в очах співробітників та їх найближчого оточення за рахунок розробки й упровадження програми «Моя сім'я» (фінансова та організаційна допомога співробітникам у критичних життєвих ситуаціях: народження дитини, втрата близької людини тощо). Спорт, культура, благодійність, екологія – забезпечують формування лояльності закладу освіти шляхом демонстрації спільності поділених цінностей через організацію корпоративних спортивних заходів, чемпіонатів, олімпіад; концертів популярних музикантів, виконавців; спільну участь організації та педагогів у благодійних програмах; огляд і роз'яснення співробітникам заходів, що проводяться закладом на тему захисту екології. На нашу думку, корпоративна ідентичність сприятиме покращенню мікроклімату в колективі, слугуватиме розвитку самостійності та ініціативності його членів, збільшенню відповідальності та підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти.

Важливим кроком у загальному плані розвитку корпоративної культури також буде оцінка змін, нових зусиль, що спрямовуються на подальший розвиток культури організації, їх підтримку. Безперечно, професійна діяльність керівника закладу освіти значною мірою визначається рівнем розвитку й модальністю (позитивною чи негативною) корпоративної культури. Спеціаліст із менеджменту Е. Шейн підкреслює, що «ефективність праці керівника залежить від його здатності не тільки розуміти значення культури та вміти працювати в ній, а й управляти нею» [13]. Відтак, безпосередній вплив на характер корпоративних відносин у закладі освіти здійснює його керівник. Від обраного стилю керівництва залежить забезпечення оптимальних умов і характеру праці співробітників. Ділові і особистісні якості керівника є провідними чинниками формування і розвитку системи ділових відносин у закладі освіти. Саме ці якості керівника впливають на сприйняття його трудовим колективом, на уявлення викладачів про перспективи розвитку закладу освіти, про можливість виконання його місії. Соціальна роль керівника оцінюється співробітниками за його умінням вибудовувати корпоративні ділові та міжособистісні відносини в колективі. Жорстка регламентація керівником корпоративної поведінки співробітників сприймається як обмеження свободи особистості, призводить до дефектності ділових і міжособистісних корпоративних відносин. Практика багатьох успішних організацій, керівники яких піклуються про формування і розвиток корпоративної культури, дає

підставу стверджувати, що вона вибудовується на культурі міжособистісних стосунків, культурі ділового спілкування та є ефективним інструментом управління організацією. Існує стійкий зв'язок між ступенем розвиненості корпоративної культури в організації та результатами її діяльності.

Зважаючи на зазначене вище, узагальнимо: корпоративна культура – це стиль життєдіяльності організації, що створює середовище, яке вимагає від людини не механічного виконання своїх функціональних обов'язків, а максимального розкриття свого потенціалу для досягнення спільної мети. Ступінь задоволення співробітників корпоративними відносинами у закладі освіти залежить від ділових та особистісних якостей керівника, від якості комунікацій між керівником та його підлеглими, від отримання об'єктивної інформації щодо стану закладу та можливостей його розвитку. Ефективність діяльності закладу освіти залежить від стану сформованості корпоративної культури. Суспільні зміни вимагають відповідних трансформацій у корпоративній культурі таких організацій.

### **Література:**

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навчально-методичний посібник / К. М. Гнезділова - Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. - 124 с.

2. Гуменюк В. В. Діагностика професійної компетентності керівника школи / В. В. Гуменюк, Ж. О. Сенчук. – Кам'янець-Подільський: Видавець Д.Г. Зволейко, 2010. - 136 с.

3. Иванова Н. Л. Социальная идентичность и профессиональный опыт личности: монография / Н. Л. Иванова, Е. В. Конева. – Я., 2003. - 132 с.

4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>.

5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. - К. : Шкільний світ, 2003. - 400 с.

6. Романько И. Н. Изучение организационной партиципации как составляющей процесса коммуникации в организациях Электронный ресурс / И. Н. Романько // Психологические исследования. - 2011. - № 2(16) - Режим доступу: [www.psystudy.ru](http://www.psystudy.ru)

7. Сенчук Ж. О. Формування ефективної команди управління інноваційними змінами в закладі освіти / Ж. О. Сенчук // Імідж сучасного педагога : наук.-практ. освітньо-популярний часопис. - 2012. - № 2 (121). - С.12-16.

8. Серкіс Ж. В. Організаційна культура школи : методичні рекомендації для керівників закладів середньої освіти та практичних психологів / Ж. В. Серкіс. - Рівне: РОІППО, 2002. - 49 с.

9. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посібник / Л.І.Скібіцька, О. М. Скібіцький. - К. : Центр навчальної літератури, 2007.

10. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. - Спб., 2001. - 240 с.

11. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка; передмова Г. О. Шепелюк. - К. : Знання, 2007. - 420 с. - (Вища освіта XXI століття).

12. Шакурова М. Корпоративная идентичность и конкурентоспособность школы / М. Шакурова // Народное образование. - 2007. - № 10. - С. 257-260.

13. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Г. Шейн. - Спб., 2001. - 360 с.

## **1.6. Rhetorical competence is a component of the communicative culture of the leader of a new formation**

### **Риторична компетентність – складова комунікативної культури керівника нової формації**

Незаперечним є той факт, що розвиток кадрового потенціалу – одна з найважливіших передумов успіху будь-якої організації, установи тощо. В умовах розбудови демократичної держави особливого значення набуває цілеспрямоване формування нової генерації управлінців, належний рівень комунікативної компетентності яких стане засобом налагодження продуктивних взаємин із масовим адресатом, формування громадської думки й утвердження базових суспільних цінностей. У соціальному аспекті важливість означеного питання зумовлена також дефіцитом мовленнєвої й особливо риторичної культури в сучасному суспільстві в цілому.

Розвиток комунікативної компетентності посадових осіб досліджують С. Дубенко, Н. Демедишина, Н. Дмитрук, Н. Драгомирецька, Н. Липовська, Н. Нижник, Л. Пашко, І. Плотницька, Г. Сагач, С. Хаджирадева, Н. Ходорівська, В. Шуть та ін.

Мета нашого викладу полягає в тому, щоб довести необхідність розвитку в посадових осіб комунікативної, зокрема риторичної, компетентності й актуалізувати питання вдосконалення системи

неперервної освіти держслужбовців та представників органів місцевого самоврядування.

Комунікативна компетентність сучасними дослідниками визначається як одна з ключових компетентностей особистості. Узагальнюючи дослідження науковців, можна зробити висновок, що комунікативна компетентність – це, по-перше, здатність здійснювати ефективну взаємодію, по-друге, інтегральна якість особистості, що містить як складові цінності, мотиви, установки, знання, уміння, навички та виконує функцію адекватного функціонування особистості в соціумі. Безперечно, її варто назвати серед основних складових професійної компетентності керівних кадрів. Комунікація в управлінській діяльності передбачає взаємодію між суб'єктами управління, суб'єктом і об'єктом управління для досягнення поставлених цілей. І що найголовніше, вона є вагомим чинником успішної управлінської діяльності. Важливість комунікативної складової в діяльності представників органів влади й місцевого самоврядування є очевидною, адже це не лише діяльність у системі «людина - людина», а спілкування, що набуває особливої професійної значущості й відповідальності: держслужбовець представляє владу й виступає від її імені.

В. Шуть переконливо доводить: «Мистецтво риторичної комунікації завжди вважалося органічною складовою професіоналізму державних службовців, керівників із самостійним аналітичним мисленням, високою етикою в спілкуванні, які володіють харизматичним умінням подібатися людям, надихати їх, вести за собою не силою наказу чи влади, а переконливими аргументами, силою слова» [10, с. 27]. На думку Л. Пашко, основною функцією публічності є встановлення прозорих взаємин між громадянами та органами державної влади, «соціальна комунікація є одним із базових механізмів існування й розвитку суспільства» [6, с. 20]. Сучасна філософія спілкування виходить із того, що система комунікативних відносин постає ефективною за умови гармонійного поєднання таких видів ділового спілкування, як індивідуальне, групове й масове. Важливим завданням сучасного керівника виступає формування й підтримання системи комунікації, яка сприяє успішному досягненню цілей управління [1]. І перше враження, й цілісне уявлення про посадовців складається на основі їхнього стилю поведінки, дотримання вимог ділового етикету, рівня культури й комунікативної компетентності. Відтак питання якості публічного мовлення посадовців усіх рівнів не втрачає актуальності.

Важливість комунікативної компетентності відображена в чинній нормативній базі. Так, у додатку 7 «Вимоги до рівня професійної

компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби» наказу Національного агентства України з питань державної служби від 20 липня 2012 року №148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» до необхідних умінь та навичок державних службовців відносяться комунікативні навички, серед яких: ефективна комунікація, надання консультацій і порад іншим, зв'язки з громадськістю, управління та підтримка інших, уміння працювати в команді, управління конфліктом [7, с. 20]. Комунікативна компетентність посадових осіб є об'єктом міждисциплінарних досліджень. Н. Драгомирецька визначає її як складову процесу взаємовідносин державної влади й суспільства у практичному вимірі, Н. Липовська – як здатність встановлювати та підтримувати контакти, підготовленість до виконання суспільних функцій, орієнтованість у ситуаціях спілкування, С. Хаджирадева деталізує як критерій готовності державного службовця до професійно-мовленнєвої комунікації; обізнаність у типах, видах та формах організації комунікаційних мереж, уміння визначати комунікаційну стратегію й тактику її реалізації для досягнення власних комунікативних цілей, володіння нормами етики та етикету в процесі ділового спілкування.

Закцентуємо увагу на понятійному апараті. В означеній тематично-понятійній площині розглядається й питання риторичної компетентності. Як співвідносяться комунікативна та риторична компетентність? Досить поширеним є синонімічне використання термінів «комунікативна компетентність» та «риторика». Проте така думка здається нам дещо спрощеною. Попри те, що найпоширенішим сучасним тлумаченням «риторики» є визначення її як науки переконливої комунікації, ми вважаємо суттєвою ознакою те, що риторика значною мірою адресована масовому комуніканту. І. Плотницька пропонує таке визначення: «риторику визначають як науку про закони керування мисленнєво-мовленнєвою діяльністю. Це наука про мистецтво спілкування, зокрема способи переконання, ефективні форми мовленнєвого впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей» [5, с. 4]. А. Пашко зазначає, що комунікативна компетентність - це інтегральна функціональна характеристика, яка належить до соціальних представницьких компетентностей керівника органу державної влади [6, с. 26]. Характеризуючи її, науковець не використовує термін «риторична компетентність», хоча при тому називає прагматичну, стратегічну, ілюктивну компетентність. Разом із тим,

пропонуючи комунікативний паспорт керівника органу державної влади, дослідниця визначає риторичну складову, враховуючи такі її параметри: вивчення основних стратегій і тактик залежно від мети комунікації; освоєння тактики аргументації (логіко-мовні докази, емоційні докази, демонстрація, приклад) та технік ведення дискусії. Г. Сагач, розглядаючи риторику як науку про закони управління мисленнево-мовленнєвою діяльністю особистості, визначає структуру цієї діяльності відповідно до змісту базових законів риторики: концептуального, стратегічного, тактичного, прагматичного, предметного, дискурсивного, соціокультурного [9, с. 49-50]. Теоретичні напрацювання науковця дозволяють стверджувати: серед змістових складових комунікативної компетентності слід виокремити риторичну компетентність. Ми вважаємо, що поняття «комунікативна компетентність» є більш широким за змістом і містить риторичну компетентність як одну зі складових та визначаємо останню як здатність здійснювати публічну мовленнєву діяльність, двосторонню комунікацію, коли аудиторія розглядається промовцем як суб'єкт риторичної взаємодії.

Оскільки в риториці значну роль відіграє вміння впливати на співрозмовника, тобто вміння збудити в нього потрібні емоції й почуття та керувати ними з метою захопити, спонукати до дій, важливим і корисним для промовця є вміння користуватися діалоговими технологіями спілкування [10, с. 27]. Безперечно, риторичні навички важливі в діловому спілкуванні, веденні полеміки й управлінні конфліктами. У запропонованій публікації ми зосередимо увагу на публічному виступі. Професор соціолінгвістики Оксфордського університету Дебора Кемерон, критикуючи сучасну комерціалізацію мови, вдало зауважує, що добре говорить той, хто розуміє “граматику наслідків” і може оцінити, який із доступних варіантів найближче до виробництва бажаної інтерпретації сказаного в певних умовах [6, с. 44]. Такий вислів якнайкраще підкреслює й публічне мовлення посадових осіб, що відрізняється особливою мовленнєвою відповідальністю. У роботі «Комунікативна компетентність керівника» Л.Пашко характеризує особливо значущу в комунікації державних службовців концепцію “слова як дії” (вперше викладену англійським логіком Дж.Остіном у 1968 р. і розвинену американським логіком Дж. Серлем у 1986 р.). Згідно з нею, комунікативний акт – це дія, яку комунікатор здійснює або намагається здійснити з певною метою, на відміну від попередніх логіко-філософських тлумачень мовлення як відображення дійсності [6, с. 36]. Тобто висловлювання публічної особи сприймаються масовим адресатом як факт, безперечно наявний у дійсності, обов'язковий

для виконання. Тому варто підкреслити принципово значущу особливість публічного мовлення посадових осіб – персональну відповідальність за свої слова й моральність поведінки, співвідношення слів і практичних дій.

У реальних ситуаціях взаємодії з масовим адресатом комунікативна особистість посадовця реалізує свій потенціал на трьох рівнях, залежно від зрілості її соціокультурних характеристик. Це формальний, інформаційний і ціннісно-мотиваційний рівні. Ціннісно-мотиваційний рівень – найвищий рівень розвитку комунікативної особистості, коли увесь комунікативний ресурс вона використовує як інструмент побудови ціннісно усвідомленого висловлювання для індивідуального чи масового адресата. [6, с. 27-28]. Спілкування на цьому рівні потенційно є більш ефективним. Саме воно здатне чинити вплив на аудиторію, мотивуючи й спонукаючи до певних дій, формуючи громадянську свідомість і консолідуючи суспільство. Рівень комунікативної компетентності є динамічним утворенням, якщо точніше, то має дві форми вияву: статичну й динамічну. Статична форма відображає наявний рівень знань, умінь і навичок, досвіду. Динамічна форма виявляється в умінні реагувати в різноманітних, насамперед нестандартних, ситуаціях мовлення. В особистісно-професійному розвитку, з одного боку, індивідуальні особливості суттєво впливають на процес і результати професійної діяльності, а з другого – саморозвиток особистості відбувається завдяки впливу специфіки професійної діяльності. Цю залежність ми можемо прослідкувати на прикладі розкриття комунікативного потенціалу: розвиток умінь спілкування впливає на процес і результати професійної діяльності, разом із тим саморозвиток особистості відбувається за умови цілеспрямованого зовнішнього впливу. За умови організації самовдосконалення, науково обґрунтованого, системного, доцільного впливу на особистість управління розвиток означеного феномену буде більш ефективним.

Реалізація європейського вибору вимагає актуалізувати зміст навчання кадрів місцевого самоврядування. Варто відзначити, що обласні центри України мають позитивний досвід у зазначеному напрямі роботи. Так, Житомирським Центром розвитку місцевого самоврядування проводяться навчання для посадовців ОТГ, органів місцевого самоврядування та державної влади. Центр акумулює нові знання, ідеї розвитку, практичні алгоритми з метою вирішення проблем громад. Поряд із питаннями децентралізації, муніципальних послуг, просторового планування та управління ресурсами, регіонального розвитку та місцевих фінансів приділяється увага налагодженню комунікацій. У Кіровоградській міській



раді працює Муніципальна школа. На сайті міської ради в архіві новин є інформація, що в квітні 2018 року керівники виконавчих органів міської ради та їх структурних підрозділів взяли участь у семінарі на тему: «Діловий та службовий етикет. Етика поведінки в колективі та між керівником і підлеглими». На початку січня 2018 року розпочала роботу Школа муніципального посадовця Ужгородської міської ради спільно з Ужгородським національним університетом. Проект «Школа молодого посадовця» запровадила Вінницька міська рада спільно з Донецьким національним університетом імені Василя Стуса та за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Головна мета названих проектів – сформувати комплекс професійних та особистісних компетентностей сучасного державного службовця. Одеським регіональним інститутом державного управління проведено низку занять, а саме: лекція «Комунікативна компетентність сучасного керівника - лідера», тренінги «Використання комунікативних методів та інструментів для покращення стосунків між органами публічної влади та громадськістю», «Методи управління конфліктами», практичні заняття «Ділова українська мова в державному управлінні», «Публічний виступ у діяльності сучасного керівника органу публічної влади», «Риторичні технології ділової комунікації. Методика ведення переговорів», «Комунікативні особливості публічного спілкування в органах публічної влади». У рамках Асоціації міст України діють фахові секції, які об'єднують працівників органів місцевого самоврядування за напрямками діяльності й шляхом вивчення та обговорення позитивного досвіду здійснюють підвищення кваліфікації посадовців. Звісно, цей перелік не претендує на вичерпність.

Рішенням Вінницької міської ради від 22.12.2017 № 985 затверджено «Програму підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2018-2020 рр.», предметом якої є сукупність заходів з навчання й підвищення кваліфікації персоналу, професійної адаптації, роботи з кадровим резервом. Одним із пріоритетів кадрової політики міської ради є створення умов для найбільш повного застосування професійної кваліфікації персоналу, самовдосконалення, розвитку ділової та творчої активності працівників.

Також Вінницька міська рада долучилась до реалізації міжнародного проекту «Інтегрований розвиток міст в Україні». У форматі програми «Кваліфікаційний наступ 2030» проведено тренінги по створенню успішної мотивованої команди, особистому розвитку, емоційному інтелекту,

управлінню конфліктами, вмінню вести переговори, самомотивації, модерації дискусій, фасилітації, ефективній комунікації з громадськістю. З метою запобігання емоційному вигоранню для працівників фронт-офісів проведено низку навчань на теми: «Емоційне вигорання на робочому місці», «Управління стресом та агресією. Безконфліктна поведінка та ефективне спілкування. Клієнтоорієнтованість. Проблемні та складні клієнти».

Варто зазначити диференціацію й максимальне врахування особливостей діяльності відповідно до конкретних посадових обов'язків. Наприклад, для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства, секретаріату та працівників рецепції проведено тренінги «Службовий етикет та ділове спілкування», «Діловий протокол», «Ефективна комунікація», окремо для працівників відділу організаційного забезпечення та діловодства проведено тренінг «Ідеальний помічник керівника». Важливо, що постійно проводиться моніторинг якості наданих послуг.

Проте доводиться констатувати відсутність загальноприйнятих стандартів якості в галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, недостатню координацію діяльності різних установ та організацій, що займаються їх навчанням, та недостатній рівень програмно-навчального забезпечення освітнього процесу. Чинна система носить переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття посадовцями певних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків. У «Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» зазначено, що професійний розвиток зазначених категорій посадовців - «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [3, с. 2]. Є потреба у виробленні методик виявлення загальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні, проведенні пілотних досліджень з вивчення загальних потреб у підвищенні кваліфікації. Передбачається здійснення заходів з професійного розвитку викладачів та тренерів, забезпечення функціонування відповідних веб-платформ у системі професійного навчання вищезазначених посадових осіб. Серед шляхів і способів розв'язання проблеми зазначено забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання. Разом із тим підкреслено, що «водночас органи місцевого самоврядування та їх

асоціації повинні брати активну участь у забезпеченні професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, які обираються на місцевих виборах, обираються або затверджуються відповідною радою депутатів місцевих рад» [3, с. 4].

У цьому зв'язку варто звернути особливу увагу ще на одну проблему. Депутатський корпус місцевих рад фактично залишається поза увагою державної системи професійного навчання, окрім невеликої частини депутатів, які є державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування. Рівень освіти депутатів місцевих рад у багатьох випадках здебільшого не дає їм змоги кваліфіковано здійснювати свої повноваження та виконувати покладені на них обов'язки. Близько 40% сільських, селищних та міських голів, 40-60% депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше, що свідчить про відсутність у них відповідного досвіду та про потребу в навчанні та системному підвищенні кваліфікації. Уваги потребує також актуалізація змісту та організація системного навчання спеціалістів районних органів місцевого самоврядування та представників об'єднаних територіальних громад.

Отже, система підготовки й та підвищення кваліфікації кадрів потребує істотних змін, які дали б можливість посадовцям усіх рівнів здобути належні знання у відповідних навчальних закладах і забезпечувати їх неперервну освіту, задовольняючи запити й потреби самоосвітньої діяльності. Серед першочергових завдань – підвищення кваліфікації за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів тощо.

Усне мовлення взагалі, й в управлінській діяльності керівника також, є менш регламентованим, ніж письмове, а відтак потребує умінь імпровізації, доцільної та оперативної ситуативної корекції, має більше можливостей для вияву соціокультурної комунікативної особистості. Рівень риторичної компетентності, з одного боку, обумовлений внутрішніми чинниками та передбачає реалізацію індивідуальних особливостей мовлення в процесі спілкування, з іншого боку, потребує зовнішнього супроводу відповідно до сучасних вимог професійної діяльності.

У дисертаційному дослідженні нами обґрунтовано базові критерії комунікативної компетентності педагогічних працівників. Адапуємо їх, враховуючи специфіку діяльності органів місцевого самоврядування: інформаційно-пізнавальний критерій (знання основ теорії комунікації), особистісний (схильність до діяльності за типом «людина-людина», потреба

в спілкуванні, готовність до вербальної комунікації; комунікабельність, толерантність, позитивне налаштування на взаємодію; комунікативна спостережливість; емоційна стійкість; відповідність поведінки принципам професійної етики й загальнолюдських моральних засад; здатність до рефлексії, адекватної оцінки власної мовленнєвої діяльності та конкретної комунікативної ситуації), мотиваційно-ціннісний (позитивна мотивація щодо професійної діяльності та готовність до подолання комунікативних бар'єрів; прагнення до збагачення знань, самоосвіти, підвищення рівня комунікативного самоконтролю; уміння аналізувати результативність комунікації та динаміку особистісного зростання; визнання цінностей громадянського суспільства) та функціонально-операційний (уміння здійснювати комунікативний супровід різних видів професійної діяльності; установлення індивідуального й групового контакту, налагодження двостороннього зв'язку, моделювання аудиторії, контроль та коригування процесу спілкування; використання додаткових візуальних способів передачі інформації). Відповідно до вищезазначених критеріїв систематизуємо апробовані форми й методи роботи.

Таблиця 1

### Розвиток комунікативної компетентності посадових осіб

Критерій	Форми й методи впливу на розвиток комунікативної компетентності посадових осіб
<b>Інформаційно-пізнавальний</b>	семінар-тренінг «Мистецтво спілкування»; інтерактивні бесіди «Слово як спосіб передачі думки та емоції», «Публічне мовлення посадової особи»; аукціон ідей, мозковий штурм; бесіди «Риторика як наука й мистецтво», «Сучасне красномовство», практичні заняття «Методи боротьби з ораторським страхом», «Форми виголошення промови», «Композиція промови», «Техніка мовлення», «Прийоми зацікавлення та формули активізації уваги слухачів», «Вербальні та невербальні способи спілкування» «Загальні вимоги до промови та критерії аналізу виступу», майстер-класи «Традиційні й сучасні способи візуалізації виступу: переваги та ризики», «Поради щодо створення мультимедійної презентації», «Налагодження двостороннього комунікативного зв'язку під час демонстрації мультимедійної презентації»
<b>Особистісний</b>	мозкові штурми «Портрет сучасного керівника», «Діалогічна особистість», семінари-практикуми «Комунікативні якості мовлення», «Стили комунікативної поведінки»; анкетування та діагностування: діагностика рівня сформованості комунікативності як професійно

	<p>значущої здібності (В. Ряховський), діагностика рівня комунікативного контролю (М. Шнайдер), анкета по виявленню професійно-особистісних потреб у формуванні комунікативної компетентності керівників (А. Н. Кузибецький, Н. Н. Рождественская); мовленнєві розминки та ігри «Домінантні риси моєї особистості», «Моделювання аудиторії», «Комплімент», «Діалогічне мовлення», «Парафраз», «Ініціатива в спілкуванні», «Бачимо спільне», «Види слухання», «Ланцюжок втрати інформації»; аналіз власних виступів та обговорення виступів учасників тренінгових груп</p>
<p><b>Мотиваційно-ціннісний</b></p>	<p>інтерактивна бесіда «Мотиваційна піраміда», семінар-практикум «Індивідуальний підхід у формуванні позитивної мотивації»; інтерактивні бесіди, аукціони ідей, мозкові штурми «Комунікативні бар'єри та їх подолання», комунікативні ігри «Двосторонній зв'язок у спілкуванні», «Зворотній зв'язок», «Мовленнєвий позитив посадової особи як запорука підвищення ефективності комунікації»</p>
<p><b>Функціонально-операційний</b></p>	<p>семінар-тренінг «Мистецтво спілкування» метод проектів «Публічний виступ на довільну тему», практикум із сучасної української мови, практикуми «Методи боротьби з ораторським страхом», «Загальні вимоги до промови та критерії аналізу виступу», «Моделювання аудиторії», «Вербальні та невербальні способи спілкування», «Діалогічні форми мовлення», «Види слухання», «Ініціатива в спілкуванні», «Двосторонній зв'язок у спілкуванні», «Парафраз», «Зворотній зв'язок», «Ланцюжок втрати інформації», «Прийоми зацікавлення та формули активізації уваги слухачів», «Мистецтво ставити запитання», «Робота із запитаннями аудиторії», «Мистецтво аргументації», «Переконуюча поведінка. Факт та його інтерпретація», «Візуальний супровід виступу»; аналіз відеофрагментів промов; комунікативні ігри, що сприяють збагаченню активного словника; аукціони ідей, мозкові штурми «Комунікативні бар'єри та їх подолання»; майстер-класи «Традиційні й сучасні способи візуалізації виступу: переваги та ризики», «Поради щодо створення мультимедійної презентації», «Налагодження двостороннього комунікативного зв'язку під час демонстрації мультимедійної презентації»</p>

Підводячи підсумки, зазначимо, що використання сучасних різноманітних форм і методів роботи, безумовно, сприятиме зростанню рівня комунікативної, зокрема й риторичної, компетентності посадових осіб, що дозволить керівним кадрам бути не лише офіційними лідерами, що обумовлено їхнім статусом, а реальними лідерами, які впливають на формування думки очолюваних ними колективів і громадськості, здатні не нав'язувати авторитарні рішення, а керувати перебігом прийняття рішень.

З огляду на сказане, перспективними напрямами роботи вважаємо використання спеціалізованих навчальних курсів та інтенсивне застосування дистанційної форми навчання, поповнення україномовного риторичного контенту, що сприятиме формуванню позитивної мотивації та створить умови для самоосвітньої діяльності посадовців щодо підвищення своєї кваліфікації.

#### **Література:**

1. Заветный С., Пономарьев О. Коммуникативні аспекти філософії управління. – Режим доступу: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Articles/krasnokutskaya/Zavetnyi\\_management%20philosophy.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Articles/krasnokutskaya/Zavetnyi_management%20philosophy.pdf).

2. Комунікативна компетентність державних службовців яка елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – с. – 154. – Режим доступу: <http://www.dbuara.dp.ua/cpk/Lib/4/posibnyk.pdf>

3. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

4. Лазаренко К. Д. Дослідження особливостей розвитку комунікативного потенціалу керівників органів внутрішніх справ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/65744/%CA>

5. Пашко Л. А. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади АР Крим або їх апараті. Наказ НА України з питань державної служби від 20 липня 2012 року №148. – Режим доступу:

[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN81244.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN81244.html)

7. Сагач Г. М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації. Навчальний посібник / Г. М. Сагач. Міжнародна академія фундаментальних основ буття, Київський інститут соціальних та культурних зв'язків імені святої рівноапостольної княгині Ольги. – К. : Зоря, 2003. – 255 с.

8. Сагач Г. М. Золотослів / Г. М. Сагач. – Київ : Школяр, 1998. – 415 с.

9. Шуть В. Я. Українська мова та формування мистецтва риторичної комунікації державних службовців / В. Я. Шуть. – Київ. – 2016. – 42 с.

### **1.7. Environmental literacy of the leaders of the new formation in an open society**

#### **Екологічна грамотність керівників нової формації в умовах відкритого суспільства**

Взаємовідносини людського суспільства з навколишнім середовищем – одна з глобальних проблем сучасності, яка проявляється у виникненні екологічних криз. Основною причиною яких є обмеженість і нераціональне використання природних ресурсів планети на фоні зростаючих потреб людства, переоцінка самовідновлювальної здатності біосфери, нерозуміння та ігнорування законів взаємозв'язків і взаємодії живого.

Загострення екологічної ситуації в Україні, яка постраждала внаслідок нераціонального господарювання, перевиснаження природних ресурсів, пере забруднення всіх геосфер, аварії на ЧАЕС, потребує екологізації всіх суспільних відносин, перегляду правових і моральних норм природокористування, формування управлінської культури керівників нової формації. Наразі необхідна зміна сучасної стратегії і тактики розвитку людської цивілізації, всієї її економічної моделі, організації всебічної освіти для сталого розвитку, основою якої є екологічна освіта, виховання і свідомість всього населення, для того щоб взаємодія суспільства і природного довкілля набула гармонійного значення.

Недоліки техногенного світогляду обумовили необхідність нової цивілізаційної парадигми, згідно з якою природа і суспільство розвиваються цілісно, а не як конкуруючі величини. Саме взаємопроникнення та взаємозалежність впливу біосфери і суспільства, їх коеволюція визначатиме майбутнє людської цивілізації. С. Дерябо, Н. Малярчук, Г. Білявський, В. Боголюбов, Т. Саєнко, В. Собчик, О. Мудрак, О. Нагорнюк [1, 6, 7] та багато

інших вчених-екологів обґрунтовують тип суспільства з “ексцентричною екологічною свідомістю”, яке характеризується такими особливостями: найвищою цінністю постає гармонійний розвиток людини і природи, що концептуально розкривається через такі положення: природне визнається самоцінним, незалежно від корисності, марності чи шкідливості для людини; людина – не володар природи, а один з елементів природного співтовариства; відмова від ієрархічної картини світу (людство не протиставлено світу природи, обидві підсистеми є елементами єдиної системи, в якій на людину покладаються додаткові обов’язки у відношенні до навколишнього середовища); метою взаємодії з природою є максимальне задоволення як потреб людини, так і потреб всього природного співтовариства. Вплив на природу замінюється на взаємодію; характер взаємодії з природою визначається “екологічним імперативом”: правильно і дозволено те, що не порушує існуючу в природі рівновагу; природа сприймається як повноправний суб’єкт по взаємодії з людиною збереження природи є одним з найважливіших завдань світового співтовариства для досягнення його сталого розвитку. Адже природа має значення для всіх сфер людської діяльності (економічної, соціальної, екологічної), істотно впливає на формування культури природокористування. Людина, як біологічний вид, має усвідомити, що її виживання залежить від виживання інших видів, від збереження всієї повноти генофонду в екосистемах і ландшафтах як запоруки підтримання їх стійкого співвідношення; етичні норми і правила поширюються як на взаємодію між людьми, так і на взаємодію із світом природи. Необхідно сформувати нові моделі поведінки, які сприятимуть розв’язанню соціоеколого-економічних проблем; діяльність з охорони природи обумовлена необхідністю зберегти природу заради неї самої; розвиток природи і людини визначається парадигмою коеволюції, взаємовигідної єдності [14].

Змістовим і формотворчим ядром процесу природокористування є екологічна культура і свідомість як конкретно-історичне уособлення адаптивної стратегії людства. Усвідомлення відповідальності людства за перетворення планети співпало з розумінням вичерпності можливостей всіх природних ресурсів. Це спричинило зміну орієнтирів розвитку виробничих галузей із ресурсних на екосистемні.

У процесі формування управлінської культури майбутніх керівників відправними дефініціями мають виступати такі: комплексне розуміння поняття “природокористування” та “екосистемне ведення господарства”. Біосфера як важливий компонент унікального природно-територіального



комплексу, є природним стабілізатором довкілля, що визначає екологічну ситуацію, є засобом забезпечення промислових, сільськогосподарських та побутових потреб людей; вона запобігає стихійним катастрофам, збільшує частку біологічних ресурсів в енергетичному балансі. Наприклад, екобіоценози лісів розуміють як “зібраний образ того життєвого, що є визначальним для сприйняття й розгляду його у контексті місії держави, простору, який сучасні покоління отримали у спадок від попередніх та мають можливість скористатись його благами, керуючись принципами і цілями сталого розвитку, додати свій внесок і передати розширеним, а не звуженим, наступним поколінням громадян України”.

Екосистемне ведення господарства нерозривно поєднує економічну, екологічну та соціальну складові й розкривається через різні рівні розуміння природокористування, як для людства зокрема, так і для біосфери Землі загалом: біосфера як жива природа, що входить до складу географічних та історичних ландшафтів, зумовлюючи їх походження, історію розвитку, ступінь їх змінності під впливом господарської діяльності людини. Це спричиняє осмислення ролі довкілля у становленні і розвитку етносу, формуванні національної культури, національних інтересів та способу думок.

Головним принципом ноосферного підходу є взаємодоповнення “суб’єкта” та “оточуючого світу”. Методологічні ідеї, обґрунтовані співробітниками лабораторії екологічної психології Інституту психології НАПН України засвідчують, що екопсихологічний підхід спрямований на розробку та опрацювання моделей включення індивіда, груп та суспільства у різні системи, що утворюють різноманітні середовища життєдіяльності людини. Він передбачає не тільки розуміння впливу екосистем на життя індивіда, а й вплив індивіда на становлення та існування цих систем. Йдеться про застосування принципів системного підходу при взаємодії людини і середовища, а також принципу екологічності. Принцип екологічності відображає змістовий характер взаємодії у системі “індивід – середовище” та ґрунтується на “двосторонній домовленості” для розвитку усіх значущих (системо утворюючих) компонентів системи. Екологічні взаємозв’язки реалізуються за умови поліпшення цілеспрямованої діяльності людини, функціонування та розвитку компонентів середовища. Їх метою є створення стабільної екосистеми, здатної до саморозвитку. Найбільш високим рівнем екологічності буде володіти така діяльність людини, яка завдяки розвитку елементів довкілля створює середовище власного розвитку.

Усвідомлюючи загрозу глобальної екологічної катастрофи, вчені розробляють концепції збереження та розвитку довкілля, що ґрунтуються на принципах екоцентризму. Ці розробки спрямовані, перш за все, на вирішення двох груп завдань: а) визначення умов, за яких обсяги і різноманітність природних ресурсів будуть не тільки зберігатися, але й зростати, щоб забезпечити потреби суспільного виробництва; б) створення умов для масового формування екоцентричного типу свідомості. Як зазначає С. Дерябо “екоцентричний тип свідомості являє собою кардинальну зміну образу світу, яку можна, мабуть, порівняти з тим переворотом у свідомості, що був здійснений Н. Коперніком зміною геоцентричної моделі сонячної системи на геліоцентричну. Основні положення екоцентризму склали основу провідних принципів сталого розвитку суспільства, що має на меті забезпечення взаємодії суспільства і природи. Офіційно цей припис міститься у преамбулі Закону України “Про охорону навколишнього природного середовища”. Гармонійність взаємодії суспільства і природи – це об’єктивно існуючий зв’язок суспільства і природи, який передбачає узгоджену діяльність людей відносно природи з додержанням законів природи, екологічно сприятливої експлуатації природних ресурсів, їх відтворення й охорони. Основними компонентами гармонізації суспільства й природи визначено: раціональне природокористування; якість природного середовища; оптимальний соціально-економічний розвиток регіонів; рівень здоров’я населення; стан трудового потенціалу тощо. Принцип правового забезпечення екологічної безпеки сприяє підтриманню такого стану навколишнього природного середовища, за якого забезпечується попередження погіршення екологічної ситуації та виникнення небезпеки для здоров’я людини [2, 6].

Ноосферний підхід у формуванні управлінської культури відображає екофільні етнічні традиції як східної, так і західної культур. У джерелах з етнекологічних питань висовується ідея про позитивні можливості в розв’язанні екологічної кризи “не західного” способу природостворення – адаптованого до сучасних умов і трансформованого відповідно до них.

Проблема органічного взаємозв’язку актуалізована поширенням у всьому світі концепції сталого розвитку суспільства, що покликана забезпечити виживання всього живого на планеті. У якості нової парадигми формування високоосвіченої, високоморальної та духовно збагаченої особистості XXI століття виступає концепція ноосферної освіти.

Таблиця 1

**Основні світоглядні принципи типів екологічної свідомості**

Типи екологічної свідомості			
Критерії	Антропоцентричний	Природоцентричний	Екоцентричний
Цінність	Найвища цінність - людина, а довкілля - її власність	Найвища цінність - природа, а людство повинно їй підкоритись.	Найвища цінність - гармонійний розвиток людини і природи.
Будова світу	Ієрархічна: людина – уречевлений світ людини – об'єкти природи	Ієрархічна: вершина – природа, а основа – людство	Соціум і природа є елементами єдиної системи
Мета взаємодії з довкіллям	Використання природного середовища для отримання «корисного продукту».	Збереження недоторканості природи	Взаємодія з природою (не тільки брати, а й давати)
Результат взаємодії з довкіллям	Розвиток довкілля має підкорюватися розвиткові людства	Розвиток людства має підпорядковуватись розвитку природи	Розвиток природи – це коеволюція, взаємовигідна єдність

**Роль освіти для сталого розвитку України. Формування управлінської культури керівників нової формації.**

Світогляд людини – це система поглядів на життя, природу, суспільство. Формування сучасного світорозуміння, світосприйняття, власних переконань людини є дуже важливим завданням народу, громадських організацій, відповідальних керівних осіб на всіх державних рівнях і самої особистості. Пошук організації та впливу екологічних законів і принципів раціонального природокористування та ресурсозбереження нині проявляється в усіх галузях виробництва у складних процесах державотворення. Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання щодо сталого розвитку, підписавши документи Конференції ООН з довкілля та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992), Всесвітнього саміту із сталого розвитку

(Йоганнесбург, 2002), Конференції ООН із сталого розвитку Ріо+20 (Ріо-де-Жанейро, 2012), а також зобов'язання щодо освіти для сталого розвитку, які відображені в “Стратегії ЄЕК ООН освіти для сталого розвитку” (Вільнюс, 2005) та заключному комюніке Міжурядової конференції (Тбілісі+35: Екологічна освіта для сталого розвитку. Тбілісі, 2012).

Згідно Концепції екологічної освіти України [4], екологічна освіта, як цілісне культурологічне явище, яке виконує інтегративну роль у всій системі освіти та включає процеси навчання, виховання, гармонійного розвитку особистості, повинна спрямовуватися на формування екологічної культури, як складової системи національного і громадського виховання всіх верств населення України (у т.ч. через екологічне просвітництво за допомогою громадських екологічних організацій, курси підвищення кваліфікації тощо), екологізацію навчальних дисциплін та програм підготовки, а також на професійну екологічну підготовку через базову екологічну освіту. Вирішення цих питань має забезпечити формування цілісного екологічного знання й мислення необхідних для прийняття еколого-обґрунтованих народногосподарських рішень на рівні підприємств, галузей, територіальної громади, держави загалом.

Головними складовими системи екологічної освіти і виховання є формальна і неформальна частини, форми і методи яких різні, а мета одна: оптимально вирішити екологічних і соціально-економічних питань у територіальних громадах, що функціонують та новостворених об'єднаних (ОТГ) на основі національного і міжнародного досвіду, наукових знань процесів розвитку і функціонування біосфери, здорового глузду та загальнолюдських цінностей. Підготовка професійних кадрів нової формації з високим рівнем екологічних знань і сформованої екологічної свідомості на основі ненасильницької взаємодії людського суспільства і природи – один із основних важелів у вирішенні надзвичайно гострих екологічних і соціально-економічних проблем сучасної України. Досягнення цієї мети ставить перед екологічним просвітництвом виконання наступних завдань: усвідомлення безперспективності технократичної ідеї і заміни її на ноосферну; розуміння єдності всього живого й неживого в глобальній системі гармонійного співіснування і розвитку, тобто коеволюції техносфери і біосфери; розуміння сучасних екологічних проблем держави і світу, їх важливості, актуальності і універсальності (зв'язок місцевих, територіальних, глобальних), подолання споживацького ставлення до природи, реалізація принципу самообмеження; формування високої екологічної культури, розвиток особистої відповідальності за стан довкілля на локальному,

регіональному, національному і глобальному рівнях, формування вміння проведення екологічного моніторингу і прогнозування особистої діяльності і діяльності інших людей та колективів, вміння приймати відповідальні рішення, в першу чергу осіб, які займають керівні посади. Крім того, що стосується як суспільства загалом, так і кожного індивіда зокрема, оволодіння нормами екологічно правильної поведінки, глибокої поваги до власного здоров'я та вироблення навичок його збереження, розвиток творчої активності при розв'язанні екологічних питань, відродження кращих традицій українського народу у взаємовідносинах з довкіллям, виховання від материнської школи любові до рідної природи.

В основу формування екологічного світогляду покладені принципи гуманізації, науковості, безперервності, систематичності і прогностичності. Екологічна культура – це поєднання раціонального й емоційного у взаємовідносинах людини з природою на базі принципів добра й краси, так як доведено, що всі ці емоції позитивно змінюють біоритми організму й впливають на роботу ДНК, розуму й свідомості для прийняття раціональних і ефективних рішень, патріотизму як імунітету від геноциду, універсалізму, наукових знань і дотримання природоохоронного законодавства. Основними стратегічними завданнями Концепції є виховання молодого покоління з новою природоохоронною філософією життя, новим екологічним мисленням, що базується на засадах здорового способу життя і здорового глузду. Міжнародні зв'язки і співробітництво у галузі охорони, раціонального використання природних ресурсів, збереження біосфери і цивілізації сприяють всім позитивним процесам збереження і відновлення природи України, біологічного різноманіття, генофонду нації.

Прийняття Закону про екологічну освіту та створення екологічної академії, постійне вдосконалення стандартів екологічної освіти, підготовка і перепідготовка викладачів екологічних дисциплін з врахуванням нових підходів, розробка і видання якісної навчальної літератури з екології, систематичний показ на телебаченні навчальних, наукових, науково-популярних екологічних фільмів і телепередач, екологічне навчання і стажування всіх сучасних керівних кадрів є на сучасному етапі основними тактичними завданнями. У теперішній час екологічна освіта, як складова освіти для сталого розвитку, стає не лише провідною умовою самореалізації особистості, збагачення її творчого потенціалу, але й чинником сталого розвитку суспільства, забезпечення конкурентоспроможності держави на світовому рівні, підвищення економічного добробуту і екологічної безпеки населення, забезпечення соціальної стабільності в суспільстві. Екологічна

освіта – це самостійний елемент загальної системи освіти, що виконує в ній інтегративну роль. Основна мета розвитку екологічної освіти – формування екологічного світогляду особистості; формування екологічної культури керівників нової формації в умовах відкритого суспільства; формування навичок, фундаментальних екологічних знань, екологічного мислення і свідомості, що ґрунтуються на ставленні до природи як унікальної цінності.

Екологічна освіта є стрижнем, системоутворюючим чинником освіти для сталого розвитку. Освіта для сталого розвитку – освіта, націлена на набуття знань і навичок, що сприяють формуванню нового екологічно свідомого суспільства, формуванню нового світогляду, нових позицій, цінностей, сприяють розвитку, який є соціально бажаним, економічно життєздатним і екологічно збалансованим. Такі чинники передусім зумовлені необхідністю зростання рівня професійної культури керівників нової формації як високоосвічених, компетентних особистостей, здатних до реалізації цілей сталого розвитку. Сучасна професійної культури керівників нової формації має включати інноваційні підходи до навчання, що урівноважуватимуть екологічні, соціальні та економічні аспекти. Формування професійної культури керівників нової формації має здійснюватись впродовж всього життя з визначенням чіткої ролі формальної, неформальної та інформальної освіти для сталого розвитку. Серед ключових компетентностей якої має бути екологічна грамотність і здорове життя. Вони зумовлюють формування вміння розумно й раціонально користуватися природними ресурсами в рамках сталого розвитку, усвідомлення ролі навколишнього середовища для життя і здоров'я людини, здатність і бажання дотримуватися здорового способу життя. Керівник нової формації має стати агентом змін, що готовий до інноваційних пошуків, здатний самостійно визначати стратегію сталого розвитку своєї установи (організації), творчим і відповідальним, що постійно самовдосконалюється і саморозвивається. Тому освіта для сталого розвитку керівника нової формації має формується на принципах всезагальності і безперервності освіти, міждисциплінарному підході, активній взаємодії керівника і підлеглого, навчання на основі досвіду і творчості. Наразі освіта для сталого розвитку керівника нової формації має стати не лише провідною умовою самореалізації його особистості, збагачення його творчого потенціалу, а й важливим чинником розвитку соціально-економічної, екологічної і духовної сфери всього суспільства, забезпечення конкурентоспроможності держави на світовому рівні, підвищення економічного добробуту населення, забезпечення соціальної

стабільності та екологічної безпеки в суспільстві. Загалом проблема активізації керівника нової формації області має бути спрямована на виконання положень “Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року”.

Стратегія і тактика освіти для сталого розвитку в Україні повинна бути спрямована на підготовку керівників нової формації до життя в умовах загострення проблем довкілля, що передбачає організацію навчально-наукового процесу і виховання від дитинства до глибокої старості, де важливе місце належить системі неперервної освіти. Вихідним положенням якої є високий науковий, навчальний і методичний рівень керівника, формування у нього глибоких екологічних знань, вмій і навичок та основ біосферного світогляду відповідно до “Загальнодержавної стратегії збалансованого розвитку України до 2020 року”, Закону України “Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2020 року”. Перехід держави на модель інноваційного екологобезпечного розвитку зумовлює кардинальні зміни в усіх галузях суспільства, у тому числі в освіті для сталого розвитку. Як засвідчує досвід, саме підготовка керівників нової формації до життя у системі неперервної освіти, на основі інновацій, є причиною успішного їхнього особистісного і професійного розвитку. Система неперервної екологічної освіти є єдиним механізмом переорієнтації керівників нової формації до життя стосовно змісту, форм і методів навчання, системи ціннісних орієнтирів, засобів комунікації для сталого розвитку. Але практика показує, що більшість керівників нової формації перебувають на рівні знань про інноваційну діяльність, а не на рівні практичного досвіду. Тому у Вінницькій області необхідно створити соціально-освітній екологобезпечний інноваційний простір, який має забезпечити можливість удосконалення управлінського професіоналізму кожного керівника. У зв’язку з цим має бути відпрацьована і впроваджена система галузевих знань з неперервної освіти для сталого розвитку на основі організації формальної й неформальної екологічної освіти та самоосвіти керівників.

Пріоритетними напрямами формування інноваційної еколого-освітньої системи керівників нової формації у Вінницькій області має бути:

1. Формування нового освітнього екологобезпечного середовища шляхом: створення системи неперервної екологічної освіти керівників нової формації з використанням організуючої та координуючої функцій Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і

організацій Вінницької області, КВНЗ “Вінницька академія неперервної освіти” та ін.; поєднання власне системи галузевих знань з екологічною післядипломною освітою та самоосвітою керівників нової формації; формування механізму системи самоосвіти для реалізації цілей сталого розвитку – інтеграції в систему післядипломної освіти керівників нової формації.

2. Підтримка інноваційної екологобезпечної діяльності: міжнародних екологічних програм і проєктів; всеукраїнських екологічних програм і проєктів; обласних (регіональних) екологічних програм і проєктів; проєктів “Програма” (спецкурси, курси за вибором); програмно-цільового освітнього проєкту; грантів з екологічної і природоохоронної тематики.

3. Реалізації цілей стратегії сталого розвитку. Вінниччина, як і кожний регіон України, має свої особливості розвитку і, відповідно, свої шляхи реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на 2015-2020 рр., де одним з пріоритетних напрямів є підвищення рівня екологічної освіти, культури і свідомості як пересічних громадян, так і державних чиновників. Важливе місце в системі цієї освіти належить екологічній освіті керівників нової формації. З метою створення цілісної науково-педагогічної системи розвитку професійної компетентності і самовдосконалення керівників, послідовного втілення в практику нових екологоосвітніх і природоохоронних тенденцій, оновлення структури, змісту, форм і методів навчання КВНЗ “Вінницька академія неперервної освіти” здійснює навчання керівників нової формації.

### **Підвищення екологічної культури керівників нової формації.**

#### **Міжнародний досвід.**

Діяльність для піднесення рівня екологічної свідомості керівників нової формації з метою формування нового простору співіснування, згідно зі стандартами Євросоюзу, набуває різних форм організації, наприклад: проведення заходів з комплексного дорадництва та освітньої діяльності (організація семінарів та циклічних навчань); популяризація законів, які регулюють охорону навколишнього середовища; підкреслення ролі екологічної свідомості у створенні природного краєвиду місцевих ландшафтів; співпраця з інституціями, організаціями та фундаціями, які працюють на охорону навколишнього середовища [3].

Істотною умовою успіху програми екологізації політики держави є провадження освіти, яка стосується охорони навколишнього середовища. Навіть найкраще підготовлені стратегічні плани не принесуть результатів, якщо не буде врахована акцепція місцевого населення. Нині екологічна



свідомість людей, які мешкають як у містах, так і на селі, досі залишається дуже низькою. Однією з причин такої ситуації є скромні традиції екологічної освіти європейських держав, України зокрема, і що найважливіше, небажання зрозуміти зміст загальної та спеціальної інформації, представлені у масмедіа щодо охорони навколишнього середовища. Перепоною у дотриманні екологічних принципів є низький рівень заможності багатьох сімей (понад 80% населення сучасної України), які свідомо виробляють продукти харчування без відповідності екологічним вимогам. Форми навчання екорозвитку у відношенні до суспільного середовища особливо важливе, але з погляду державної політики та проєкологічної стратегії територіальних громад більш ефективною є місцева освіта – форма локального навчання. Гарантом успіху є високий рівень екологічної свідомості вчителів. Їх роль дуже важлива у навчанні дітей, молоді та дорослого населення та підвищення їх власної кваліфікації. На ефективність просвітництва має великий вплив організаційна та фінансова підтримка територіальних громад, яка стосується популяризації екологічних знань у школах. Прикладом такої фінансової підтримки може слугувати реалізація різних програм (“До чистих джерел”, “Чисті ріки України”, екскурсії, конкурси, фестивалі) [1].

Самоврядування разом з суспільно-спеціальними організаціями мають провадити навчання з тематики екологічного землеробства, еко- і агротуризму, біоочистки стічних вод, сортування і переробки сміття, використання альтернативних джерел енергії, а також організувати та фінансувати інші заходи, пов’язані з чистотою навколишнього середовища та охороною природи. Населення України без екологічної свідомості насправді може отримати високі результати у будь-яких галузях виробничої діяльності, але виконуватиме це, як правило, зі шкодою для навколишнього середовища. Це пов’язано з використанням великої кількості отрутохімікатів для захисту рослин, небажання модернізувати виробництва, бо це звичайно значні капіталовкладення. Такі заходи направлені на виживання в умовах конкуренції. Проте, екологічна свідомість допомагає людям поступово впроваджувати природоохоронні заходи, утримуватись від надмірного споживання, використання вже існуючих здобутків людства у сфері охорони довкілля. На думку багатьох вчених, рівень екологічної свідомості суспільства загалом зростає. Але він не є ще достатньо високим, та характеризується великою різномірністю. Ця різномірність пов’язана з віком та заможністю респондентів. Усім, а особливо дорослим мешканцям села, необхідно запропонувати екологічну

освіту в дуже доступній та простій формі. Причому викладений матеріал має бути простим і цікавим.

Сільське населення Європи характеризується значно нижчим рівнем освіти, ніж міські жителі. Серед мешканців села 39% з усього населення має початкову, 35% неповну середню, 20% повну середню, 2% неповну вищу та лише 3% вищу освіту. Серед працездатного населення лише в своїх (чи в основному у власних) землеробських господарствах у 2016 році вищу та середню освіту мали відповідно лише 1,1%, та 14,4% селян. Серед працюючих поза господарством чи взагалі за землеробством (понад 2 млн. осіб) вищу освіту мали у 2016 році 7,3%, та середню - 34,5% [10]. Україна має іншу проблему у отриманні вищої освіти. Не підготовлена до дорослого життя переважна більшість молодих людей, які вступають у навчальні заклади для отримання вищої освіти вважають, що достатньо фізично бути 5-6 років у навчальному закладі для отримання диплому. І що зусилля для отримання знань докладати не обов'язково. Молодь не усвідомлює, що відсутність достатньої освіти, у тому числі спеціальної підготовки, становить основну перепону щодо потреб локального ринку праці. Це також знижує можливість ширшого розвитку зайнятості поза землеробською господарчою діяльністю, яка становила б альтернативу для надлишкової робочої сили. Завдання зниження безробіття на селі має бути предметом політики уряду.

Суспільство загалом і окремих індивід зокрема, має розуміти, що отримання кваліфікації – це дорога до власної життєвої реалізації, досягнення почуття стабільності, безпеки та робота для забезпечення майбутніх поколінь. Традиціоналізм поведінки переважної більшості мешканців села впливає часто з важкості акцепції нового, відсутності віри у власні сили, а також перестороги перед можливим ризиком. Тому необхідним є формування рис особистості та власної гідності людини.

Однією з форм поширення екологічної освіти у Польщі є діяльність, ось уже впродовж 14 років, Фондації екологічної освіти села з центром у Жешові. Головним полем діяльності організації є екологічний розвиток села та допомога самоврядуванню у сільських територіальних громадах, а також місцевим школам. Ця Фондація видала багато книжок та екологічних замальовок для дітей. Видання, адресовані педагогам, отримали дуже високу оцінку [12]. Діяльність Фондації полягає також у співпраці з керівництвом осередків та національних парків. Вона видає також освітні вказівники, фолії, які описують красу природничих парків. Дуже важливим аспектом діяльності є адресна видавнича діяльність, спрямована на

сільських мешканців та жителів малих містечок. Фондація видала книги та брошури, які присвячуються проблематиці розвитку села. Практично у кожному селі чи гміні є центр екологічної освіти і культури. Пропагування освітніх програм викликало живе зацікавлення сільської молоді до проєкологічної діяльності. Нині з Фондацією співпрацює понад 1000 сільських шкіл з різним рівнем освіти з усієї Польщі. Вона поширює свою діяльність на Чехію, Словаччину, Німеччину, Швецію та Україну. Незважаючи на те, що екологічна освіта не завжди знаходить розуміння з боку місцевої влади, учителі присвячують багато власного часу на цю діяльність, часто фінансуючи заходи з власним коштом. Співпраця шкіл з територіальною громадою є суттєвим аспектом реалізації екологічних проєктів. Вона інтегрує усю сільську спільноту для розвитку екологічних осередків. Основу екологічного прогресу в територіальній громаді складають молоді люди. Великою стимуляцією для учнів є міжнародні обміни екологічного мислення та діяльності [12].

Покращення стану природного середовища сільських територій вимагає інтегрованої дії освітніх і технічних заходів. Наприклад, під час створення пілотного проєкту: "Екологічно чисте село" (село Поможє, Опіногурської територіальної громади Ченстоховського воєводства) проведено семінари з землеробами, які мали на меті донести усвідомлення загроз, які виникають від забруднення навколишнього середовища [11]. У більшості країн ЄС застосовується політика дотацій для заснування навчальних закладів та дорадництва фермерів [11]. Визначення основних принципів екологічного землеробства дуже різняться у кожній країні. Найбільш розповсюдженими формами є регіональні зустрічі груп фермерів, які є членами певних товариств. Хоча тут теж можна спостерігати недостатність поінформованості та відсутності баз даних. Розвиток дорадчої системи є умовою певної шкали екологічного виробництва. Фермери підвищують кваліфікацію на курсах і практикумах. Основи органічного землеробства - це обов'язкова тематика навчальних програм державних середніх шкіл. Специфічні кваліфікації можна отримати на ліцейських семінарах (у коледжах) або магістерській програмі, яку завжди пропонують вищі навчальні заклади.

Фондація співробітництва Агролінія 2000 успішно підтримує зміни, які відбуваються на селі. Це стосується пристосування господарювання до умов ринкових відносин під кутом інтеграції до Євросоюзу. Агролінія має великий досвід у проведенні навчань та консультацій для лідерів сільської спільноти, накопичення та публікації інформації, що стосується проблем села і

землеробства, підтримки малого бізнесу на сільських територіях, і навіть кредитування інвестиційних процесів у сільському господарстві. Пропозиції Агролінії в основному скеровані на землеробів, сільських підприємців, представників територіального самоврядування, освітніх осередків та організацій, які діють на сільських територіях.

Діяльність, направлена на піднесення рівня загального та спеціального навчання населення, є спробою виконання основної умови вирівнювання можливостей населення у професійній активності. Також важливим завданням є піднесення естетичного виховання всіх верств населення. Це – тематичні навчання, покази, конкурси та семінари. Велике значення мають заняття, які стосуються вивчення видів кімнатних рослин, оформлення квітників біля будинків, місць відпочинку та ігрових майданчиків для дітей. Успішна правова основа щодо охорони навколишнього середовища є основною умовою впровадження програм екологічного розвитку. Чинні закони становлять також основу виконання освітньої діяльності. Особливо це стосується навчання дорослих. Освітня діяльність повинна займати важливе місце у стратегіях екологічного розвитку господарств. Має реалізовуватися, на думку Ковалюка, якнайшвидше впровадження програм екологічної освіти. Влада територіальних громад повинна розуміти, що ефект від впровадження екологічного навчання буде видимим через декілька, а то і декілька десятків років. Необхідно при цьому підкреслити, що нехтування освітньою діяльністю у стратегії розвитку може стати причиною підриву як екологічної безпеки, так і національної загалом. Інвайроменталізм і екологія мають бути популярними та зрозумілими всім верствам населення. Також для людей необхідно не лише проповідувати ідеї, але представляти прагматичні дороговкази, які будіть корисними з економічної точки зору.

Територіальне самоврядування є відповідальним за цілісність навчання, включаючи освіту з охорони навколишнього середовища усіх суспільних груп. Завдання територіального самоврядування у цій діяльності це: забезпечення для потреб шкільництва відповідно підготовлених викладацьких та керівних кадрів; створення школам відповідних матеріальних засобів, необхідних для реалізації інноваційних програм освіти; пропагування освіти різних суспільно-спеціалізованих груп у галузі охорони навколишнього середовища; підтримка діяльності шкіл щодо розвитку екологічної культури суспільства; презентація результатів праць шкільної молоді, яка стосується знань з тематики природничої будови регіону та етнографічного багатства територіальної громади; навчання

населення села для екологічної та агротуристичної підтримки сільського господарства; підтримка діяльності локальної спільноти для розвитку сільського туризму. Стратегія екологічного розвитку суспільства вимагає розгляду завдань, пов'язаних з екологічною освітою. Визначальною проблемою при екологізації та гуманізації територіальних громад є відношення їх мешканців до середовища проживання. Сільський мешканець звик до провадження життя, яке не відповідає нормам природи. Він рідко думає про її охорону та здатність до регенерації. Згідно Макарського [13], природа стала для людей чимось звичайним з погляду споживання; ослаб індивідуальний підхід до вирішення питань охорони і відновлення навколишнього середовища. Відновлення природи має розпочатися вихованням поваги до природи. Економічні потреби необхідно пристосувати до екологічної стабільності.

Втілена шкільна реформа не виправила ситуації щодо можливості отримання якісної екологічної освіти. Така ситуація склалася через виникнення багатьох перешкод. Це насамперед стосувалося необхідності значних фінансових витрат, особливо при отриманні вищої освіти. Крім того, було виявлено вузьку спрямованість освіти, яку бажало отримати населення та низький рівень початкових знань. Як уже зазначалося, спостерігається надзвичайно велика різниця у рівні навчання вищої та середньої освіти у селах і містах. Частка міського населення у загальній кількості студентів вищих навчальних закладів у п'ять разів більша, ніж сільського. Така ситуація є не характерною для країн Євросоюзу, де освіченість сільського населення (віком 25-59 років) фактично не відрізняється від міських жителів. Необхідно пам'ятати, що зростання кваліфікації та інтелектуалізації праці прискорює розвиток діяльності для власного добробуту. Добре забезпечення людськими ресурсами дозволяє формувати напрямки розвитку усіх галузей та секторів національного господарювання. Одним із видів діяльності для покращення ефективності господарювання у територіальних громадах є розвиток можливості альтернативного працевлаштування, землеробської підприємливості, що вимагає інвестування у людський ресурс.

Сільські школи мають підпадати під структурну та програмну реформу, яка нині проводиться у країні. У залежності від регіональних потреб, середні школи повинні мати відповідні профільні дисципліни. Нині виконується робота над стандартизацією спеціалізованої кваліфікації, щоб пристосувати її до сучасних вимог, та над зміною напрямів та профілів навчання. Освітня

реформа закладу є також підготовка новітнього спеціального та загального програмного забезпечення.

Одним із істотних інструментів, які підтримують сучасний екологобалансований розвиток - це згадане раніше державне дорадництва, яке діє на якісні зміни людських ресурсів. Воно реалізує наступні функції: освітню – організація різних освітніх дорадчих програм, доповнення та піднесення рівня спеціалізованої кваліфікації; розвиткову – пропагування нових технічних, технологічних, організаційних та економічних рішень; інформаційну – збирання, опрацювання та розповсюдження інформації про ринки збуту, економічну ситуацію на виробництвах.

Аграрна структура та технологічний занепад землеробства робить неможливим конкурування на ринку продуктів харчування виготовлених промисловими методами. У той же час Україна як і більшість європейських держав виробляють харчі досить високої якості. Проведені дослідження підтверджують, що 2/3 землеробської продукції України відповідає вимогам FAO/WHO (Всесвітня організація здоров'я) для продуктів харчування вищої якості. Можна зробити висновок, що Україна має шанс на перетворення недоліків свого землеробства на найкращі його показники як проекологічного виробництва. Землеробський ґрунт західних країн значною мірою забруднений хімічними засобами, тому існує велика можливість проникнути на Європейські ринки продуктів харчування вищої якості. Створення нових напрямів землеробського виробництва, які пов'язані з новітніми методами сільського господарства, становлять підґрунтя кращому використанню вільної робочої сили. Це є новим підходом у екологічній політиці держави. Створення та впровадження господарств, які виробляють екологічно чисту продукцію, мають підтримуватись дотаціями на кожен гектар насаджень, та на дофінансування якості контролю продукції. Ці дотації стосуються землеробів, які об'єдналися в екологічні організації Агробіотест, Біоексперт, товариство екологічного землеробства. Екологічна направленість землеробства має особливе значення у довільних умовах господарювання, за виключенням, якщо виробництво ведеться на уже забруднених територіях.

Мета спеціалізації землеробства у виробництві продуктів харчування підвищеної якості видається досить зрозумілою. Керівні органи держави повинні більше уваги приділяти сільським територіям та їх населенню, забезпечити відповідні умови праці і життєдіяльності. У крайньому разі, щоб вони були не гіршими, ніж на урбанізованих територіях. Важливу роль при цьому відіграють органи самоврядування територіальних громад. Вступ

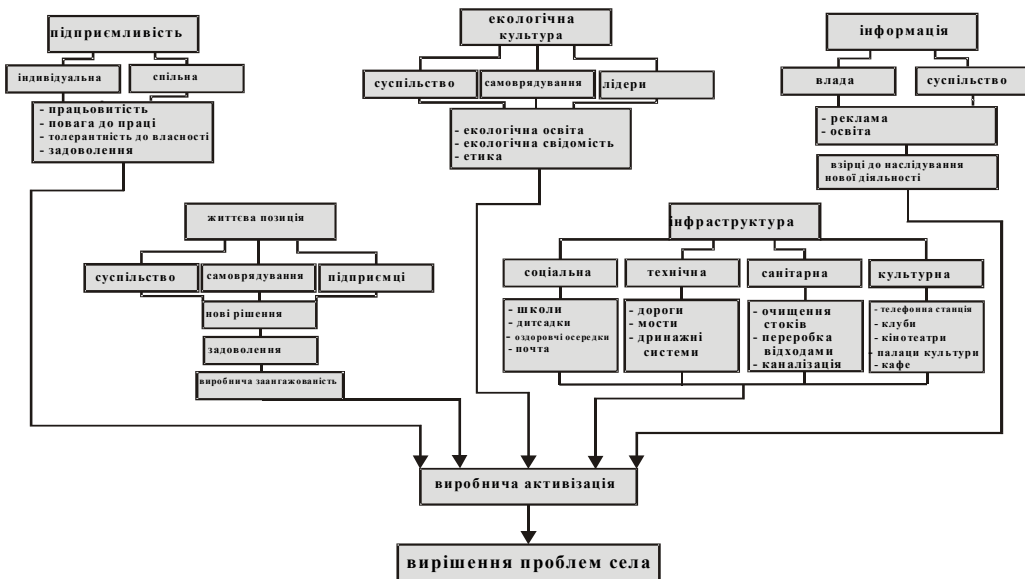
України в Євросоюз означає однозначне пристосування до його вимог норм і законів, які стосуються охорони навколишнього середовища (Україна підписала 28 Директив ЄС в галузі охорони довкілля). Цю діяльність слід пов'язати з земельною реформою. З огляду на це необхідно коректувати наслідки загроз господарчої та суспільної політики через оцінку їх впливу на стан природного середовища. Це стосується усіх стратегічних документів, серед яких є користування природними багатствами, допустимі норми забруднень, способів переробки відходів. Ці зміни вимагають інвестиційних вливань, інформаційної та роз'яснювальної роботи. Така діяльність буде реалізацію проектів, що підтримуються фінансовою допомогою з боку ЄС. Буде здійснюватися підтримка інвестиціями землеробських господарств, які слугують охороні навколишнього середовища, а саме покращенню якості води. Вона проходитиме шляхом надання дотацій на будівництво та модернізацію очисних споруд водних стоків, водозбірників для утилізації забрудненої води, споруд для правильного зберігання органічних добрив (бетонні плити на огорожу ям для зберігання гною, підключення господарчих будинків до каналізації). Щодо охорони ґрунту, то додаткові кошти будуть направлені на рекультивацію земель, спорудження сховищ. Допомога також стосуватиметься спорудження поливних систем, насадження дерев та трав'яного покриву на ерозійних територіях. У цій сфері діяльності передбачаються дотації для місцевого самоврядування на розвиток інфраструктури, пов'язаної з охороною навколишнього середовища. Окрему групу складають цільові дотації для землеробів, які використовують методи виробництва, що сприяють збереженню природи. Така діяльність буде направлена передусім на території, які знаходяться по сусідству з надзвичайно цінними територіями, та спеціально охороняються державою а також на площах, які у перспективі будуть занесені до цієї групи.

За реалізацію програм розвитку територіальних громад наглядає адміністрація уряду. Вона мусить бути відповідальною за створення правових та інституційних умов господарчого розвитку, а також здійснювати відповідну сільськогосподарську політику, а особливо структурну політику. Адміністрація самоврядування на рівні територіальних громад самостійно не приймає кроків з вирішення земельної політики, але вона є відповідальна за розвиток та формування стратегії розвитку. Регіональна політика, яка повинна не суперечити основним принципам просторового господарювання, реалізується для раціонального використання продуктивних сил, запобігання екстенсифікації територій, пристосування господарських структур до

потенціалу природи, охорони й формування середовища, розвитку суспільної та технічної інфраструктури, екологічного розвитку сільських територій, створення нових місць праці, запобігання погіршенню умов проживання населення територіальних громад. Нині найважливішими напрямками діяльності щодо розвитку землеробства та перетворення сільських територій нашої держави є необхідність визначення компетенції усіх інституцій, які відповідають за земельну та структурну політику в частині, яка стосується розвитку села. Необхідно створити правові акти, які будуть регулювати пристосування сільськогосподарського сектора економіки до вимог ЄС. Необхідним є також збільшення ролі держави у створенні стратегії розвитку сільськогосподарських територій (рис. 1).

Польща була першою країною у Середньо-східній Європі, яка зацікавилася розвитком екологічно чистого землеробства (від 1980 року). На жаль, наші політики трактували та продовжують трактувати землеробство, як нешкідливе хобі маніяків, а не інтерес держави та суспільства. Умовою подальшої екологізації села є допомога держави не лише у 2-річний термін, як це заплановано тепер, а й надалі. Держава має взяти опіку над системою контролю екологічних виробників, а також над сертифікацією господарств та закладів з переробки продукції. Крім того, вона має визначити знак якості, згідно вимог ЄС, та ставити його на екологічно чисті продукти, які реалізуються у країні та поза її межами. Як Польща, так і Україна мають серед Європейських країн особливо вигідні можливості розвитку екологічно чистого землеробства. У нас є дуже сприятливі природні умови, переважають приватні господарства, землероби бажають працювати за екологічними методами виробництва продукції. Для того, щоб частину наших господарств перевести на екологічні методи роботи, необхідним є розробка урядових програм, які точно визначають кінцеву мету (наприклад 10% господарств), час та спосіб досягнення мети. Потрібні також юридичні закони, які дозволяти б експортувати екологічно чисту продукцію. У справі сертифікації господарств та продуктів виробників екологічно чистого харчування мусять звертатися до закордонних організацій, яких визнає ЄС [7].





**Рис. 1. Способи вирішення проблем безробіття**

У рамках проектів (ISPA) засоби призначалися на фінансування інвестиційних процесів, орієнтованих на покращення транспортних послуг, а також на інфраструктуру охорони оточуючого середовища. Програма ISPA стосується реалізації великих інвестиційних проектів, які допомагають розбудувувати трансєвропейську транспортну мережу, а також проекти з охорони навколишнього середовища. Вона посередньо сприяє розвитку підприємництва та створення нових робочих місць на селі [10]. Програма SAPARD є основним інструментом, який підтримує діяльність з модернізації землеробства та розвитку сільськогосподарських угідь. У основному, вони підготовлюють землеробський сектор до прийняття *acquis communautaire*, з метою майбутнього використання структурних фондів на підтримку господарювання після отримання членства у ЄС. Допомога для польського землеробства (~170 млн. євро) використовується на пристосування польської правової бази до ЄС, на задоволення основних потреб землеробства, для розвитку сільськогосподарських угідь, на реалізацію програм щодо охорони навколишнього середовища. Політика розвитку сільськогосподарських територій створює умови для формування нового типу землеробського населення. Це також дає змогу виробляти продукти високої якості, поєднаних з традицією та культурою регіону [10]. Згідно операційної програми SAPARD (рис. 2), яка була створена Міністерством землеробства та сільських територій, вважається що протягом 2000-2006 років програмами розвитку сільськогосподарського комплексу та пов'язаними з ними заходами з охорони навколишнього середовища буде

задіяно до 30 тисяч гектарів сільськогосподарських угідь. Оцінюється також, що субсидію отримає майже 3,5 тисяч землеробів, у тому числі 800 осіб, які провадять виробництво екологічно чистої продукції. SAPARD у основному направлена на локальний рівень, тобто гміни і повіти. Необхідно проте зазначити, що програма SAPARD стосується лише сільськогосподарських територій.



**Рис. 2. Логотип програми SAPARD**

Польща є однією з 10 країн Центральної та Східної Європи, яка бере участь у програмі SAPARD. Поділ коштів між країнами кандидатами до вступу у ЄС проводиться згідно наступних критеріїв: кількість сільського населення, простір, зайнятий сільськогосподарськими угіддями, загальний продукт країни у перерахунку на одного жителя, а також специфіка окремих територій. Польська програма підтримки SAPARD складається з двох пріоритетних напрямків, та одного додаткового (докомплектовуючого). Перший пріоритетний напрямок – Покращення ефективності роботи сільськогосподарського сектору.

Завдання 1. Покращення переробки і маркетингу землеробських та рибних виробів: підтримка реструктуризації переробної області та покращення маркетингу виробів тваринного походження; підтримка реструктуризації переробної області та покращення маркетингу овочів і фруктів. Проекти стосуються реструктуризації переробних заводів продуктів тваринного походження, а також овочів і фруктів для забезпечення їх конкурентоспроможності та пристосування до вимог ЄС. Отримати допомогу можуть окремі переробні заклади, їх спілки, а також виробничі групи цієї продукції.

Завдання 2. Інвестиції у землеробські господарства: реструктуризація виробництва молока; модернізація господарств, які спеціалізуються на відгодовуванні ручних тварин; збільшення різноманітності продуктів сільського господарства. Проекти стосуються допомоги землеробським господарствам, щоб пристосувати своє виробництво до вимог ЄС. Метою програми не є збільшення об'ємів продукції, але лише покращення її якості. Отримати допомогу можуть землероби, що провадять індивідуальне

господарство. Другий пріоритетний напрямок – Покращення умов господарської діяльності та створення нових робочих місць.

Завдання 3. Розвиток та покращення інфраструктури сільських територій: збереження води водних ресурсів разом з її мешканцями; відведення та очищення комунальних стоків; переробка твердих побутових відходів; дороги на рівні територіальних громад та повітів; збереження енергії. Отримати допомогу можуть області, територіальні громади, міжгромадські спілки.

Завдання 4: Розширення господарчої діяльності на сільських територіях; створення джерел додаткових доходів у землеробських господарствах; створення нових місць праці; публічна інфраструктура туризму.

Завдання 5. Програми охорони навколишнього середовища, які пов'язані з веденням сільського господарства, та збереження лісових насаджень: програми захисту навколишнього середовища, які пов'язані з веденням сільського господарства – використання методів екологічного землеробства; лісові насадження – створення лісових насаджень землеробських ґрунтів площею більшою за 0,1 га; спеціальні навчання – зміцнення і розвиток людських ресурсів на сільських територіях. Отримати допомогу можуть землероби – особи, які пов'язані з сільським і лісовим господарством.

Завдання 6. Спеціальне навчання. Метою програми є отримання навичок, пов'язаних з господарською діяльністю сільського населення. Отримати допомогу можуть сільські жителі. Проекти також можуть складати осередки сільськогосподарського дорадництва, інституції та центри розвитку підприємництва, спеціалізовані навчальні заклади. Фінансова підтримка становить лише усі 100% витрат.

Завдання 7. Технічна допомога. Метою програми є правильне та у цілковите виконання програми SAPARD. Стратегічні завдання програми SAPARD: підвищення економічної конкурентоспроможності землеробсько-споживчого сектора на державному та міжнародному ринку; пристосування землеробсько-споживчого сектора до стандартів ЄС щодо якості, гігієни та безпеки продуктів харчування та охорони навколишнього середовища; стимуляція багатofункціонального розвитку сільськогосподарських територій, а також створення умов для позаземлеробської діяльності на селі.

Крім того, іншим істотним завданням програми SAPARD є створення підґрунтя для використання у майбутньому структурних фондів

Європейського Союзу. Підтримка від програми SAPARD може досягати до 50% необхідних коштів для виконання конкретної діяльності [10-11].

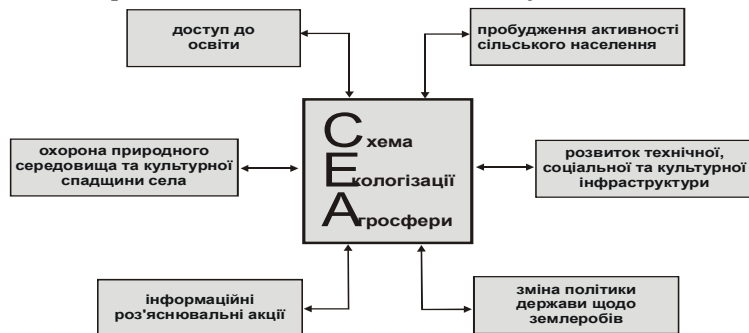
PHARE є одним із найбільш розповсюджених та активних європейських фондів. Він підтримує діяльність у наступних сферах: розвиток приватного сектора, реструктуризація, приватизація, землеробство, суспільний розвиток, охорона здоров'я, господарча інфраструктура, банкова справа, фінанси, охорона навколишнього середовища, освіта, навчання, розвиток адміністративної та системної реформ. Програма PHARE як головний інструмент Партнерства для членів ЄС виконує роль каталізатора, який притягує до фінансування конкретних дій багатофункціонального розвитку села та інші фінансові структури, такі як Інвестиційний Європейський банк, Банк реконструкції та розвитку чи Світовий банк. Проблеми багатофункціонального розвитку сільських територій є предметом опіки суспільних та політичних кіл держави. Сфери господарчої, екологічної та демографічно-культурної активності сільських територій порушуються на різних щаблях влади пошуку напрямків їх реалізації.

Екологізація землеробства має добру стартову позицію у вирішенні проблем охорони навколишнього середовища порівняно з країнами ЄС. Це пояснюється низьким рівнем забруднення територій та стабільністю харчових екосистем. Навантаження на природне середовище, як правило, носять локальний чи регіональний характер (сусідство промисловості, транспортних комунікацій з інтенсивним рухом). Модернізація землеробства, концентрація виробництва, а також нові технології найближчим часом не будуть створювати надмірного навантаження на природне середовище у сільських регіонах.

В. Собчик запропонувала схему екологізації агросфери (СЕА), реалізація якої зможе забезпечити селу сталий та тривалий розвиток, а її мешканцям стабільність, здоровий спосіб життя, добробут і задоволення від життя. Під час формування схеми використано багату спадщину економічно-землеробської думки з тематики багатофункціонального розвитку землеробства і сільських територій: K. Dubel 2000, H. Gertig 1996, R. Kostuch 2000, E. Otoliński 2001 [10]. Найважливіші проблеми, які необхідно вирішити для землеробства, стосуються ефективного господарювання і екологізації засобів виробництва, підвищення конкурентоспроможності землеробства шляхом впровадження нових принципів екорозвитку та підвищення екологічної культури через екологічну освіту (рис. 3). Тому ми вважаємо за необхідне передбачити в екологічній політиці у галузі, наприклад, агросфери вирішення наступних питань [9, 10]: підвищення можливості

отримання екологічної освіти всім верствам населення; пробудження природоохоронної активності населення; розвиток соціальної, культурної та технічної інфраструктури; зміна політики держави стосовно екологізації землеробства; інформаційні та роз'яснювальні акції в сфері екологічної безпеки; розвиток етнічно-культурних та природоохоронних традицій і цінностей населення держави.

Нижче детально розглядається кожен з цих пунктів.



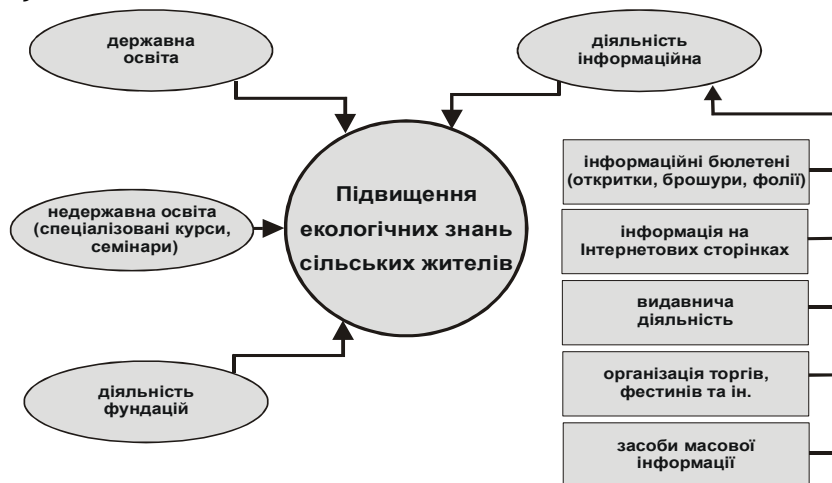
**Рис. 3. Схема шляхів екологізації атмосфери**

1. Атрибутом села, який ми недооцінюємо і на якого не звертаємо увагу, є його мешканці, які можуть та хочуть працювати у землеробстві. Щоб цей капітал примножити у якісному розумінні, необхідно підвищити агротехнічні знання землеробів, а також рівень екологічної свідомості населення. Розвиток села віддзеркалюється рівнем освіти місцевих жителів. У процесі трансформації села, його постійного та урівноваженого розвитку необхідно, щоб освіта мешканців постійно зростала. Низька освіченість людей (вищу освіту має лише 3,2% мешканців сіл) стало ефектом довготривалого занедбання села. Такий показник освіти сільського населення при намірах різнобічного розвитку села вимагає змін у навчанні селян. Нині розробляється програма інтенсифікації освіти та пристосування напрямків навчання до локальних потреб суспільно-господарчого розвитку сільських територій. Реформа освіти підготувала новітній пакет програм загального та спеціального навчання на селі. Пробудження активності сільського населення пов'язане з організаційною та освітньою діяльністю, яка підтримує розвиток землеробської та позаземлеробської підприємливості [9].

З програми розвитку сільських територій випливають наступні освітні завдання: необхідність впровадження багатoproфільного навчання; збагачення освітніх програм принципами ринкового господарювання, маркетингу, управління, фінансування, підприємливості, поширення мережі загальноосвітніх шкіл. Стратегії екологозбалансованого розвитку можуть

бути втілені у життя лише при високоосвіченому, активному та свідомому впровадженні загальних правил ринкових відносин у суспільстві. Як підкреслює Макарський [13], високий рівень освіти пов'язаний з розумовою відкритістю та пластичністю, який становить підґрунтя кращого розуміння навколишньої дійсності, сприяє створенню нових помислів і творчого натхнення, полегшує досягнення життєвих успіхів, зменшує почуття ризику та долає страх перед невідомим. З освіченістю пов'язана також готовність до організації членів певної групи людей. Реалізація політики держави в галузі інвестування у людський ресурс, направлена на зниження фінансування освіти населення. Хоча саме освіченість людини є тим фактором, який визначить чи зможуть вирватися з убогості цілі сільські регіони [13].

Існує багато способів підвищення знань та екологічної свідомості землеробів уже на рівні територіальної громади та області, де мають бути задіяні процедури справного інформування влади, пропагування знань з тематики можливості участі суспільства у процесах прийняття рішень самоврядуванням, активних методів консультації (організація дозвілля, гулянь, фестивалів, які пропагують проекологічну поведінку), розповсюдження інформаційних матеріалів на друкованих та електронних носіях (рис. 4).



**Рис. 4. Схема підвищення екологічних знань мешканців села**

Торгівля екологічно чистою продукцією створює виробникам можливість реклами своєї продукції, а для покупців та відвідувачів має важливу освітню цінність. Відвідуючи такі загоди, можна довідатися про чисте харчування, безпосередньо отримати інформацію про способи та можливості її отримання. Такого типу заходи впливають на розширення знань та свідомості як їх учасників, так і відвідувачів. Інформаційні бюлетені, плакати, брошури розсилаються усім тим, кому вважають за

доцільне надати інформацію екологічні організації. Це є ще одним способом пропагування безпечної продукції. Інформацію на Інтернет сторінках – тематичний сервіс (наприклад, Регіональний центр дорадництва, Сервіс про Євро Пар SA, Європейський проєкологічний центр, Інтернет сторінка землеробства, інформаційні послуги територіальної громади). Ці засоби містять по кілька сотень сторінок мовою держави з можливістю перекладання на інші мови. Вони презентують найсвіжішу інформацію про фонди та програми, які підтримуються ЄС, його структуру, правові засади охорони навколишнього середовища, електронні версії матеріалів семінарів та конференцій, а також словник термінології Євросоюзу, електронні з'єднання з найцікавішими Інтернет сторінками, які містять інформацію щодо Європейської інтеграції, а також відомості про планові семінари та місце їх проведення.

Засоби масової інформації (радіо, телебачення, щоденна преса) – пропагування документальних фільмів, наукових програм, радіопередач. Роль ЗМІ заключається у постачанні інформації про стан навколишнього середовища та формування діяльності щодо екологічних проблем. З них має черпатися раціональна інформація. Полегшений доступ до матеріалів семінарів і видань фахового дорадства (“Землеробська нива”, “Землеробський ринок”, “Європейський бюлетень”, “Землеробський бюлетень”, “Сільська та землеробська панорама”, “Землеробські актуальності”) покращить процес отримання інформації, що у кінцевому результаті сприятиме підвищенню екологічної свідомості.

Наведені способи підвищення екологічної свідомості населення уже практикуються і приносять дуже добрі результати. Комплексна освіта, організація семінарів для учителів і викладачів, місцевої адміністрації, осіб, які займають керівні посади на підприємствах чи мають власний приватний бізнес, активізація молоді суттєво впливають на життя регіону, формують патріотизм та бажання вирішувати проблеми навколишнього природного середовища. Інтенсифікація розвитку освіти та пристосування напрямків навчання до потреб локальних програм суспільно-господарчого розвитку сільських територій, запевнить правильне відношення людини до природи. Підвищення рівня знань та екологічної культури населення може створити ситуацію, за якої Україна має шанс змінити недоліки свого виробництва на найкращі такі його показники як проєкологічні.

1. Активізація середовища спілкування є невід’ємним елементом у процесі врівноваженого розвитку усіх галузей виробництва у державі. Необхідність господарчої активізації агросфери виникає з того, що село є

достатньо економічно занедбаним, слабо розвинена його інфраструктура, а її основу складають землероби, які виробляють сільськогосподарську продукцію неефективними традиційними технологіями. Необхідність пошуку альтернативних способів покращення побуту та зростання доходів вимагає розвитку сільськогосподарського підприємництва, ініціативи та виконання діяльності, кінцевим результатом яких є отримання доходів та загальний поступ локального розвитку. Крім екологічного аспекту, який базується на значному наближенні ринків збуту, не можна оминати суттєвого суспільного значення. Розвиток екологічних форм господарювання значно запобігає безробіттю. Екологічна модель господарювання сприяє правильному формуванню етичних основ та виконує культуротворчу функцію. Важливим є також аспект здоров'я – люди, які споживають продукти доброї якості, завжди почувають себе краще. Розвитку сільськогосподарського підприємництва суттєвою перепорою є відсутність суспільно-господарчої активізації територіальних громад. Правління територіальної громади відіграє суттєву роль у самоорганізації підприємців та місцевого населення, допомагаючи створювати центри підприємницького розвитку, товариства для розвитку територіальної громади та втілювати освітні заходи.

Землеробське господарство має скоріше стати на шлях розширення своїх доходів, почати діяльність, пов'язану з комунальними послугами, консервацією меліораційних установок, лісними насадженнями, обслуговуванням туристів, перетворенням сільськогосподарської сировини, торгівлею, ремісництвом, виготовленням екологічно чистої продукції, отриманням енергії з альтернативних джерел. Гурка (Górka) зазначає, що екологізація традиційного землеробства є кращим, ніж створення екологічних господарств. Це можна виконати за допомогою простих заходів: менше навантаження на угіддя за рахунок зміни видів добрив (необов'язково навіть зменшувати кількість цих добрив), обмеження чи повна відмова використання деяких хімічних засобів захисту рослин, відхід від утримання худоби та птиці без використання підстильних матеріалів. Ці заходи підпадають під такі екологічні програми та акції, як "добра землеробська практика" та "чиста продукція". Досить швидко Україна може стати суттєвим конкурентом у виробництві продуктів харчування високої якості. Така можливість обумовлена малою деградацією землеробських територій у порівнянні з країнами Західної Європи [11].

1. Інфраструктура є кістяком кожного сектору економіки. Її недорозвинення на селі є суттєвою проблемою. Інфраструктурна перепона є



великим бар'єром у впровадженні інвестиційного капіталу. Співвідношення між загальним суспільно-господарчим інфраструктурним рівнем та розвитком підприємництва на сільських територіях має характер зворотних суперечностей. Розвиток інфраструктури має основне значення у розбудові сільськогосподарських територій. Концентрація багатофункціонального розвитку конкретного сільськогосподарського осередку має стати однією з основних складових регіональної політики. Діяльність територіальної громади останнім часом є достатньо позитивною, але вона стосується, в основному, технічної, санітарної (водопроводи, каналізація, очищення стічних ям, телефонізація) та соціальної інфраструктури (семінари, навчання), а також вирішення комунальних завдань забудованих теренів.

2. Початкові державні органи зобов'язані більше уваги приділяти сільським територіям та їх мешканцям, забезпечити відповідні умови праці та життєдіяльності, не гірші, ніж на урбанізованих територіях. Важлива роль тут відводиться самоврядуванню тергромад. Проекологічна землеробська політика складе підґрунтя для ефективного вирішення проблем охорони навколишнього середовища у поєднанні з землеробською діяльністю та сільськогосподарською політикою, створення нових напрямів розвитку землеробських господарств на придатних природних прощах [10].

Проекологічна землеробська політика сприятиме ефективному рішенню проблем з охорони навколишнього середовища, які пов'язані з господарською діяльністю та державною політикою у цьому секторі економіки, створить нові напрямки розвитку господарств на територіях високої естетичної та природної цінності. Це буде стосуватися гірських та пригірських територій, а також низинних територій, які знаходяться під державного охороною, та не задіяні у землеробстві. Для них агротуризм має стати альтернативним напрямком виробничої активізації села. Це вирішується через створення на сільських територіях нових місць праці та позасільськогосподарських джерел доходу, підтримка малих та середніх підприємств, розвиток економічного та правового дорадства, розвиток мережі послуг та дрібного виробництва, яке опирається на культурній спадщині села [9].

Особливості навколишнього середовища змушують до створення відповідної політики центральної та локальної влади. Необхідною є правильна діяльність адміністративних, економічних та юридичних служб. Відповідальність кожного мешканця за використання природних багатств, краси навколишнього середовища, формування екологічної свідомості громадян – це необхідні кроки у формуванні новітнього виду українського

села. Ця діяльність опирається на господарчу, культурну та екологічну агрополітику.

5. Правильна підтримка громад є суттєвим чинником її розвитку. Багато територіальних громад бажали б вести свій розвиток опираючись на інвестиціях як національних, так і зарубіжних. Проте нестача знань про сутність контактів з потенційними інвесторами та методами реклами не дають громадам провести цю діяльність. Підтримуючи розвиток підприємництва, локальна влада може використовувати різні техніки для заохочення розташування інвестицій на їхній території [6].

Не можна також не пам'ятати про освіту для виробників екологічної продукції. Необхідна детальна ринкова інформація про екологічні продукти, а також про діяльність, направлену на покращення ситуації екологічного землеробства. Низьке зацікавлення екологічною продукцією виникає з недостатньої її популяризації, невикористання доступних засобів підтримки, особливо реклами. Необхідно провадити освітню діяльність і насамперед доставляти інформацію про методи виробництва та позначення екологічно чистих продуктів харчування, так щоб збільшувалася довіра до такого типу продукції серед польських користувачів. Діяльність така безперспективна, якщо не відбуватиметься стимуляція розвитку екологічного землеробства, яка викличе зацікавлення у виробників екологічної продукції. З цією ж метою необхідно створити ефективну систему розповсюдження продукції із екологічного землеробства.

6. Землеробство є джерелом формування соціального середовища конкретної спільноти. Сільськогосподарське середовище розглядається як джерело виробництва продукції та засобів використання земельних ресурсів. Воно має вплив на формування звичаїв, традицій, мови, тобто чинників, які мають надзвичайно велике значення у формуванні культури даної спільноти та забезпечують її сталий розвиток. Діяльність у землеробстві пов'язана з суттєвою деградацією природного середовища. Тому необхідно провадити нагляд за діяльністю у цьому секторі економіки. Власники угідь не лише усвідомлюють необхідність охорони природного середовища, але самі беруть активну участь у цьому процесі. Важливим є той факт, що уже є приклади ефективного вирішення проблем з охорони навколишнього середовища та дбайливого ставлення до природи [10].

Приклад європейських держав, зокрема Польщі, демонструє на практиці ефективність впливу високої екологічної свідомості, в першу чергу осіб, які займають керівні посади на всіх рівнях організації суспільства, які своїми справами демонструють позитивні зміни, роблячи відповідні

капіталовкладення у екологічні проекти. Це і біоочистка стічних вод на рівні територіальних громад, перебудова сміттєзвалищ та будівництво сміттєпереробних заводів, забезпечення у всіх населених пунктах прибудинкових територій контейнерами для роздільного збору сміття і допомога населенню організації сортування сміття. З метою економії природних ресурсів у зимовий період за кошти територіальних громад утеплення будинків і заміна теплозберігаючих вікон та встановлення сонячних батарей, ремонт всіх доріг навіть у самих віддалених населених пунктах у гірській місцевості та всіх інших об'єктів інфраструктури тощо (рис. 5). Турбота такого типу про людей сприяє формуванню високого рівня екологічної культури і свідомості і в майбутньому працює виключно на збагачення, не потребує зайвих витрат.



**Рис. 5. Сучасний рівень екологічної культури у європейських державах**  
***Національні рушійні сили гармонійного розвитку України.***

Нині природоохоронна діяльність суспільства розглядається у взаємозв'язку з сталим розвитком природного середовища. Стало зрозуміло, що тільки стабільна, збалансовано прогресуюча, ресурсозберігаюча світова економіка, яка повністю залежить від стану біосфери, забезпечить стабільне існування Природи та гармонійне, радісне, успішне життя людей на планеті Земля. Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби [5, 8]. Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення. Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на більш благополучне життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф – злидні, які стали у світі звичайним явищем.

Необхідно налагодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії. Приклади впровадження концепції можуть бути наступні: 1) будівництво доріг, будівель має супроводжуватися відповідним зростанням зелених насаджень – щоб не погіршувати стан довкілля; 2) зростання виробництва продуктів харчування не повинно супроводжуватися виснаженням чи іншим погіршенням якості ґрунту і самих продуктів харчування; 3) видобування корисних копалин (наприклад металевих руд, вугілля, газу, нафти) має супроводжуватися створенням підприємств, що не залежать від цього видобутку. Таким чином, щоб після вичерпання майбутні покоління (а часто й поточні) не мали економічних проблем; 4) у приватному сенсі – заробітна плата повинна компенсувати витрати на відновлення здоров'я, погіршене через виконувану роботу; 5) медичні препарати та хірургічні операції повинні не лише вирішувати поточну проблему, але й не призвести до погіршення стану здоров'я пацієнта у майбутньому, часто це включає і здоров'я наступних поколінь; 6) навчання та використання праці жінок не повинне приводити до відмови від виконання основного обов'язку – народження дітей. Фактично найбільша шкода, яка може бути завдана майбутнім поколінням – це пряме їх знищення.

Концепція сталого розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних точок зору: економічної, соціальної та екологічної. Економічний підхід до концепції стійкого розвитку заснований на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля, який може бути зроблений за умови, принаймні, збереження сукупного капіталу, за допомогою якого і здійснюється цей дохід. Ця концепція передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів і використання екологічних – природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій, включаючи видобуток і переробку сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку і знищення відходів. Однак при вирішенні питань про те, який капітал повинен зберігатися (наприклад, фізичний або природний, або людський капітал) і якою мірою різні види капіталу є взаємозамінними, а також при вартісній оцінці цих активів, особливо екологічних ресурсів, виникають проблеми правильної інтерпретації і розрахунку. З'явилися два види стійкості – слабка, коли мова йде про не зменшуваному в часі природному та виробничому капіталі, і сильна – коли повинен не зменшуватися природний капітал (причому частина прибутку від продажу

невідновних ресурсів повинна спрямовуватися на збільшення цінності відновлюваних природних капіталу).

Соціальна складова стійкості розвитку орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, в тому числі, на скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми. Важливим аспектом цього підходу є справедливий розподіл благ. Бажано також збереження культурного капіталу і різноманіття в глобальних масштабах, а також більш повне використання практики стійкого розвитку, наявної в не домінуючих культурах. Для досягнення стійкості розвитку, сучасному суспільству доведеться створити більш ефективну систему ухвалення рішень, що враховує історичний досвід і заохочує плюралізм. Важливо досягнення не тільки внутрішньої справедливості, а й між поколіннями. У рамках концепції людського розвитку людина є не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Спираючись на розширення варіантів вибору людини як головну цінність, концепція сталого розвитку передбачає, що людина повинна брати участь у процесах, які формують сферу його життєдіяльності, сприяти прийняттю і реалізації рішень, контролювати їх виконання.

З екологічної точки зору, сталий розвиток має забезпечувати цілісність природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Більш того, поняття «природних» систем і ареалів проживання можна розуміти широко, включаючи в них створене людиною середовище, таке як, наприклад, міста. Основна увага приділяється збереженню здібностей до самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін, а не збереження їх у деякому «ідеальному» статичному стані. Деградація природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища і втрата біологічного розмаїття скорочують здатність екологічних систем до самовідновлення.

Узгодження цих різних точок зору та їх переклад на мову конкретних заходів, які є засобами досягнення сталого розвитку – завдання величезної складності, оскільки всі три елементи сталого розвитку повинні розглядатися збалансовано. Важливі також і механізми взаємодії цих трьох концепцій. Економічний і соціальний елементи, взаємодіючи один з одним, породжують такі нові завдання, як досягнення справедливості всередині одного покоління (наприклад, щодо розподілу доходів) та надання цілеспрямованої допомоги бідним верствам населення. Механізм взаємодії економічного та екологічного елементів породив нові ідеї щодо вартісної оцінки та інвентаризації (обліку в економічній звітності підприємств) зовнішніх впливів на навколишнє середовище. Нарешті, зв'язок соціального

та екологічного елементів викликала інтерес до таких питань як зв'язок і рівність між поколіннями, включаючи дотримання прав майбутніх поколінь, та участі населення в процесі прийняття рішень.

Головною передумовою реалізації Стратегії вбачається суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона несе відповідальність за свою діяльність або бездіяльність.

#### **Література:**

1. Білявський Г.О, Боголюбов В.М. Нові концептуальні підходи до розвитку екологічної освіти в Україні на початку XXI століття. – Харків: ХНУ. - 2000.
2. Екологічне право України: [підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл.] / за ред. А.П. Гетьмана та М.В. Шульги. – Х.: Право, 2009. – 328 с.
3. Закон України Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>
4. Концепція екологічної освіти України // затверджена рішенням Колегії Міністерства освіти і науки України, протокол № 13/6-19 від 20.12.2001
5. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку / Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 654 с.
6. Нагорнюк О.М., Собчик В.Т. та ін. Методика соціально-екологічного моніторингу та формування екологічної культури сільського населення (на прикладі Східного Поділля): Монографія / За заг. ред. д. геол.-мінерал. н., проф. Г.О.Білявського. – Херсон: Гринь Д.С., 2014.
7. Nagorniuk O., Mudrak O. Environmental education for balanced development of Ukraine // Technika-Informatyka-Edukacja: Theoretical and practical problems of informatics and information education. – Rocznik naukowy NR-1/2010/czesc1. – Rzeszow, 2010. – p. 325-331
8. Ноосферогенез і гармонійний розвиток // В.Я.Шевчук, Г.О.Білявський та ін. – К.: Геопринт, 2002. – 127 с.
9. Фурдичко О.І. Екологічні основи збалансованого розвитку агросфери в контексті європейської інтеграції України: монографія / О.І. Фурдичко. – К.: ДІА, 2014. – 432 с.
10. Sobczyk Wiktoria. Rolnictwo i srodowisko. – Krakow: Wydawnictwo AGH, 2013. – 355 s.
11. Wybrane zagadnienia ochrony i inzynierii srodowiska / redakcja naukowa W.Sobczyk. – Krakow: Wydawnictwo AGH, 2014. – 319 s.

12. Cichy D. Dziesięcioletnia działalność edukacyjna Fundacji Centrum Edukacji Ekologicznej Wsi // X Ogólnopolskie Forum „Ekologia Wsi. - Krosno-Solina, 2000. - t. I. - s. 11-16.

13. Makarski S. Proekologiczne aspekty marketingu w agrobiznesie // VIII Ogólnopolskie Forum „Ekologia Wsi”. - Krosno-Solina 1998. - s. 62-73.

14. Мудрак О.В. Збалансований розвиток екомережі Поділля: стан, проблеми, перспективи. Монографія / О.В. Мудрак. – Вінниця: “СПД Главацька Р.В.” – 2012. – 914 с.

### **1.8. Innovative model of development of professional competence: system of postgraduate pedagogical education**

#### **Упровадження у післядипломну педагогічну освіту інноваційної моделі розвитку професійної компетентності**

Інтеграція до європейського та світового співтовариств зумовлює відповідні зміни в системі освіти України. На перший план висувається підготовка професіонала високого класу, формування професійних цінностей, повна самореалізація в обраній діяльності. Особливого значення набуває сучасна післядипломна педагогічна освіта (ППО), яка розвивається в контексті якісних змін не тільки цілей освітнього процесу, а й моделей професійної діяльності вчителів. Специфіка сучасних умов розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін потребує якісно нової діяльності – активного інноваційного реагування на конкретні ситуації у взаємодії суб'єктів освітнього процесу, неперервного навчання та розвитку в системі ППО, при цьому провідним фактором стає вибір стратегії професійної поведінки.

Аналіз педагогічної, психологічної, методичної літератури свідчить, що проблемі розвитку професійної компетентності педагогічних працівників приділяється належна увага. Провідна роль компетентності в структурі професійної діяльності вчителя проаналізована в дослідженнях відомих вітчизняних науковців, серед яких значне місце посідають праці Р. Гуревича, А. Коломієць, Г. Тарасенко, В. Шахова, Л. Шевчук. Проблема підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів розкрито в низці педагогічних досліджень, зокрема в працях Н. Василенко, В. Овчарук, Н. Протасової, Л. Пуховської, В. Семиченко, Л. Хоружої та ін. Теоретичний аналіз джерел свідчить також про посилення уваги науковців до переосмислення ролі і місця післядипломної педагогічної освіти в

інноваційній діяльності педагогічних працівників (Л. Даниленко, І. Дичківська, В. Олійник та ін.).

Сучасна освіта розвивається в контексті якісних змін не тільки цілей освітнього процесу, а й моделей професійної діяльності вчителя. Долаються традиційні уявлення про педагогічну діяльність, як таку, що регулюється нормами стандартизованої професійної поведінки в педагогічних ситуаціях, які повторюються. Зміни, котрі відбуваються на сучасному етапі в освітній системі України, підтверджують, що на сьогодні чільне місце серед інтенсивних чинників розбудови освіти посідає вчитель з його здібностями, знаннями, навичками, досвідом, ставленням до праці. Праця вчителів, зокрема вчителів природничих дисциплін, передбачає активне інноваційне реагування на конкретні ситуаційні взаємодії учасників освітнього процесу, прийняття ними інноваційних рішень.

Зазначимо, що за умови відносно стабільних параметрів середовища півстоліття тому припускалась достатність підготовки вчителя у закладі вищої освіти для забезпечення професійної діяльності на основі філософії освіти – «*освіта на все життя*». Проте навіть така постановка питання не виключала професійного зростання вчителя в період його педагогічної діяльності. Але зазвичай підвищення рівня і якості професійних знань, умінь та навичок здійснювалося вчителем на основі самонавчання методом «спроб і помилок», поза межами спеціально організованих освітніх систем.

Із подальшим розвитком суспільства, змінами характеристик і параметрів середовища постала об'єктивна потреба в *неперервній освіті* та всебічному забезпеченні професійного зростання вчителів: науково-методичному, інноваційно-технологічному, організаційному, матеріально-технічному тощо. А головне – на сьогодні тільки та людина може повноцінно діяти в сучасному світі, яка здатна прийняти самостійне рішення. Тому в сучасній соціально-освітній ситуації відбувається модернізація професійних функцій учителя, зміна системи цінностей, розвиток його індивідуальності, сучасного стилю мислення, готовності до прийняття інноваційних рішень.

Ґрунтуючись на викладеному, зазначимо, що на сьогодні постає актуальною спеціальна підготовка вчителів природничих дисциплін до інноваційного навчання, яке забезпечить загальноосвітні навчальні заклади компетентними професіоналами. Відтак, перед системою ППО стоїть важливе завдання – розвинути в учителів особистісно та професійно важливі компетентності.



Виходячи із поєднання принципу неперервності освіти з принципом навчання протягом життя, сучасну освіту можна поділити на такі сектори: формальна, неформальна та інформальна освіта. У Законі України «Про освіту» (2017) наголошується на актуальності саме таких видів освіти [1]:

– *Формальна освіта* – державна система середньої й вищої освіти та підвищення кваліфікації фахівців, що має затверджені програми та терміни навчання. Вона відбувається зазвичай у спеціально створених закладах та контролюється державою. Навчальні заклади цієї системи надають державні документи певного зразка: посвідчення, атестати, сертифікати, дипломи, титули, що засвідчують здобуття певного рівня знань, умінь, навичок.

– *Неформальна освіта* – освіта, що не обов'язково має організований та систематичний характер, може здійснюватися поза межами організованих освітніх закладів. Освітні ініціативи спрямовані на розвиток додаткових умінь та навичок. До сфери неформальної освіти належать індивідуальні заняття під керівництвом тренерів чи репетиторів, тренінги та короткотермінові курси тощо. Неформальна освіта не має будь-яких обмежень щодо учасників. Заклади, які займаються неформальною освітою, зазвичай не присуджують кваліфікацій і не проводять формального оцінювання навчальних досягнень учасників. У цьому секторі найчастіше застосовують інноваційні підходи, апробовують новаторські методики та технології навчання.

– *Інформальна освіта* – неорганізований, не завжди усвідомлений та цілеспрямований процес, який триває протягом усього життя людини. Фактично, це здобуття необхідних знань, умінь, навичок у формі життєвого досвіду. Загальносвітова тенденція сьогодення – рух до зближення та взаємодоповнення формальної та неформальної освіти замість конкуренції між ними. Неформальна освіта може бути полігоном для випробування методик та інструментів, котрі згодом може взяти на озброєння формалізована освіта. Але не варто забувати, що, на відміну від формальної освіти, неформальна освіта є необов'язковою та добровільною, а значить – не може замінити чи витіснити наявну освітню інфраструктуру. Проте потребують наукового дослідження та обміну досвідом механізми взаємодії усіх трьох гілок освіти – формальної, неформальної та інформальної. Розвиток професійної компетентності пропонуємо здійснювати як у процесі формальної освіти в закладі післядипломної педагогічної освіти на курсах підвищення кваліфікації, так і в процесі неформальної та інформальної освіти в міжкурсовий період. Його можна розглядати як

особистісну і водночас державну проблему. Завдяки функціонуванню системи ППО формуються нові педагогічні кадри, кваліфікація яких відповідає вимогам сучасності. Нині інформаційний потік став настільки потужним, що тих професійних знань й умінь, що одержують вчителі природничих дисциплін на курсах підвищення кваліфікації, недостатньо для професійної діяльності в сучасних умовах. Тому питання розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін, розкриття їхнього творчого потенціалу вирішуються шляхом упровадження інноваційної моделі розвитку професійної компетентності у післядипломній педагогічній освіті на основі інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти.

З огляду на вищевикладене, в інноваційній моделі розвитку професійної компетентності пропонуємо спрямувати діяльність у курсовий і міжкурсний періоди в одному напрямку за допомогою соціально-обумовленого та тематично-зорієнтованого в ППО загального вектора розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін. Склад вектора: формальна освіта – *неформальна освіта* – *інформальна освіта*. Провідною ідеєю такого вектора є реалізація інноваційно-технологічного підходу, а саме, – впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес.

Упровадження інноваційної моделі розвитку професійної компетентності на основі інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти вчителів природничих дисциплін у післядипломній педагогічній освіті відбувається впродовж андрагогічного циклу. Андроґогічний цикл, як зазначає Т. Сорочан, – це «період 3-5 років, який структурно та змістом об'єднує курси підвищення кваліфікації і міжкурсний період з метою формування професійних компетентностей, затребуваних освітньою практикою» [2]. У дослідженні андроґогічний цикл учителів природничих дисциплін традиційно складає 5 років, із яких формальна освіта (курси підвищення кваліфікації за очно-дистанційною формою навчання) займає лише півроку, решта часу, приблизно 4,5 роки, відводиться на міжкурсний період, в якому здійснюється неформальна та інформальна освіта.

Першою у тематично-зорієнтованому в ППО загальному векторі розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін зазначена **формальна освіта**. Формальна освіта, або інституційна – загальноприйнятий, традиційний вид освіти, представлений традиційними системами освіти, здійснюється в освітніх установах за

навчальними планами та програмами, що відповідають державним стандартам та визначеним вимогам до рівня підготовки випускника вищого навчального закладу [7]. Дослідники підкреслюють, що формальна освіта має визначені та встановлені державою й суспільством форми, характеризується участю дорослих в освітніх програмах, після закінчення яких видається документ встановленого зразка (сертифікат, диплом), що дає право займатися оплачуваною професійною діяльністю за спеціальністю, обіймати більш високу посаду [7]. С. Змеєв зазначає, що формальна освіта допускає організацію навчання, яке відповідає п'яти основним вимогам: здійснюється у спеціально призначених для навчання установах; має систематизований характер, тобто забезпечує оволодіння систематизованими знаннями, уміннями й навичками; характеризується цілеспрямованою діяльністю тих, хто навчається; здійснюється спеціально підготовленим персоналом; завершується одержанням загальновизнаного документа про освіту [5]. Формальна освіта охоплює державну систему підвищення кваліфікації, яка має затверджені програми та терміни професійної підготовки вчителів на курсах підвищення кваліфікації у системі ППО, яка діє у межах Міністерства освіти і науки України. Сучасний етап розвитку освіти України характеризується її інтеграцією у світовий освітній простір. Це потребує створення інноваційного освітнього середовища в закладі ППО, спрямованого на розвиток освіченої, творчої особистості вчителя природничих дисциплін.

На підставі вивчення та аналізу наукових джерел розглянемо поняття **«освітнє середовище»**, яке визначається як «сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Це система впливів й умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні [8]. Важливим фактором, який впливає на розвиток професійної компетентності вчителів природничих дисциплін, є спрямованість освітнього середовища закладу ППО і його характеристики, зокрема *відкритість* та *динамічність*, які передбачають наявність умов для вільної комунікації та активної взаємодії слухачів курсів підвищення кваліфікації між собою, у групі, з викладачами закладу ППО, що забезпечує додаткові можливості для розвитку. Виникнення **інноваційного освітнього середовища** як новоутворення педагогічної науки є результатом існуючих протиріч між інноваційною практикою та консервативними формами освіти, які не відповідають вимогам часу. Інноваційне освітнє середовище вирізняється сутнісними ознаками, які

потребують наукового узагальнення, а як системне утворення має власну організаційно-функціональну структуру.

Сьогодні розгорнуто пошуки, спрямовані на дослідження інноваційного освітнього середовища освітнього закладу, в якому включаються механізми саморозвитку педагога, а його діяльність набуває інноваційних ознак. Саме інноваційне освітнє середовище як цілісний і самоорганізований фундамент є сучасним засобом розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін і багатоаспектної детермінації саморозвитку особистості вчителя, основним чинником інноваційної освіти. Надзвичайно важливу роль у реалізації формальної освіти відіграє інноваційне освітнє середовище закладу ППО. Інноваційне освітнє середовище КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» містить сукупність засобів інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують можливості обміну науковими педагогічними, дидактичними, методичними матеріалами між усіма учасниками навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації: комп'ютерні класи, мультимедійні системи, мультимедійні проектори та інтерактивні дошки. Більше 70 комп'ютерів утворюють локальну мережу академії. Мережеві підключення здійснюються за допомогою провідного та безпроводного зв'язку. Підключення до Інтернет-мережі та можливості працювати в ній викладачам і слухачам у всіх аудиторіях необмежені завдяки Wi-Fi-зоні. У практиці курсів підвищення кваліфікації використовують: 1) технології планування й управління; 2) інтернет-технології й електронну пошту; 3) технології забезпечення навчального процесу; 4) навчальні програмні продукти. До технологій забезпечення навчального процесу відноситься **дистанційне навчання**. Дистанційне навчання, підкреслює В. Биков, «передбачає, що індивідуальний процес передання і засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини відбувається за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчання у спеціалізованому середовищі, яке створене на основі сучасних психолого-педагогічних технологій та ІКТ» [11, с.97]. Основою дистанційного навчання є скерована самостійна робота слухачів за умови широкого застосування в навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернету. Для роботи в дистанційному режимі вчителю достатньо мати персональний комп'ютер, підключений до мережі Інтернет, та встановлену на ньому програму-браузер для перегляду веб-сторінок. Для роботи бажано використовувати браузери Google Chrome.

У дослідженні формальна освіта будується на основі авторської програми «Анотована освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації» вчителів природничих дисциплін за очно-дистанційною формою навчання. Навчальний процес за технологією дистанційного навчання організовується в три етапи (за В. Олійником):

I етап (очний, на базі академії) – організаційно-настановна сесія. Основні завдання етапу: ознайомлення слухачів із сучасними дослідженнями і новітніми досягненнями в професійній сфері діяльності. Вчителі навчаються використовувати офісні додатки, інтернет-ресурси.

II етап (дистанційний, на який відводиться найбільша частина часу та змістового наповнення курсів) – самостійна робота слухачів курсів. Основні завдання етапу: організація та здійснення керованої і контрольованої самостійної роботи слухачів, написання випускної роботи, виконання індивідуальних та практичних завдань, дистанційне консультування, групова робота у форматі чат-семінарів, педагогічний дистанційний контроль успішності навчання. При цьому в слухачів завжди є можливість одержати кваліфіковану і своєчасну методичну допомогу та консультації через чати, форуми, E-mail, Skype, телефон.

III етап (очний, на базі академії) – залікова сесія. Основні завдання етапу: систематизація знань й умінь слухачів, атестація успішності навчання. В авторській програмі також пропонуються кілька спецкурсів за вибором, серед яких актуальним є авторський спецкурс «Освоєння та використання інноваційних педагогічних технологій». Найчастіше слухачі обирають цей спецкурс з огляду на сучасні вимоги до освітнього процесу, окреслені в Концепції нової української школи, та необхідністю реалізації інноваційно-технологічного підходу.

Крім дистанційного навчання, до інноваційного освітнього середовища відносимо хмарну педагогічну лабораторію «Інноваційні технології». Вона є однією із форм використання хмарних технологій в освіті. На думку В. Бикова [13, с. 8], хмарні сервіси (Cloud computing) поруч із мобільними інтернет-пристроями, інформаційно-пошуковими системами та соціальними мережами входять до складу освітньо-просторової компоненти відкритого комп'ютерно орієнтованого освітнього середовища. Хмарна педагогічна лабораторія (далі – ХПЛ) – місце для колаборації, комунікації та кооперації вчителів природничих дисциплін з метою освоєння та використання інноваційних педагогічних технологій. Для функціонування ХПЛ необхідні компоненти: Інтернет, комп'ютер (планшет, мобільний телефон, нетбук), браузер Google Chrome, навички

роботи з Інтернет та веб-засобами. Вона може бути використана у формальній освіті в усіх формах організації навчання на курсах підвищення кваліфікації – індивідуальних, групових, колективних, але найбільш ефективно впливає на групові та колективні форми роботи. Віртуальне спілкування полегшує організацію співпраці вчителів природничих дисциплін та розширює можливості їхньої взаємодії з викладачем та між собою. ХПЛ «Інноваційні технології» дозволяє вчителям природничих дисциплін подолати наявні бар'єри – географічні, технологічні, та сприяє позитивній динаміці змін щодо розвитку професійної компетентності. Використання хмарної педагогічної лабораторії не вимагає від учителів природничих дисциплін фізичної присутності за місцем здобуття нових знань. Непотрібними стають складне програмне забезпечення і спеціальні навички роботи вчителів з ним. Упровадження хмарної педагогічної лабораторії «Інноваційні технології» надає можливості вчителям природничих дисциплін при вирішенні професійних проблем одержати доступ до освітніх матеріалів різного виду – текстових, візуальних, мультимедійних, які складені та упорядковані керівником лабораторії.

Проте розвиток професійної компетентності вчителів природничих дисциплін в контексті інноваційно-технологічного підходу і стимулювання потреби їх самовдосконалення не можливо забезпечити тільки на курсах підвищення кваліфікації на основі програмно-інструктивних документів. Необхідна подальша робота у міжкурсовий період. Тому другою у векторі стоїть **неформальна освіта**. Вона здійснюється в освітніх установах або громадських організаціях (клубах, гуртках, секціях, курсах, лекторіях тощо), під час індивідуальних занять з репетитором, тренером і здійснюється необов'язково професійними викладачами. Така освіта не передбачає присвоєння кваліфікацій й одержання встановленого законодавством документа про освіту, це – набуття всіх інших знань упродовж життя людини, головна її ознака – добровільність та щирий інтерес до предмета навчання. У межах неформальної освіти не потрібні попередні умови для початку навчання, не ставляться жорсткі вимоги до місця, часу, термінів, форм і методів навчання, що дає змогу залучитися до процесу навчання значно більшій кількості людей, ніж у формальній.

Методичні особливості неформальної освіти в дослідженні складає наступне: вчителі природничих дисциплін повертаються після курсів на своє робоче місце і вони вже знають напрям, в якому потрібно працювати далі – реалізація інноваційно-технологічного підходу, впровадження інноваційних педагогічних технологій. При цьому, неперервність освіти

забезпечується узгодженою діяльністю закладу ППО, міського/районного методичного кабінету, закладу загальної освіти щодо проведення різноманітних методичних заходів, об'єднаних тематично і змістовно. Інноваційне навчання у закладах загальної освіти потребує вчителів природничих дисциплін нової формації, яких потрібно «виростити». З цією метою за ініціативи автора дослідження і за підтримки Комунальної установи «Міський методичний кабінет департаменту освіти Вінницької міської ради» створена інноваційна структура «Творча лабораторія вчителів природничих дисциплін». Її робота регламентована спеціально розробленим «Положенням про роботу Творчої лабораторії вчителів природничих дисциплін». Інноваційна структура «Творча лабораторія вчителів природничих дисциплін» – це колективне професійне об'єднання, яке на добровільній основі згуртовує вчителів, зацікавлених в якісній неформальній освіті, розвитку професійної компетентності в міжкурсовий період, активному нарощуванні особистісного педагогічного ресурсу шляхом участі в діяльнісних формах методичної роботи.

На жаль, освітні заклади на етапі переходу до нової якості освіти не мають рекомендацій відносно розбудови методичної роботи щодо конструювання зразків нової освітньої практики і підготовки вчителів нової формації – вчителів-технологів. З цією метою в межах інноваційної структури «Творча лабораторія вчителів природничих дисциплін» була організована робота з освоєння інноваційних педагогічних технологій. Відповідно до перспективного плану роботи творчої лабораторії були розроблені і впроваджені: довгострокова авторська програма «Використання педагогічних технологій як шлях реалізації інноваційних стратегій розвитку природничої освіти» (на 4 роки); короткотермінові програми для освоєння окремої інноваційної технології (приблизно на півроку) та програми низької інтенсивності, що реалізуються у вигляді коротких курсів, майстер-класів, тренінгів та семінарів. Відтак, вчителями природничих дисциплін, членами творчої лабораторії, були апробовані шляхи реалізації неформальної освіти та навчально-методичне забезпечення розвитку професійної компетентності вчителів у неформальній освіті.

Третя у векторі – *інформальна освіта*. Інформальна освіта (інакше – індивідуальне навчання) передбачає неофіційну, самоорганізовану, індивідуальну пізнавальну діяльність; неорганізоване опанування інформації; здобуття особою певних компетентностей; «охоплює самоосвітню діяльність, що відбувається в сім'ї, на робочому місці, в

локальній спільноті та повсякденному житті на самостійно, сімейно або соціально спрямованій основі» [7]. Здійснюється через відвідування бібліотек, театрів, музеїв, під час подорожей, у спілкуванні з друзями. У дослідженні для забезпечення інформальної освіти вчителів природничих дисциплін, крім інших джерел, найбільш доцільною є робота в хмарній педагогічній лабораторії «Інноваційні технології», яка може бути успішно використана саме в індивідуальних формах навчання. Для такого самонавчання потрібне володіння навичками роботи в Google. Віртуальне спілкування полегшує самоосвіту вчителів природничих дисциплін та розширює можливості їхньої взаємодії між собою.

Отже, в дослідженні у контексті якісного дистанційного навчання, шляхом використання хмарно орієнтованого освітнього середовища та інноваційної структури «Творча лабораторія вчителів природничих дисциплін» здійснюється інтеграційний вплив на особистість учителя природничих дисциплін – його когнітивно-інтелектуальну, емоційно-ціннісну та дієво-практичну сфери.

Проблема професійного розвитку вчителя традиційно посідає чільне місце в науковій літературі. Науковці в галузі філософії, педагогіки, психології, андрагогіки підкреслюють, що одним з основних напрямів роботи з педагогічними кадрами є пошук шляхів підвищення якості професійних знань і вмій; оновлення змісту, форм і методів підвищення кваліфікації вчителів у післядипломній педагогічній освіті. Узагальнюючи результати дослідження, можна відзначити:

1. Розвиток професійної компетентності вчителів природничих дисциплін у контексті інноваційно-технологічного підходу є недостатнім за традиційною системою навчання в закладах ППО, а відтак необхідний перехід у формат інноваційного навчання, що потребує інноваційної моделі розвитку професійної компетентності вчителів.

2. Розроблена й впроваджена інноваційна модель розвитку професійної компетентності на основі інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти вчителів природничих дисциплін у ППО, яка дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком професійної компетентності вчителів, забезпечує позитивну динаміку розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін.

3. Визначені складники інноваційного освітнього середовища в закладі ППО, які сприяли розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін: дистанційне навчання вчителів природничих дисциплін, яке використовується для інтенсифікації процесу підвищення



кваліфікації й реалізовано за допомогою дистанційної платформи e-Front, на основі якої проводились очно-дистанційні курси підвищення кваліфікації вчителів; інформаційно-цифрові технології, зокрема, хмарні сервіси Google, на основі яких працювала хмарна педагогічна лабораторія «Інноваційні технології»; сайт академії; програма Blogger.

4. Розроблено навчально-методичне забезпечення реалізації інноваційної моделі розвитку професійної компетентності вчителів природничих дисциплін. Особливу увагу приділено: програмі «Анотована освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації вчителів природничих дисциплін за очно-дистанційною формою навчання»; спеціалізованим курсам «Освоєння інноваційних педагогічних технологій» (для формальної освіти) та «Використання педагогічних технологій як шлях реалізації інноваційних стратегій розвитку природничої освіти» (для неформальної освіти на 4 роки), у межах якої розроблені: перспективні плани діяльності інноваційної структури «Творча лабораторія вчителів природничих дисциплін» на базі закладу загальної освіти та хмарної педагогічної лабораторії «Інноваційні технології»; короткотермінові програми для освоєння окремої інноваційної технології (приблизно на півроку) та програми низької інтенсивності, що реалізуються у вигляді коротких курсів, майстер-класів, тренінгів та семінарів.

#### **Література:**

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

2. Сорочан Т.М. Інновації в професійній діяльності андрагогів системи післядипломної педагогічної освіти // Інноваційні технології в освіті: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 16-19 вересня 2009 р. / М-во освіти і науки України, М-во освіти і науки Автономної республіки Крим.-Симферопіль-Судак, 2009.- С. 247 – 253.

3. Змеев С. И. Андрогагика: основы теории и технологии обучения взрослых. Москва: ПЕР СЭ, 2003. 208 с.

4. Освітнє середовище – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

5. Формальна та неформальна освіта: що важливіше? – Режим доступу: <http://znoclub.com/dovidnik-zno/230-formalna-ta-neformalna-osvita-shcho-vazhlivishe.html>

6. Кремень В. Г. Якісна освіта і нові вимоги часу // Педагогічна і психологічна науки в Україні. Київ: Педагогічна думка, 2007. Т. I

7. Литвинова С. Г. Технології навчання учнів у хмаро орієнтованому навчальному середовищі загальноосвітнього навчального закладу // Інформаційні технології і засоби навчання, 2015. Т. 47. № 3. С.49–66.

8. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ : Атіка, 2008. 684 с.

9. Олійник В., Гравіт В. Проблеми модернізації освітньої діяльності у вищих навчальних закладах післядипломної педагогічної освіти // Післядипломна освіта в Україні. 2012. № 1 (20). С. 15–17.

10. Биков В. Ю. Хмарні технології, ІКТ-аутсорсинг і нові функції ІКТ підрозділів освітніх і наукових установ // Інформаційні технології в освіті. 2011. № 10. С. 8–23.

### **1.9. Formation of project management skills in modern executives**

#### **Формування навичок управління проектами у сучасних керівників**

Сучасний стан розвитку суспільства заклав передумови для змін на підприємствах, в організаціях, громадських об'єднаннях, закладах освіти, пов'язаних із реалізацією інноваційної діяльності. Розвиток громад, децентралізація влади, активне використання інформаційних технологій тощо суттєво впливають на всі галузі суспільного життя. Зокрема, це спричинило докорінне реформування системи освіти України. Відповіді на виклики, які постали перед сучасною школою, знайшли відбиток у Концепції «Нової української школи». Одним із таких є необхідність у змінах змісту, форм та методів управлінської діяльності, пов'язаних із децентралізацією влади та наданням академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії організаціям, у тому числі і закладам освіти [2]. У зв'язку з цим, важливим аспектом управлінської діяльності керівника є впровадження й керування інноваціями та, зокрема, управління проектами.

Відповідно до означення, які надали О. М. Медведєва, В. А. Рач, та О. В. Росошанська, проект – це «тимчасова діяльність, спеціально спланована для унікальних неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проекту, що реалізовується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та наявних особливостей експлуатації

продукту проекту» [4, с. 21]. В той же час, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія, М. Е. Морозова, Л. М. Олефіра, Н. О. Приходькіна та З. В. Рябова пропонують такі визначення поняття проекту як: «будь-що, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум потрібен для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості; певне підприємство із заздалегідь встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту; окреме підприємство з конкретними цілями, які частково включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються; певне завдання із визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення» [3, с.12 ].

Результати аналізу наведених означень дають можливість визначити поняття «проект» як певну, обмежену в часі інноваційну діяльність із заздалегідь визначеними датами початку, проміжних етапів та завершення, спрямовану на отримання результатів, пов'язаних із досягненням унікальних цілей та завдань, які сприяють реалізації прогресивних змін в організації, вирішенню певних проблем або створенню доданої вартості (цінності).

Орієнтація проекту на створення доданої вартості або цінності дала можливість О. Є. Колесникову та В. Д. Гогунському [1] розглядаючи схему багатовимірного формування проектів освітньої спрямованості, запропонувати профіль цінностей освітніх проектів (рис.1)



Рис. 1. Профіль цінностей освітніх проектів [1].

В той же час, не викликає сумніву, що схема, наведена на рис. 1, може бути використана для моделювання будь-якого іншого інноваційного проекту за умови зміни змісту драйверів і засобів реалізації та врахування основних обмежень, які накладаються на проект, що, як вказують Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько та І. П. Малик, входять до проектної тріади – «час, бюджет і зміст робіт, виділяють ще в деяких джерелах якість» [5, с. 21]. Сприйняття освітнього проекту, з точки зору створення цінності (рис.1), приводить до можливості збалансованого оцінювання проектів, що включає систему індикаторів 5E2A, наведених нижче.

«П'ять «Е» (efficiency, effectiveness, earned value, ethics, ecology): ефективність використання ресурсів в проектах визначається відношенням отриманої від проекту вигоди до кількості використаних ресурсів: економічність (результативність) стосується рівня задоволеності зацікавлених сторін до і після проекту, а також визначає вигоду на підставі певних критеріїв ефективності; освоєний обсяг (додана цінність) – універсальний критерій виміру прогресу проектів, в якому ідея проекту пов'язана з його графіком (розкладом) і витратами (ресурсами); дотримання етичних норм – це реакція спільноти програми на загальну прийнятність та соціальну спрямованість ідеї програми, на дотримання в її рамках соціальних і організаційних правил та виправдання етичних очікувань учасників; екологічність – критерій підтримки безперервного зростання організації або безперервного прогресу програми, який спрямовано на захист навколишнього середовища. Два «А» (accountability, acceptability): надійність (підзвітність) визначається рівнем відповідальності менеджменту за результати проекту / програми, включаючи проміжні результати, одержувані зацікавленими сторонами, а також прозорістю, наочністю і відкритого (публічного) управління при інформуванні громадськості про статус проекту / програми на поточний момент; допустимість (прийнятність) визначається цілим рядом умов, які взяли зацікавлені сторони за вартісними показниками програми» [1].

Таким чином, робота над проектом є складним багатоаспектним процесом, який потребує залучення різноманітних видів матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також значних зусиль щодо їх планування, організації та реалізації. У 2015 році О.В. Усатенком [6, с. 256] було запропоновано класифікацію інноваційних проектів для розвитку теоретико-методологічних аспектів обліку венчурної діяльності, яку, із незначними змінами, можна використати для проектів у соціальній, освітній та інших галузях. При цьому необхідно врахувати особливості (позначені

знаком \*), які супроводжують реалізацію соціальних та освітніх проектів (табл. 1).

Таблиця 1.

**Класифікація інноваційних проектів.**

<b>Ознаки</b>	<b>Структурні елементи</b>	<b>Характеристика елементів</b>
Рівень новизни	Абсолютний	Отримання в результаті реалізації проекту продукту, аналогу якого не існує
	Відносний	Покращення або оновлення частини отриманого продукту
	Умовний	Нестандартне поєднання існуючих елементів продукту або створення нового продукту на основі елементів уже існуючих продуктів
Зміст діяльності	Технологічний	Створення нової продукції, продукту
	Виробничий	Зміна структури виробництва
	Економічний	Зміна методів та способів виробничо-господарської діяльності
	Соціальний *	Діяльність спрямована на зміни у частині чи у всьому суспільстві *
Новизна місця впровадження	Освітній *	Діяльність спрямована на зміни у методах, формах, пошук нових методик, технологій *
	Нова галузь (виробництво)	Створення нового підприємства, територіальної громади, освітньої організації*
Характер потреб	Існуюча галузь (виробництво)	Розроблення та впровадження на основі існуючого підприємства, територіальної громади, освітньої організації*
	Нові	Задовольняє нові потреби споживачів
Спосіб виникнення	Існуючі	Задовольняє існуючі потреби споживачів
	Відкриття	Абсолютно новий проект
	Винахід	Проект, що з'явився в результаті технічного винаходу, появи

		інформаційної технології, технічної або освітньої концепції, який характеризується новизною
	Розробка	Проект здійснюється шляхом покращення частини процесу
Обсяг досліджень	Висхідний	Реалізується внаслідок фундаментальних досліджень
	Нисхідний	Реалізується в результаті прикладних досліджень
Результат	Базовий	Створюються нові галузі та ринки, громадський або освітній рух*
	Покращувальний	Вагомо удосконалює якість продукції, підвищує життєві стандарти громади, ефективність та успішність освітнього процесу*
	Псевдоінноваційний	Впроваджується та реалізується для задоволення окремої групи покупців, але істотно не змінює ні якості продукції, ні технологічний або освітній* процес, ні життєві стандарти громади*
Частка ринку (організацій, громад, груп громадян)	Обмежений	Короткострокова перспектива
	Системний	Довгострокова перспектива
Важливість для виробництвасус пільства, колективу, групи*	Велика	Пов'язана із повною реорганізацією виробництва, установи, громади*
	Середня	Пов'язана із частковою реорганізацією, суттєвими змінами частини виробництва, установи, громади*
	Несуттєва	Незначні зміни у структурі виробництва, установи, громади*
Середовище реалізації	Внутрішнє	Реалізація в межах підприємства, організації, громади
	Зовнішнє	Реалізація поза межами підприємства, організації, громади
	Комбіноване	Реалізація одночасно як всередині, так і поза межами

		підприємства, організації, громади*
Масштаб впливу	Глобальний рівень	Реалізація проекту на рівні міждержавного співробітництва
	Державний рівень	Реалізація проекту в межах України
	Регіональний рівень	Реалізація проекту в межах певної галузі виробництва, територіальної громади, груп населення*
	Корпоративний (інституційний *) рівень;	Реалізація проекту всередині виробництва, організації, освітнього закладу*
Шляхи фінансування проекту*	Зовнішні*	Фінансування здійснюється за рахунок зовнішніх фондів, спільно кошту тощо*
	Внутрішні*	Фінансування здійснюється за рахунок коштів організації*
	Комбіновані*	Фінансування здійснюється частково за рахунок зовнішніх фондів, спільнокошту тощо та частково за рахунок коштів організації*
Ініціація проекту*	Зовнішня*	Проект ініціюється відповідним міністерством, фондом, громадською організацією, існує підтримка на основі нормативних документів, наприклад, МОН України*
	Внутрішня*	Проект ініціюється працівниками організації*
Результат проекту	Новий продукт	Створення нового продукту
	Новий метод виробництва	Створення або зміна існуючої технології виробництва, навчання, його нових форм та методів*
	Новий ринок збуту	Створення нового ринку збуту
	Нове джерело сировини	Винайдення або створення, заміна джерела сировини
	Нова організація	Створення нового виробництва, територіальної громади,

		громадської або освітньої організації*
	Нові компетенції*	Створення нових компетенцій у цілої або частини громади, групи осіб*
Оцінка інноваційності	Категорія А	проекти, що забезпечують виробництво продукції, яка не має зарубіжних аналогів
	Категорія Б	проекти, що забезпечують виробництво експортно-орієнтованих товарів несировинних галузей
	Категорія В	проекти, що забезпечують виробництво продукції, що заміщує імпорту
	Категорія Г	проекти, що забезпечують виробництво продукції, яка користується попитом на внутрішньому ринку
	Поза категорією*	проекти, які забезпечують позитивні зміни, пов'язані із покращенням умов життя у територіальних громадах, діяльності освітніх та громадських організацій тощо*

Розглянемо деякі особливі характеристики елементів класифікації (таблиця 1), тісно пов'язані з соціальними та освітніми проектами, які можуть бути реалізовані на базі закладу освіти, що потребують особливої уваги його керівника. Так, наприклад, зміст діяльності соціальних проектів може бути пов'язаний із вирішенням питань культури, національної ідентичності, демократичних перетворень всередині громади або зеленого туризму тощо. Такі проекти спрямовані на покращення умов проживання, комунікації чи інші аспекти суспільного життя громади. Зміст діяльності освітніх проектів може бути спрямований на покращення або повну зміну форм, методів та технологій навчання, які сприяють підвищенню ефективності та результативності освітнього процесу. При цьому освітні проекти тісно пов'язані із соціальними, оскільки освітній заклад завжди впливає на життя громади. В той же час, важливою є новизна місця впровадження проекту. Бурхливі процеси змін у системі освіти України сприяють не тільки змінам всередині освітніх організацій, а й появі нових, в переважній більшості приватних, побудованих на зарубіжному досвіді



організації освітнього процесу, а також принципах «Нової української школи».

Варто також звернути увагу на результати реалізації інноваційних проектів. Базовий результат проекту передбачає вихід освітньої організації до більш широкого кола споживачів її послуг. Прикладом такого проекту може стати рух “EdCamp”, який був створений як рух педагогів-новаторів в Сполучених Штатах Америки, що невдовзі переріс у міжнаціональний проект. Щорічно в Україні заходи “EdCamp” охоплюють тисячі педагогів зі всіх регіонів України. Вони спрямовані на формування в Україні спільноти відповідального вчительства, поширенню кращих зарубіжних та українських практик навчання, сприяють реформуванню системи освіти України. Прикладом проекту, що покращує результати, може слугувати впровадження елементів дистанційного навчання для підготовки інтернів-фармацевтів у Вінницькому національному медичному університеті ім. М. І. Пирогова. Такі зміни сприяють підвищенню комфортності навчання, що сприяє покращенню його ефективності та результативності тощо.

Проекти, які реалізуються на рівні освітнього закладу, можуть суттєво відрізнятися за середовищем (місцем) реалізації. Так внутрішнє середовище передбачає реалізацію проекту всередині освітнього закладу. Як приклад такого внутрішнього проекту варто навести комплексну програму інформатизації освітнього закладу, реалізовану у КЗ «ЗШ I-III ст. № 35 Вінницької міської ради», в результаті якої оновлено парк комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, встановлено систему відеоспостереження тощо. Результатом такого проекту стали підвищення результативності навчання учнів школи (зокрема з інформатики), підвищення ефективності управління за рахунок впровадження хмарних технологій в процесі навчання та управління навчальним закладом. Прикладом зовнішнього середовища реалізації проекту можна вважати проведення на базі КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, майстер-класів тощо для керівних кадрів та педагогів області. Результатом такого проекту є зміни у формуванні стратегічних завдань закладів освіти області, розвиток відповідних професійних компетенцій у педагогів, навчальні досягнення учнів у конкурсах та олімпіадах, під час проходження ЗНО тощо. Як приклад комбінованого середовища можна запропонувати реалізацію проекту впровадження хмарних технологій навчання у КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти». Перший етап проекту передбачав навчання працівників академії застосуванню хмарних технологій у освітньому

процесі. Це дало можливість використовувати вказані технології у професійній діяльності академії, зокрема, під час формування плану роботи академії та звітності. Наступним етапом реалізації проекту стало створення системи творчих фахових спільнот, що дало можливість підвищити рівень комунікацій між педагогами області, покращити їх інформування, створило умови для активного поширення інновацій. Оскільки не всі педагоги області мали навички роботи із хмарними технологіями, в межах курсів підвищення кваліфікації було введено спецкурс «Хмарні технології в освіті», що дозволило учителям познайомитись із можливостями, які надають освітянам хмарні сервіси та отримати доступ до створених спільнот. Оскільки докорінний аналіз всіх аспектів класифікації інноваційних проектів не є метою цього дослідження, а лише дає можливість приблизно оцінити рівень складності виконання завдань по управлінню проектами, не викликає сумніву, що розуміння викладеного вище вимагає від особи, яка буде планувати, організовувати та реалізовувати проекти, наявності суттєвих знань у галузі управління проектами.

Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. та Малик І. П. у посібнику з управління проектами [5] наводять такі означення поняття «управління проектами»: це – мистецтво керування й координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проекту. (Інститут управління проектами США (Project Management Institute), США); управлінське завдання із завершення проекту вчасно, у межах встановленого бюджету, відповідно до технічних специфікацій та вимог. Менеджер проекту є відповідальним за досягнення цих результатів. (Англійська асоціація проект-менеджерів); єдність управлінських завдань, організації, техніки та засобів для реалізації проекту". (DIN 69 901, Німеччина). При цьому вони зазначають, що «застосування управління проектами є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як: масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість; складність проекту; кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту; вірогідність змін як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них; наявність конкурентів; переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проектом. Будь-який найменший проект потребує застосування методології УП і визначення відповідального за проект» [5].

Досвід та практика показали, що вирішення проблеми розвитку професійної компетентності є одним із головних завдань КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти», що для представників адміністрації закладів освіти включає формування та розвиток у них навичок управління проектами. Протягом 2017-2018 років, на вимогу слухачів, до тематики навчальних занять підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів включається практичне заняття з написання заявки для отримання грантів. Це пов'язано із щорічним проведенням конкурсу на отримання грантів від Вінницької облдержадміністрації та Вінницької обласної ради, в якому будь-який освітній заклад має можливість подати заявку та виграти кошти на реалізацію інноваційного проекту. Практичне заняття підготовлено та поводить старшим викладачем кафедри управління та адміністрування, кандидатом педагогічних наук С. А. Пойдою. Активна робота щодо консультування керівників та педагогів області з питань підготовки, планування та реалізації проектів проводиться всіма викладачами кафедри.

Науковцями та методистами КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» проводиться постійний моніторинг навчальних потреб слухачів курсів підвищення кваліфікації. Вивчення навчальних потреб керівників закладів освіти дало підставу до розширення тематики викладання працівників кафедри управління та адміністрування. Так, в процесі розробки знаходяться лекції та практичні роботи за такими темами: «Проекти як інструменти реалізації стратегічного розвитку закладу освіти», «Принципи управління проектами», «Формування команди для реалізації проектів», «Шляхи вирішення проблем, які виникають у процесі управління проектами», «Особливості реалізації міжнародних та регіональних проектів» та ін. Підготовка бакалаврів і магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» також передбачає формування у студентів (майбутніх керівників організацій, установ, фондів та освітніх закладів) навичок управління проектами. Студенти знайомляться із методологічними засадами управління проектами та навчаються розробляти їх обґрунтування, вивчають принципи планування та дотримання термінів виконання проекту та його елементів, визначають шляхи отримання й управління ресурсами проекту, у тому числі кадровими, розробляють шляхи комунікації тощо. Кожна лекція супроводжується практичними заняттями, під час яких студенти можуть зрозуміти принципи оформлення заявок для отримання грантів, управління проектами із використанням технологій Agile, Scrum та Waterfall тощо. Оскільки керівники організацій, фондів, освітніх закладів, зазвичай, мають досить

мало вільного часу і не можуть регулярно відвідувати вищі освітні заклади, то одним із шляхів отримання відповідних навичок управління проектами є дистанційне навчання. Серед великої кількості дистанційних курсів з питань навчання бізнесу, управління проектами, фінансами варто відзначити такі, що розміщені на платформі Prometheus (<https://prometheus.org.ua/courses/>). Система містить цикл «Підприємництво», який включає навчальні курси: «Як створити стартап», «Підприємство. Власна справа в Україні», «Бізнес-англійська», «Маркетинг: розробка та продаж пропозиції цінності», «Вступ до Теорії обмежень та Процеси мислення як потужний підхід до управління бізнесом», «Фінансовий менеджмент», «Юридичні аспекти створення та ведення бізнесу в Україні», «Соціальне підприємництво». Окремими курсами представлено такі дисципліни, як «СМС – Система Менеджменту Ситуацій», «Менеджмент», «Конфлікт інтересів: треба знати!», «Соціальний менеджмент і залучення зацікавлених сторін», «Доступ до інформації для розпорядників», «Маркетинг: розробка та продаж пропозиції цінності», «Підготовка та впровадження проектів розвитку громад», «Сучасне керівництво проектами – мистецтво порушення правил» та ін. Навчання на відкритих дистанційних курсах дасть можливість керівнику обрати комфортні умови навчання – час та місце, навчатись у власному темпі, досліджувати протягом навчання додаткові матеріали, розміщені у мережі Інтернет тощо.

Таким чином, аналіз викладеного вище дає підставу стверджувати, що володіння навичками управління інноваційними проектами є об'єктивною необхідністю для кожного сучасного керівника. Керівництво організацією на засадах управління проектами сприяє збільшенню ефективності професійної діяльності працівників, суттєвій економії часу, підвищенню якості кінцевого продукту. Управління проектами – це специфічна управлінська діяльність, яка не може бути ефективно реалізована звичайними методами керівництва. Вона передбачає розуміння методології управління проектами, вміння будувати стратегію функціонування організації на засадах проектної діяльності, врахування часових, ресурсних та кадрових потреб і обмежень, а також мінімізації ризиків, які постають перед організацією під час реалізації проекту. Наявність знань та навичок управління проектами є необхідною умовою якісної професійної діяльності сучасного керівника. При цьому існують доступні можливості для актуалізації таких знань та навичок, які можуть бути реалізовані як шляхом навчання у вищих освітніх закладах, так і засобами самоосвіти або

дистанційного навчання. В той же час, результати дослідження, наведені у статті, не можуть претендувати на абсолютну повноту та можуть стати основою для майбутніх досліджень.

### **Література:**

1. Колесніков О. Є., Гогунський В. Д. Основні аспекти впровадження дистанційної освіти // Інформ. технології в освіті, науці та виробництві: зб. – 2012. - № 1. – С. 34 – 41.

2. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / Під заг. ред. Бібік Н. М. – К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. - 206 с.

3. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів /З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня, М. Е. Морозова, Л. М. Олефіра, Н. О. Приходькіна; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фрехта; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж.освіти»; КультурКонтакт Австрія. – К., 2016. – 118 с.

4. Рач В. А., Росошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посібник. –К.: «К.І.С.», 2010. -276 с.

5. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

6. Усатенко О. В. Класифікація ризикових інноваційних проектів для розвитку теоретико-методологічних аспектів бухгалтерського обліку венчурної діяльності // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2015. Том 20. Випуск 4. С. 255–258

# Part II

**ACTUAL PROBLEMS OF  
MANAGEMENT DEVELOPMENT**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **2.1. Application of discharge stimulations for improving energy savings on heat generators objects of Ukraine**

### **Застосування заохочувальних стимулів для залучення в енергозбереження на теплогенеруючих об'єктах України**

Інвестиції є найважливішим чинником розв'язання проблем енергозбереження та енергетичної незалежності України. Одним із шляхів вирішення цих проблем є застосування заохочувальних стимулів для залучення фінансових ресурсів із різних джерел та направлення їх для вирішення задач енергозбереження і будівництва нових сучасних теплогенеруючих потужностей, у тому числі і з використанням нетрадиційних і поновлюваних джерел енергії.

Енергетична стратегія України на період до 2030 року [2] передбачає, в тому числі, забезпечення зростаючих потреб у паливно-енергетичних ресурсах за рахунок зменшення енергоемності ВВП і збільшення рівня енергозабезпеченості країни, реалізації програм енергозбереження в галузях економіки і в соціальній сфері, збільшення використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, зменшення рівня енергетичної залежності країни від зовнішніх поставок палива і збільшення обсягів споживання власних енергетичних продуктів.

Положення "Державної цільової економічної програми енергоефективності й розвитку сфери виробництва енергоносіїв із відновлюваних джерел енергії й альтернативних видів палива на 2017–2020 роки" містять у собі пункти про розвиток виробництва й використання біопалива, законодавче врегулювання питань щодо зниження рівня енергоемності валового внутрішнього продукту й оптимізації структури енергетичного балансу держави, адаптації національного законодавства у сфері енергоефективності, енергозбереження й альтернативної енергетики до законодавства Європейського Союзу, вдосконалення механізму фінансування заходів, які потребують державної підтримки і спрямовані на зниження рівня енергоемності валового внутрішнього продукту, збільшення обсягу використання альтернативних джерел енергії і вторинних енергетичних ресурсів, зменшення обсягу викидів забруднюючих речовин [3].

З огляду на всезростаючу актуальність даної теми й питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і управлінням процесів, технологій

---

і фінансування альтернативної енергетики для нашої держави, свої роботи даній темі присвятили такі вчені й практики, як: І. Андріанова, В. Арсірій, Л. Лось, Ю. Маковецька, Т. Науменко, М. Юдін і багато інших. У своїх роботах вони розглядають і оцінюють роль енергозберігаючих технологій для теплової енергетики, перспективи енергетичного використання соломи, фінансові можливості розвитку вторинного ресурсовикористання, доцільність зниження енергоємності підприємств і перспективи використання вітчизняного устаткування з переробки альтернативних видів палива. Розв'язання окремих аспектів проблеми оцінки інвестицій в енергозбереження відображені в роботах українських вчених: В. А. Жовтянського, А. К. Шидловського, А.В. Праховника та інших.

Україна має великий потенціал альтернативної та відновлювальної енергетики, але, щоб його використовувати та реалізовувати, на основі розроблених національних і регіональних програм та нормативно-правових актів, необхідно залучати інвестиції як з боку держави, так із зарубіжних інституцій.

Поряд з модернізацією існуючих енергетичних секторів промисловості (вугільна, атомна, нафтогазова та інші), впровадження альтернативних джерел енергії призведе до зростання економічного благополуччя держави.

Метою даної статті є обґрунтування методів управління заохочувальних стимулів для залучення в енергозбереження на теплогенеруючих об'єктах України, які сприяють управлінню інвестиційним процесом. Інвестиції є найважливішим чинником розв'язання проблем енергозбереження та енергетичної незалежності України. Одним із шляхів вирішення цих проблем є застосування заохочувальних стимулів для залучення фінансових ресурсів із різних джерел та направлення їх для вирішення задач енергозбереження і будівництва нових сучасних теплогенеруючих потужностей, у тому числі і з використанням нетрадиційних і поновлюваних джерел енергії.

Як стверджують вітчизняні вчені (Я.Б. Блюм, Г.Г. Гелетуца) енергетичний комплекс України має значну ступінь залежності від імпорту паливно-енергетичних ресурсів і, як наслідок, залежність від імпорту цих ресурсів, що негативним чином впливає на політику держави і на рівень її національної безпеки. Поряд з цим, Україна має потужну сировинну базу та сприятливі природні умови для розвитку та виробництва альтернативних видів палива та відновлюваної енергії (В.Л. Курило). Цей потенціал України



повинен стимулювати розвиток у державі технологій і технічних рішень як для виробництва альтернативних джерел енергії з метою забезпечення паливно-енергетичного комплексу ресурсами, так і розвитку ринку альтернативних видів палива. Окрім того, розвиток біоенергетики в нашій країні, поряд із сталістю та економічними перевагами, не повинен завдавати шкоди навколишньому природному середовищу (Н.В. Мельник). За статистикою, енергоефективність в Україні в 11 разів нижче, ніж у середньому по іншим розвинутих країнам[4].

Ефективність інвестицій визначається не тільки фактором одержання інвестиційного доходу, але й можливістю його подальшого використання. Питання оподаткування і реінвестування в даній статті розглядатися не будуть, тому звернемося до питань окупності, рентабельності й прибутковості інвестиційних процесів.

Одним з найбільш зрозумілих і застосовуваних методів у цій галузі є метод визначення чистої поточної вартості (ЧПВ), який ґрунтується на визначенні обсягу, за якого може збільшитися прибуток у результаті реалізації інвестиційного проекту.

ЧПВ – це різниця між сумою грошових надходжень (грошових потоків), одержаних у результаті реалізації інвестиційного проекту і дисконтованих до їх поточної вартості, та сумою дисконтованих поточних вартостей всіх витрат (грошових потоків), які необхідні для реалізації цього проекту.

Формула розрахунку чистої поточної вартості буде мати такий вигляд:

$$ЧПВ = \sum_{i=1}^n \frac{ПК_i}{(1+k)^i} - П_0ВК, \quad (1)$$

де  $ПК$  – надходження коштів (грошовий потік) у кінці періоду  $i$ ;

$П_0ВК$  – початкове вкладення коштів;

$k$  – ставка дисконту (в розрахунках символізує альтернативні джерела доходу), бажана норма прибутковості (рентабельності), тобто такий рівень прибутковості інвестованих коштів, який можна забезпечити при їх розташуванні в загальнодоступних фінансових структурах (наприклад банках), а не при їх використанні для даного інвестиційного проекту.

Якщо чиста ЧПВ позитивна, то це означає, що проект можна вважати прийнятним.

Нульове значення ЧПВ відповідає окупності вкладень у проект за певних початкових умов:

$$\sum_{i=1}^n \frac{PK_i}{(1+k)^i} - P_0 BK = 0. \quad (2)$$

Таким чином, можна розглянути умови і спрогнозувати собівартість продукції й, відповідно, проаналізувати вплив зміни окремих складових рівняння на окупність інвестиції.

Розглянемо інвестування 2 мільйонів гривень у реконструкцію теплогенеруючого об'єкта з установкою котла потужністю 1,25 Мвт для спалювання альтернативних видів палива (деревної тріски, пелет) і наступного продажу теплової енергії споживачам. Не будемо зупинятися на тонкощах ціноутворення на альтернативне паливо, воно залежить від регіональних цін на сировину, його доставку, ціни трудового ресурсу, вартості електроенергії й т.д. і повинно визначатися на кожному підприємстві самостійно. Обмежимося чистим прибутком з 1 Гкал проданої енергії. Визначити грошовий потік у таких умовах можна за формулою:

$$ГП = \frac{1,25 * 24 * T * \alpha}{1,163} * П_{1Гкал}, \quad (3)$$

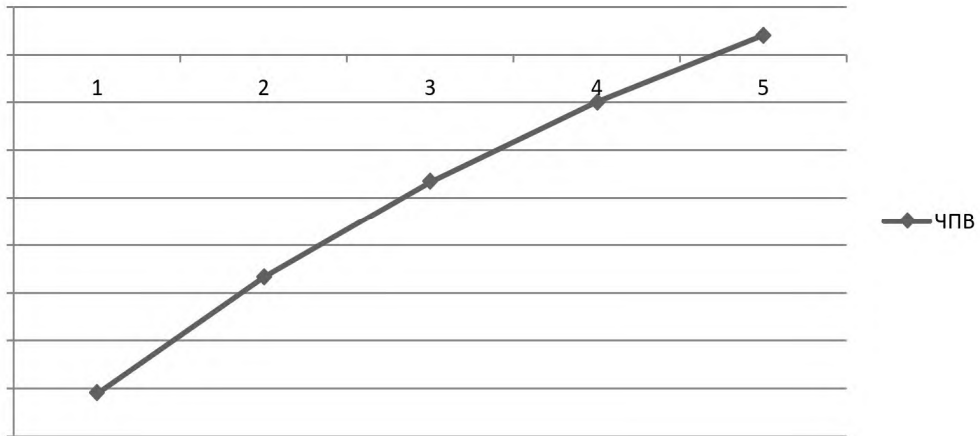
де, ГП – річний грошовий потік, 1,163 – співвідношення гігакалорій і мегават енергії,  $T$  – тривалість опалювального періоду,  $\alpha$  – коефіцієнт завантаження котла,  $П_{1Гкал}$  – прибуток за 1 продану гігакалорію.

При тривалості опалювального періоду 150 діб, коефіцієнта завантаження котла 0,6 і прибутку за 1 продану гігакалорію в розмірі 300 гривень можна розрахувати чисту поточну вартість проекту за 5 років, норму дисконту застосуємо виходячи із середньої ставки банківського депозиту 20% (табл. 1).

Таблиця 1

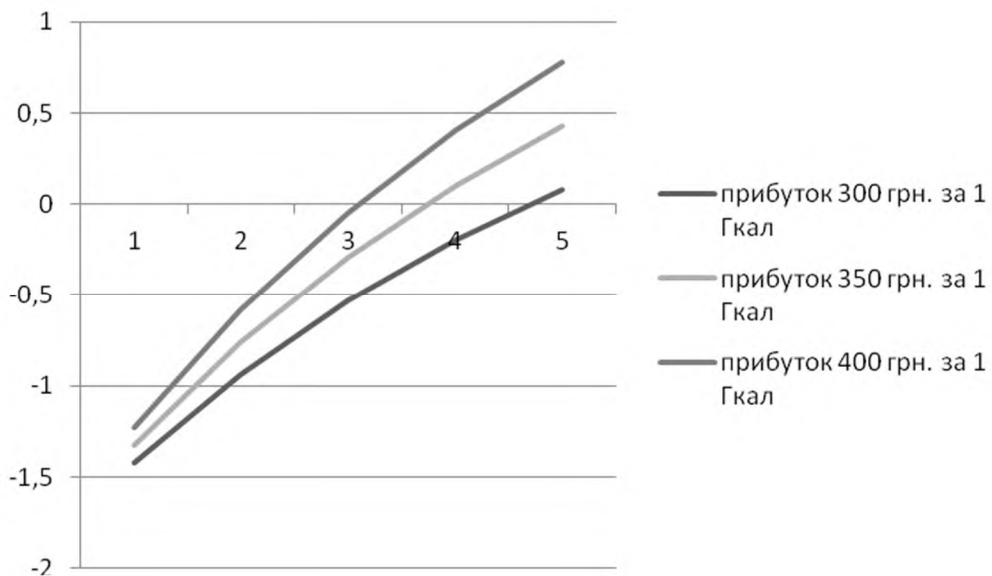
Рік	ГП	Норма дисконту	Дисконтований ГП	ЧПВ
1	0,70	0,8333	0,580	-1,420
2	0,70	0,6944	0,484	-0,936
3	0,70	0,5787	0,403	-0,533
4	0,70	0,4823	0,336	-0,197
5	0,70	0,4019	0,280	0,083

Більш наочно окупність проекту можна представити графічно (рис. 1).



**Рис. 1. Окупність проекту реконструкції котельної протягом 5 років**

Однак інвестор завжди балансує між бажанням якнайшвидше окупити вкладені інвестиції й максимізувати свій прибуток, з одного боку, й попитом на його послуги і продукцію, з іншого. Таким чином, одне з основних завдань менеджменту інвестиції полягає в оптимізації прибутку одиниці продукції, що випускається, у даному випадку гігакалорії теплової енергії. Для нашого випадку можна побудувати поле ЧПВ для прибутку 300, 350 і 400 гривень за 1 Гкал (рис. 2).



**Рис. 2. ЧПВ і строк окупності в залежності від прибутку за одиницю продукції**

Очевидно, що завдання управління полягає в більш гнучкому і складному формуванні ціни. Не тільки рівень прибутку за одиницю продукції, але й аналіз і оптимізація статей витрат, що включаються в собівартість, відіграють значну роль у строках окупності інвестиції. Однак ці питання залежать від “місцевих” умов і для їхнього обліку необхідний конкретний проект і, відповідно, ціноутворення.

Використовуючи метод **ЧПВ**, можна при різних комбінаціях початкових умов знайти економічно раціональне рішення. Використовуючи другий показник – метод розрахунку рентабельності інвестиції, показник, який дозволяє визначити, якою мірою зростає дохід інвестора в розрахунку на 1 грн. інвестицій, за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{PK_i}{(1+k)^i}}{PI} - P_0 BK, \quad (4)$$

де  $PI$  – початкові інвестиції;

$PK_i$  – грошові надходження  $i$ -го року, що будуть одержані завдяки цим інвестиціям, можна визначити величину прибутку на одиницю вкладених коштів.

Очевидно, що якщо чиста поточна вартість додатня, то і показник рентабельності  $PI$  буде більший від одиниці. Таким чином, якщо  $PI > 1$ , то інвестиція прийнятна, а крива рентабельності інвестицій повторить залежність окупності (див. рис. 1).

Для оцінки рівня привабливості інноваційного проекту в галузі альтернативної теплоенергетики найбільш доцільно використовувати показник чистої поточної вартості з урахуванням варіації прибутку за одиницю продукції, що продається. Оптимізація рівня прибутку в одиниці продукції, що продається, є шуканим градієнтом у кожному конкретному проекті.

У цих документах відзначена необхідність залучення інвестиційних коштів з недержавних джерел. Отже, залучення й окупність інвестицій є головними складовими у виконанні програми енергоефективності й енергозбереження.

Отже крім економічної й екологічної доцільності, збільшення енергоефективності є необхідним Україні для зміцнення національної енергетичної безпеки, а також для приєднання до європейського та світового енергетичного співтовариства. Зниження енергоємності

економіки має стати однією з пріоритетних цілей державної політики в області енергетики.

**Література:**

1. Податковий кодекс України / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>

2. Енергетична стратегія України на період до 2030 року / КМ України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc>

3. Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2017–2020 роки / КМ України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=243-2010-%EF> НТУУ. “КПИ”, 2001. — 472 с.

4. Розробка та вдосконалення енергетичних систем з урахуванням наявного потенціалу альтернативних джерел енергії : колективна монографія / за ред. О.О. Горба, Т.О. Чайки, І.О. Яснолоб. – П. : ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2017. – 326 с.

## 2.2. Wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji

Zagadnienia zarządzania procesowego w coraz większym stopniu budzą zainteresowanie badaczy i praktyków organizacji gospodarczych. Współczesne organizacje dążą do jak najlepszego przystosowania się do zmieniających się warunków poprzez elastyczność działania i zmianę procesów wewnętrznych.

Przez wdrożenie zarządzania procesowego rozumie się wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego w organizacji. Nie jest to tożsame z wdrażaniem procesów i dotyczy bardziej przyjęcia modelu organizacji procesowej oraz mechanizmów, zasad, reguł, wytycznych do sposobu postępowania na każdym etapie struktury zarządzania procesowego przy uwzględnieniu jego wielkowskalarowości<sup>1</sup>.

Poziom wdrożenia koncepcji zarządzania procesowego w organizacji określa dojrzałość procesowa organizacji. Jak wspomniano powyżej, wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego wiąże się z przyjęciem lub kształtowaniem modelu organizacji procesowej, jak również powiązaniem z innymi koncepcjami i regułami organizacji<sup>2</sup>.

Wdrażanie zarządzania procesowego wymaga zastosowania odpowiedniego podejścia, które zostało zaproponowane przez wielu autorów w postaci różnych metodyk. Szczegółowy opis procedury postępowania przy projektowaniu i wdrażaniu zarządzania procesowego w organizacji przedstawili: R. Talwar, T. Pokusa, G.A. Rummel i A.P. Brache, H.J. Harrington, J. Czekaj, T. Burlton i M. Łobaziewicz.

R. Talwar wyróżnia następujące etapy wdrażania zarządzania procesowego:

- zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa,
- zdobycie i rozwinięcie tych kompetencji i umiejętności przedsiębiorstwa, które są niezbędne do skutecznej realizacji strategii np. zarządzanie produktami, dostawami,
- zaproponowanie procesów podstawowych wspierających rozwój i wykorzystanie kompetencji przedsiębiorstwa np. do zarządzania,

---

<sup>1</sup> A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011, s. 119.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 119.

- wdrożenie struktury procesowej: wprowadzanie niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej (spłaszczenie struktury), podejście od funkcjonalnego charakteru na rzecz zespołów procesowych, powołanie właścicieli procesów<sup>3</sup>.

Ciekawą metodykę wdrażania i realizowania zarządzania według kryterium procesowego postrzegania organizacji przedstawił T. Pokusa. Obejmuje ona etapy:

- rozpoznanie potrzeb klientów i dostawców (analiza, diagnoza, prognoza sytuacji w otoczeniu);
- określenie misji i celów wdrożenia, orientacji na procesy (cele i strategia organizacji z punktu widzenia realizowanych w niej lub zamierzonych do realizacji procesów);
- identyfikacja i wyodrębnienie procesów głównych w przedsiębiorstwie (analiza i diagnoza organizacji);
- mapowanie procesów głównych i ocena efektywności na wszystkich poziomach szczegółowości (analiza, diagnoza i prognoza funkcjonowania procesów głównych);
- ponowne zmapowanie procesów, przydzielenie zasobów, zorganizowanie zespołów procesowych – rzeczywiste wdrożenie (realizacja programu);
- wszystkie wymienione działania powinny podlegać stałemu nadzorowi z możliwością wprowadzenia zmian w dowolnej fazie (controlling – sprzężenie zwrotne)<sup>4</sup>.

Z kolei G.A. Rummler i A.P. Brache skupiają się przede wszystkim na podnoszeniu efektywności i skuteczności zarządzania procesami poprzez:

- rozpatrywanie zarządzania procesami na trzech poziomach: całej organizacji, procesów i stanowiska pracy;
- wpływanie celów, sposobów zaprojektowania i sposobów zarządzania na każdy z tych trzech poziomów.

Opierając się na modelu podnoszenia efektywności organizacji opracowali oni procedurę doskonalenia procesów obejmującą 5 faz:

1. Faza 0 planowanie podnoszenia efektywności.

<sup>3</sup> L.Talwar, *Business reengineering – e-strategy, driven aproche, "Long Range Planing"* 1993, nr. 12.

<sup>4</sup> T. Pokusa, *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, (red.) M. Romanowska, M. Trocki, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 141-142.

2. Faza 1 zdefiniowanie projektu.
3. Faza 2 analiza i projektowanie procesu.
4. Faza 3 wdrożenie.
5. Faza 4 zarządzanie procesem.

R.T. Burlton uważa, że głównym celem jest dopasowanie: wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa do wymagań biznesowych i regulacyjnych, strategicznych, taktycznych i operacyjnych aspektów zarządzania, ludzi technologii i procesów biznesowych. Metodyka może być zastosowana do reorganizacji całego przedsiębiorstwa, jak i jego części, czyli wybranego procesu biznesowego lub grupy procesów. BPM Framework łączy w sobie różne obszary wiedzy menadżerskiej, przede wszystkim metody zarządzania zmianą, jakością, ryzykiem oraz zarządzania projektem. BPM Framework pokazuje kolejne etapy, jakie należy realizować, aby przekształcić tradycyjne przedsiębiorstwo w przedsiębiorstwo zarządzane poprzez procesy. Wszystkie techniki zawarte w BPM Framework stymulują pracę zespołową, komunikację i rozwój umiejętności pracowników oraz menadżerów.

H.J. Harrington w swojej propozycji metodyki zarządzania procesowego wyeksponował znaczenie jakości dzieląc je na pięć etapów:

1. Etap I: organizowanie dla jakości;
2. Etap II: zrozumienie procesu, a jego istotą jest wniknięcie „do wnętrza” procesu, określenie jego funkcji oraz celów z punktu widzenia potrzeb klientów;
3. Etap III: określenie reguł i zasad determinujących obecny kształt procesów. Ważne jest zarówno rozpoznanie formalnych instrukcji i przepisów, jak również zasad i reguł stosowanych w procesie;
4. Etap IV: pomiar i kontrola wyników;
5. Etap V: ciągłe doskonalenie<sup>5</sup>.

Metodyka zarządzania procesowego według M. Błońskiego i K. Kondradzkiego dzieli się na cztery etapy:

1. Etap I: Identyfikacja – dokonuje się na podstawie obserwacji dotychczasowego stylu pracy – procesów działających w obrębie organizacji,
2. Etap II: Wyznaczenie celów procesów – w ramach tego etapu procesy są badane z punktu widzenia celów, jakie są dzięki nim osiągnane,

---

<sup>5</sup> H.J. Harrington, E.K.C. Esseling, H.Nimwegan, *Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York 1997,



3. Etap III: Projektowanie procesów – sprawdza się czy przebieg procesów pozwala osiągnąć wyznaczone cele w sposób optymalny, dokonując stosownych modyfikacji np. poprzez minimalizację kosztów ich realizacji,

4. Etap IV: Zarządzanie procesem – zarządzanie celami, zarządzanie efektywnością, zarządzanie zasobami, zarządzanie na styku działów, zarządzanie wiedzą w procesie<sup>6</sup>,

J. Czekaj wyróżnia następujące etapy metodyki zarządzania procesowego:

- etap wstępny: identyfikacja potrzeb kluczowych partnerów organizacji (ustalenie kluczowych parametrów organizacji; określenie determinantów funkcjonowania partnerów; zdefiniowanie oczekiwań partnerów wobec organizacji i organizacji wobec partnerów),

- identyfikacja i klasyfikacja procesów realizowanych w organizacji (stworzenie listy procesów realizowanych w organizacji; opisanie celów procesów; identyfikowanie reguł i zasad determinujących obecny kształt procesów; wskazanie właścicieli i adresatów procesów),
- ocena efektywności realizowanych procesów (ocena satysfakcji klientów; zdefiniowanie cech procesów na podstawie wymagań klientów; wyłonienie procesów wymagających usprawnień; wskazanie nowych procesów),
- doskonalenie i projektowanie procesów oraz ich implementacja (zorganizowanie zespołów procesowych i przydzielenie zasobów),
- pomiar i kontrola skutków wprowadzonych zmian w procesach (badanie poziomu zaspokojenia potrzeb partnerów; porównanie odniesionych korzyści z kosztami zmian procesów; wdrożenie programu ciągłej oceny realizowanych procesów)<sup>7</sup>.

Różnice w podejściu do wdrażania zarządzania procesowego dotyczą m.in. podejścia do projektowania procesów (prognostyczne bądź diagnostyczne) czy podejścia do dotychczas istniejących rozwiązań, głębokości i zakresu wdrażanych zmian (ewolucja a fundamentalne zmiany). Uwzględniając etapy metodyki zarządzania procesowego omówione i zaprezentowane powyżej, można zauważyć występowanie w nich następujących zasad: należy zaczynać od sformułowania strategii, koncentrować się na procesach, powiązać strategię z procesami,

---

<sup>6</sup> M. Błoński, K. Kondracki (red.), *Zarządzanie na przełomie wieków*, Hys Personnel, Warszawa 2004, s. 20-21

<sup>7</sup> J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 49.

---

analizować poziom satysfakcji klientów, integrować procesy i ich przebieg z systemami informatycznymi. Warto również podkreślić, że o skuteczności wprowadzania metodyki zarządzania procesowego do praktyki gospodarczej decyduje stosowanie zasad, takich jak: powszechność (co oznacza konieczność zrozumienia i wprowadzenia w życie zasad i założeń zarządzania procesowego w całej organizacji), własność (co oznacza, że wszystkie procesy powinny mieć jasno określonego właściciela kierującego zespołem procesowym), dokumentacja (co oznacza konieczność zdefiniowania standardów dokumentów, tj. wewnętrznej miary procesów, sposoby obiegu dokumentów i przepływu informacji, które powinny spełniać oczekiwania uczestników procesów), pomiaru (co oznacza konieczność oceny procesu za pomocą miar sklasyfikowanych w kategorii: jakości, kosztu i czasu) oraz przegląd (co oznacza obarczanie właściciela procesu odpowiedzialnością za monitorowanie działalności, identyfikowanie luk w realizacji procesu oraz ich likwidowanie)<sup>8</sup>.

W czasie wdrożenia zarządzania procesowego warto zwrócić uwagę na analizę i ocenę obecnego zarządzania i powołanie zespołu projektowego składającego się z pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych.

Wdrożenie podejścia procesowego polega na identyfikacji procesów, określenia ich kolejności, wzajemnych powiązań i oddziaływań między nimi. Można wyróżnić cztery stadia (poziomy) zarządzania procesowego<sup>9</sup>.

**Stadium przygotowania.** Przedsiębiorstwo jest przygotowane do wdrożenia zarządzania procesowego w płaszczyznach: organizacyjnej, personalnej, infrastrukturalnej i finansowej, bez dokonania formalnej identyfikacji realizowanych w nim procesów. Organizacje znajdujące się w stadium przygotowania charakteryzuje:

- a) wysoki poziom decentralizacji zarządzania,
- b) szeroka rozpiętość kierowania,
- c) mała liczba szczebli kierowniczych,
- d) wysokie kwalifikacje informatyczne pracowników,
- e) duża gotowość do innowacji,
- f) funkcjonowanie zintegrowanych projektów międzywydziałowych.

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 51.

<sup>9</sup> A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011, s. 48.

**Stadium doskonalenia.** Zidentyfikowano i wdrożono wybrane procesy w organizacji (niekoniecznie najważniejsze/kluczowe), zostali wyłonieni właściciele tych procesów. Istnieją dokumenty potwierdzające, że procesy te są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem ich przebiegu. Procesy te są monitorowane za pomocą określonych mierników.

**Stadium dojrzewania.** Zidentyfikowano i wdrożono najważniejsze dla danej organizacji procesy (niekoniecznie wszystkie procesy), zostali wyłonieni właściciele tych procesów. Istnieją dokumenty potwierdzające, że procesy te są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem ich przebiegu. Procesy te są monitorowane za pomocą określonych mierników. Zostały opracowane i wdrożone mechanizmy doskonalenia procesów oraz tworzenia nowych (w przypadku przyjęcia do realizacji nowych celów) należą do nich np. Benchmarking procesowy czy audyt procesów. Pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą.

**Stadium pełnego uprosesowienia.** Zidentyfikowano i wdrożono wszystkie procesy oraz zostali wyłonieni ich właściciele. Istnieją dokumenty potwierdzające, że procesy te są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem ich przebiegu. Procesy te są monitorowane za pomocą określonych mierników. Procesy wymagające wsparcia komputerowego realizowane są z wykorzystaniem profesjonalnego oprogramowania. Ustalono, które z procesów będą realizowane w sposób standardowy, a które w sposób zróżnicowany<sup>10</sup>.

W zakresie zarządzania procesowego pojawiło się wiele artykułów badawczych. Wyniki badań organizacji The State of Business Process Management z 2011 roku wskazują główne czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do skoncentrowania się na zmianie procesów. Są one przedstawione na wykresie 1.

Jak wynika z przedstawionego wykresu głównym motywem przedsiębiorstw wpływającym na zmianę procesów są oszczędności poprzez redukcję kosztów lub poprawę produktywności (57 %). Kolejnym ważnym motywem jest poprawa koordynacji zarządzania (38 %), satysfakcja klienta (31 %), konieczność poprawy jakości produktów (28 %) oraz poprawa zarządzania zasobami informatycznymi (17 %) i poprawa zarządzania ryzykiem biznesowym (13 %)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>11</sup> C. Wolf P. Harmon, *The State of Business Process Management 2012*, s. 14.

### Wykres 1. Motywy przedsiębiorstw wpływające na zmianę procesów\*



\* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011, s. 122.

Badania G. Krzosa, M. Przybyły pokazują wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące wdrożenie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach. Należą do nich:

- finansowe zasoby organizacji,
- kadrowe zasoby organizacji,
- know-how,
- pozycja konkurencyjna firmy,
- atrakcyjność sektora,
- procesowa i płaska struktura organizacji,
- praca zespołowa,
- technologia informatyczna,
- zorientowanie działań firmy i jej pracowników na potrzeby klienta<sup>12</sup>.

Badania ankietowe przedstawione w raporcie „Dojrzałość procesowa polskich organizacji 2013” potwierdzają, że jednym z najbardziej istotnych czynników powodzenia dla projektów wdrażania i zarządzania procesowego jest

<sup>12</sup> G. Krzos, M. Przybyła, *Identyfikacja czynników zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, (red.) M. Romanowska, M. Trocki, Tom I, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 77.

zaangażowanie wyższego kierownictwa firmy. Ze względu na często pojawiające się obawy, niepewność i opór pracowników bardzo istotne okazuje się zaangażowanie kierownictwa i zarządu w komunikację związaną z projektem<sup>13</sup>.

Badania przeprowadzone przez M. Łobaziewicz wykazywały że główną przyczyną wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach była implementacja systemu zarządzania jakością. Ponadto badaczka podkreśla, że w analizowanych przedsiębiorstwach kryteriami wyboru formy graficznej map procesów były indywidualne preferencje członków zespołu. Mapy procesów tworzone były w Excelu lub w MS Word. Żadne z prezentowanych przedsiębiorstw nie wykorzystywało do tego celu profesjonalnych narzędzi informatycznych tj. modeli referencyjnych ARIS, SCOR czy GrafX Process for Six Sigma<sup>14</sup>.

Według P. Grajewskiego projektowanie i wdrażanie zarządzania procesowego powinno odbywać się według określonych wytycznych:

1. Należy dużo czasu poświęcić na szkolenia uświadamiające, na czym polega zmiana kierunku tworzenia realiów działania organizacji procesowej. Szkolenia powinny być przeprowadzone przed projektowaniem procesów jak i po opracowaniu projektu.

2. Projekt powinien zawierać nie tylko docelowy kształt rozwiązań procesowych, lecz także harmonogram zmiany i przejścia przez kolejne etapy wdrażania. Harmonogram powinien być elastyczny czyli uwzględniać i dostosowywać się do tempa uczenia się przez pracowników kolejnych etapów wtajemniczenia w działaniu nowej organizacji.

3. Wdrażanie rozwiązania musi być konsekwentne. Zazwyczaj ujawniają się jednostki lub grupy pracowników zainteresowane upadkiem realizacji projektu z różnych przyczyn, typowych dla zmiany o charakterze generacyjnym.

---

<sup>13</sup> Raport *Dojrzałość procesowa polskich organizacji 2013*, [www.procesowcy.pl], stanowi podsumowanie drugiej edycji badania dojrzałości polskich organizacji które zostało przeprowadzone na przełomie 2012 i 2013 roku, celem badania było głównie określenie polskich organizacji na szczeblach dojrzałości procesowej. W badaniu otrzymano 164 poprawnie wypełnione ankiety poprzez ankietę internetową.

<sup>14</sup> M. Łobaziewicz, *Mapy procesów logistycznych w systemach zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstw ciepłowniczych*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 310.

---

4. Projekt zmian powinien być kompleksowy, co oznacza, że w jego skład powinna wchodzić nie tylko koncepcja przebiegu procesów i inne techniczne składniki systemu, lecz także komponenty systemu w tym przede wszystkim dotyczące zasad zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi (system wynagradzania, doboru, awansowania, oceny itp.).

5. Bardzo ważne jest stałe monitorowanie zmiany, a zwłaszcza utrwalania wdrożonych już rozwiązań i uświadomienie niedoskonałości w przebiegu procesów<sup>15</sup>.

Badania pokazują, że przedsiębiorstwa, które rozpoczęły wdrażanie podejścia procesowego uzyskały z tego powodu określone korzyści, ale dostarczyły ich również swoim klientom. Nie mniej niż 95% badanych przedsiębiorstw podniosło wydajność i jakość oferowanych usług. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie procesowe szybko potrafią dostosować się do zmieniającego się otoczenia. Poprzez określanie i osiągnięcie celów poszczególnych procesów oraz systematyczny nadzór nad ich wynikami realizowana jest strategia przedsiębiorstwa. Organizacje wykorzystujące zarządzanie procesami wskazują, że stanowi ono podstawę poprawy konkurencyjności, jest czynnikiem powodującym wprowadzenie w życie strategii przedsiębiorstwa, pozwala doskonalić działalność poszczególnych pracowników oraz jest narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zadowolenia pracowników<sup>16</sup>. Najczęściej wymieniane korzyści związane z wdrożeniem zarządzania procesowego to<sup>17</sup>:

- poprawa efektywności,
- poprawa konkurencyjności,
- szybkie i mierzalne oszczędności (poprzez zbudowanie procesu eliminującego niepotrzebne etapy),
- automatyzacja procesów (najlepsze rozwiązania zastosowane w pierwszym procesie mogą być łatwo powielone w kolejnym),
- zwiększenie satysfakcji klienta (możliwość monitorowania procesów ułatwia kontakty z klientami),
- poprawa jakości,

---

<sup>15</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 182.

<sup>16</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002, s. 10.

<sup>17</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 125.

- poprawa komunikacji wewnętrznej w organizacji i przepływu informacji (pozwala na szybsze podejmowanie decyzji i zwiększenie wydajności pracowników),
- lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich (wszystkie sprawy trafiają do pracowników o właściwych kompetencjach),
- pozytywne zmiany w kreowanej w przedsiębiorstwie kulturze organizacyjnej,
- poprawa elastyczności związanej z dostosowaniem się do warunków rynkowych,
- pozytywny wpływ procesowego systemu organizacyjnego na uczenie się i rozwój pracowników i całej organizacji.

Warunkiem osiągnięcia przedstawionych korzyści, jakich może dostarczyć wdrożenie zarządzania procesowego jest stosowanie się do zasad, które zostały wymienione we wcześniejszej części pracy tj. powszechności, własności, dokumentacji, pomiaru i przeglądu. Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania poprzez procesy są widoczne dopiero po dłuższym okresie oraz wielu zmianach organizacyjnych i mentalnych menadżerów.

Przeprowadzane badania obejmowały również analizę czynników ułatwiających wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji. J. Kraśniak wskazywał przede wszystkim na poziom wykorzystywanej technologii informatycznej (35,2%), identyfikację klientów (10,8%), prawidłową identyfikację przebiegu procesów w przedsiębiorstwie (10,8%). Bardzo ważne były także: identyfikacja i odwzorowania przebiegu procesów w dokumentacji organizacyjnej (10,8%), utworzenie zespołów procesowych (8,1%) oraz przygotowanie pracowników (8,1%), powiązanie strategii z procesami (5,4%), decentralizacja uprawnień decyzyjnych (5,4%), powołania właścicieli procesów, współdziałanie pracowników w koncepcji zmian (5,4%), udział konsultantów zewnętrznych (2,7%), własność kapitału (2,7%), wielkość przedsiębiorstwa (2,7%)<sup>18</sup>. Zatem do czynników wspierających wprowadzanie zarządzania procesami należą:

- technologie informatyczne,
- praca zespołowa,

<sup>18</sup> J. Kraśniak, *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) S. Nowosielski, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 393.

- zorientowanie na klienta,
- know-how przedsiębiorstwa na temat podejścia procesowego,
- posiadanie wystarczających zasobów pieniężnych i personalnych,
- mocna pozycja konkurencyjna firmy.

Wdrożenie zarządzania procesami wymaga od organizacji dużej elastyczności i aktywności zarówno kadry menedżerskiej, jak i samych pracowników. Menadżerowie najczęściej oczekują uzyskania korzyści, jednak konieczne jest też uwzględnienie możliwych barier, które mogą hamować wdrożenie zarządzania procesowego. Bariery są związane między innymi z ryzykiem i wysokimi kosztami wynikającymi z opracowania koncepcji organizacji procesowej, przy wsparciu firm konsultingowych, które dostosowują projekt do istniejących rozwiązań informatycznych. Ponadto pojawia się obawa menedżerów i właścicieli przed utratą kontroli i wpływu na decyzje dotyczące alokacji różnych zasobów, głównie środków finansowych<sup>19</sup>. W każdym przedsiębiorstwie podczas wdrażania podejścia procesowego pojawiają się trudności, a ich nasilenie jest ściśle związane z kulturą danej organizacji. M. Kołodziejczak podkreśla, że zarządzanie procesowe nie ma szans zaistnienia bez podmiotowego podejścia do ludzi<sup>20</sup>. Wiele trudności związanych jest z problemami z adaptacją pracowników do nowej sytuacji i ciągłych zmian. Problemy z tworzeniem procesowego ukierunkowania organizacji mogą wystąpić w wielu obszarach: architektury procesów (tworzenie map procesów, celów i zakresu odpowiedzialności), opisu procesów, zarządzania personelem (brak hierarchii, pracy zespołowej, niskie kwalifikacje pracowników), technologii (skomplikowana technologia utrudnia lokalizację)<sup>21</sup>. Inne trudności związane z wdrażaniem procesów to:

- presja na jak najkrótszy czas wprowadzenia zmian w procesach,
- brak bieżącej komunikacji wewnętrznej oraz odpowiedniej świadomości procesowej,
- niezrozumiałe metody opisu struktury i przebiegu procesu,
- opór przed zmianami,
- problemy w budowaniu zespołów procesowych,

---

<sup>19</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, op.cit., s. 126.

<sup>20</sup> M. Kołodziejczak, *Społeczno-kulturowe aspekty wdrażania orientacji procesowej w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 467.

<sup>21</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, op.cit., s. 127.



- brak systematycznego podejścia do zarządzania kompetencjami w organizacji.

J. Kraśniak w swoich badaniach analizował również czynniki utrudniające wdrażanie organizacji procesowej<sup>22</sup>. Najbardziej utrudniające wdrażanie organizacji procesowej to: centralizacja uprawnień decyzyjnych (15,6%), kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu organizacji zorientowanej na procesy (12,2%), opór pracowników (12,2%) i kadry kierowniczej wobec zmian (10%), poziom przygotowania kadry kierowniczej (10%), uwarunkowania prawne (6,7%), istnienie dokumentacji organizacyjnej (6,7%), poziom przygotowania pracowników (4,4%), przekazanie pracownikom uprawnień decyzyjnych (4,4%). Świadczy to o tym, że decyzji o wdrażaniu zarządzania procesowego nie poprzedza się odpowiednim przygotowaniem organizacji i pracowników. Nie stwarza się warunków do współuczestnictwa, nie uświadamia pracownikom potrzeby wprowadzania zmian oraz nie zapewnia się systemu otwartej komunikacji i informacji.

Analiza wyników badań realizowanych na świecie wskazuje na fakt, iż mimo że badane organizacje wykorzystywały koncepcję zarządzania procesowego, niewielka liczba stosowała to rozwiązanie w sposób kompleksowy i mogła uzyskać status organizacji procesowej (Process Focused Organization- PFO). W badaniu wykorzystano założenia dotyczące organizacji procesowej: strategia powiązana z procesami biznesowymi, zastosowanie koncepcji takich jak: Strategiczna Karta Wyników, Lean Management, Six Sigma, zastosowanie mechanizmów w zakresie zarządzania ryzykiem procesów, powołanie dyrektora ds. procesu (chief process officer- CPO), właściwa alokacja zasobów informatycznych w odniesieniu do procesów. Strategiczne cele organizacji były realizowane poprzez optymalizację procesów. Wyższa efektywność i produktywność, niższe koszty, wyższa satysfakcja klienta oraz wyższa jakość stanowią najważniejsze cele organizacji.

Reasumując, gwarancją skutecznego i efektywnego wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji jest:

- wspieranie przez kierownictwo organizacji wprowadzenia zarządzania procesowego,
- objęcie zarządzaniem procesowym całego przedsiębiorstwa,

---

<sup>22</sup> J.Kraśniak, *Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej*, op.cit. s. 394.

- aktywne włączenie do prac nad procesami wszystkich zainteresowanych w przedsiębiorstwie, a także klientów i dostawców zewnętrznych,
- znajomość podstawowych metod i narzędzi zarządzania procesami,
- otwarta i bezpośrednia komunikacja odnośnie potrzeby, celów i sposobów wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie<sup>23</sup>.

Trzeba jednocześnie pamiętać, że złe przygotowanie wdrożenia jest najczęściej powodem tego, że zarządzanie procesowe nie spełnia oczekiwań. Jeżeli organizacja dostosuje się do wymienionych zasad na pewno takie wdrożenie zakończy się sukcesem.

### **2.3. Sustainable economic development modeling of the region in the context of socio-ecological and economic interaction**

#### **Моделювання сталого економічного розвитку регіону в контексті соціо-еколого-економічної взаємодії**

Сталий розвиток – це узгоджений, зрівноважений, злагоджений розвиток, метою якого є забезпечення добробуту населення, збереження та зміцнення оточуючого природного середовища, а кінцевим результатом – економічний та соціальний прогресивний розвиток суспільства.

Сталий розвиток крізь призму соціо-еколого-економічних процесів досліджують чимало науковців. Серед переважної більшості авторів наукових праць із зазначеної тематики, на нашу думку, варто виділити: М. Багрова, О. Бакаєва, О. Білоруса, І. Бистрякова, І. Благуна, З. Варналій, О. Веклич, В. Гейця, З. Герасимчук, Б. Данилішина, М. Долишнього, С. Дорогунцова, М. Згуровського, І. Ляшенко, Л. Мельника, І. Недіна, О. Солтисік, М. Хвесика та ін. Але в межах існуючих наукових підходів недостатньо повно розкрито питання моделювання розвитку регіону в контексті соціо-еколого-економічної взаємодії, що і обґрунтовує актуальність представленої наукової розробки.

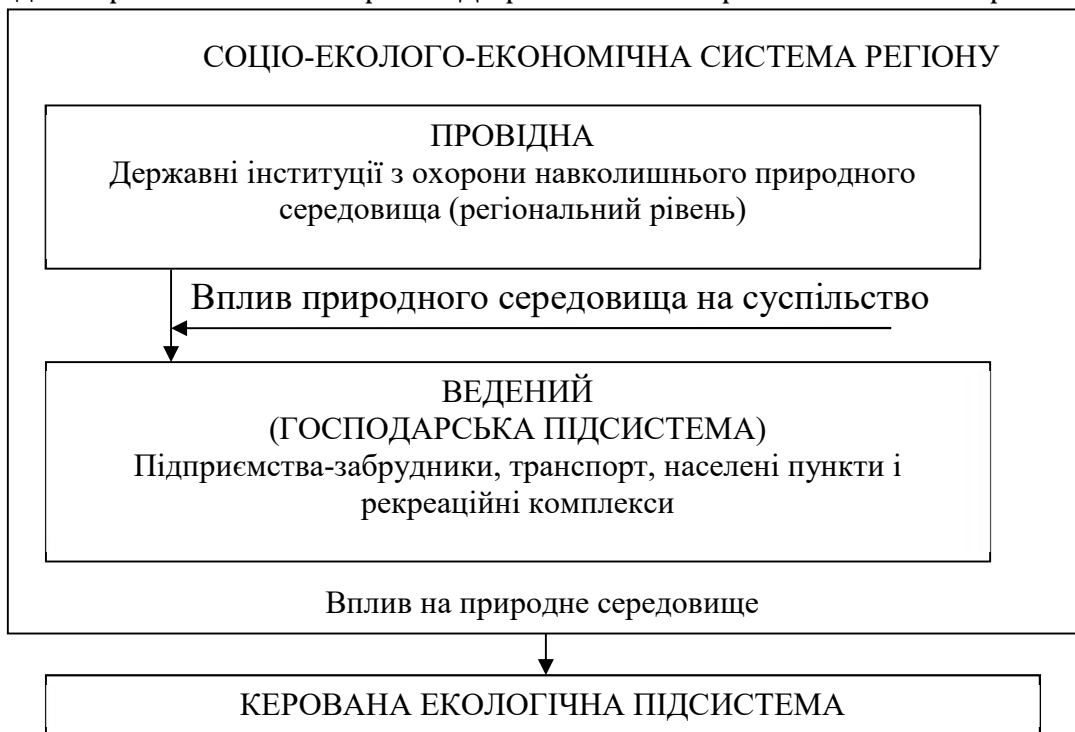
Сталий розвиток соціо-еколого-економічних систем (СЕЕС) забезпечує в першу чергу екологічна підсистема, оскільки вона є фундаментальною складовою розвитку соціальних та економічних систем. Якщо в системі спостерігається неузгодженість між її підсистемами, то стійкість порушується. Таким чином, вважаємо доцільним використання

<sup>23</sup> A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, op.cit. s. 53.

екосистемного підходу до моделювання економічного розвитку регіональних соціо-еколого-економічних систем.

Застосування екосистемного підходу в забезпеченні сталого розвитку регіону, ґрунтуючись на взаємозв'язку і взаємозалежності виробництва, екологічних процесів, середовища життєдіяльності людини та інтегруючи, таким чином, економіку, екологію й соціальні процеси суспільства, вимагає перегляду ставлення до регіону як об'єкта управління і переходу до управління регіональною СЕЕС [1, с. 25].

При аналізі СЕЕС запропоновано використовувати просту конфігурацію ієрархічно керованої динамічної системи (ІКДС). Відповідно до цієї концепції, природна (екологічна) підсистема трактується як керована динамічна система, а в господарській підсистемі виокремлюють веденого – безпосереднє джерело антропогенної дії на природне середовище, і провідне, контролююче це в цілях дотримання певних екологічних вимог. Модель запропонованої автором ІКДС регіонального рівня показана на рис. 1.



**Рис. 1 Модель ієрархічно керованої динамічної системи – регіональний рівень** (розроблено автором).

Передбачається, що відношення між елементами ієрархічно керованої екологічної підсистеми влаштовані так, що ведений переслідує певну мету, яка загалом не збігається з деякими об'єктивно існуючими цілями

підтримки керованої екологічної підсистеми в заданому стані. Сама екологічна підсистема, будучи пасивним об'єктом, не може забезпечити досягнення цих цілей. Саме тому потрібний ведучий, який здатний впливати на веденого у вказаних цілях. При цьому ведучий може використовувати як політику примусу, примушуючи веденого діяти у певний спосіб, і погрожуючи йому покаранням, так і політику стимулювання, примушуючи веденого діяти необхідним чином за допомогою заохочень. При цьому об'єктивна мета управління може бути двоякою [2, с. 203].

У першому випадку необхідно, щоб керована екологічна підсистема знаходилася в деякій заданій області простору станів. Також має бути вибраний деякий «ідеальний стан», від якого керована екологічна підсистема не повинна відхилятися занадто далеко. Другий підхід пов'язаний з поняттям стійкості. Сенс цієї вимоги полягає в тому, щоб траєкторія системи залишалася близькою до деякої заданої траєкторії при дії (зазвичай малих) зовнішніх збурень. Близьким до цієї вимоги є принцип Ле-Шательє, згідно з яким зовнішні дії, що виводять систему з рівноваги, стимулюють у ній процеси, прагнучі ослабити результати цієї дії [3, с. 73].

На нашу думку, варто підкреслити актуальність моделювання гіпотез розвитку регіональних СЕЕС на орієнтованих графах. Початок теорії графів був покладений Л. Ейлером у 1736 р. в його знаменитому міркуванні про кенігсберзькі мости, але як самостійна дисципліна вона сформувалася в 30-ті роки ХХ століття. При розв'язанні багатокомпетентних задач розглядається лише певний варіант теорії графів – орієнтовані графи. При цьому приділяється велика увага відбиттю у формованих моделях СЕЕС зворотних зв'язків, наявних у будь-якій складній системі. Зворотний зв'язок – це невід'ємний елемент будь-якої складної СЕЕС. Завдяки наявності зворотних зв'язків у моделях, результати моделювання (аналізу і прогнозу) виявляються набагато достовірнішими, ніж при використанні математичного апарату, який ці зворотні зв'язки відбити не спроможний. Наочність і простота реалізації апарату рішення багатоконпонентних задач роблять їх доступними для широкого кола фахівців, що не мають глибоких знань у галузі прикладної математики. На рис. 2 представлений орієнтовний граф, що відбиває стан довкілля у взаємозв'язку з розвитком великого промислового центру [4, с. 353].

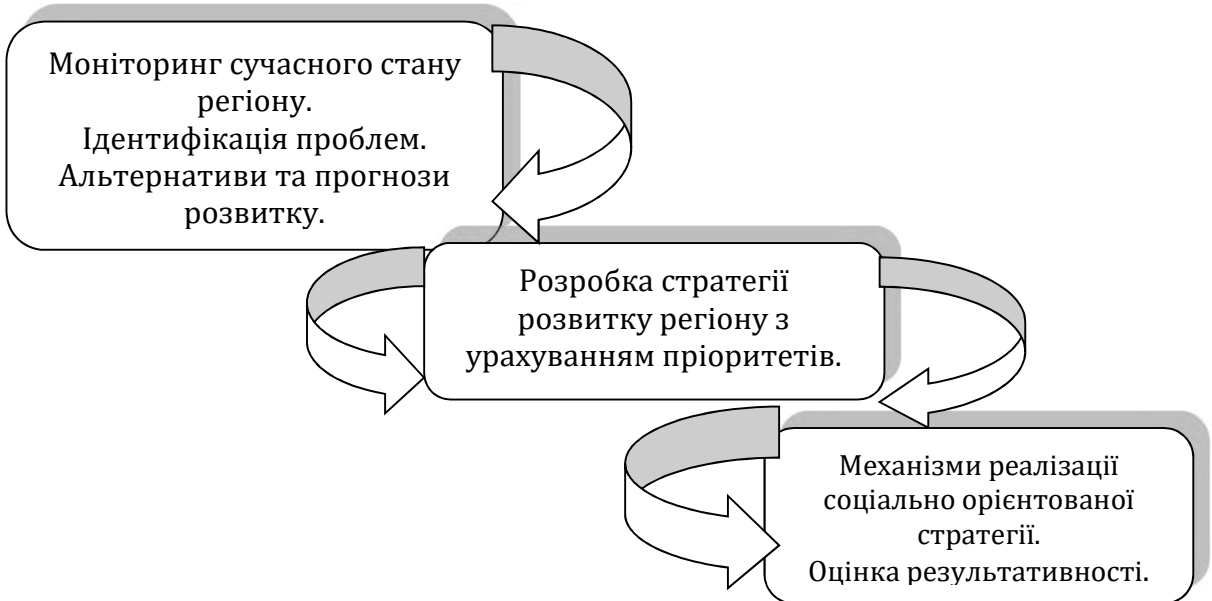
Побудовану модель можна зробити більш інформативною, якщо дугам орграфа поставити знак «плюс» при збільшенні значення показника, від якого йде дуга, показник, до якого дуга приходить, збільшується, або «мінус»

– у протилежному випадку. У даних моделях є найважливіша особливість: контур (шлях, початкова вершина якого збігається з кінцевою) у формованому орграфі забезпечує моделювання зворотного зв'язку.



**Рис. 2. Знаковий орієнтовний граф розвитку промислового центру і стану навколишнього природного середовища (розроблено автором).**

На графі є контури, які посилюють тенденцію до відхилення від початкового стану. Наявність у моделі багатьох контурів, що посилюють відхилення, припускає нестійкість. В той же час наявність багатьох контурів, протидіючих відхиленню, також може призводити до нестійкості за рахунок збільшення коливань. Якщо коливання показників припиняються і система набуває певного стану, що характеризується відповідним рівнем показників, то ця система стійка. Розвиток теорії і методології регіональних досліджень лежить у площині поглиблення предмету досліджень, тобто необхідності переосмислення основних аспектів регіонального розвитку (рис. 3).



**Рис. 3. Концепт регіонального розвитку СЕЕС (розроблено автором).**

---

Процеси регіонального розвитку обумовлюються дією загальних і спеціальних законів економіки, які відображають об'єктивні взаємозв'язки та взаємозалежності в процесі виробництва, розподілу та споживання певних благ. Закономірності регіонального розвитку відображають причинно-наслідкові зв'язки та ймовірнісну залежність, а це означає, що результат дії зовнішніх збурень є передбачуваним, але точність такого передбачення може відхилятися від початкового стану. Серед основних законів регіонального розвитку слід виокремити:

1. Закон територіального зростання виробництва та вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку регіонів (базується на поступовому розвитку виробничих сил, що зумовлений дією низки чинників: інноваційних, інформаційних, інтелектуальних. Передбачає рівномірний територіальний розподіл виробництва, конвергенцію регіонів за соціально-економічними показниками розвитку. У випадку нерівномірного зростання – відбувається вирівнювання рівнів розвитку. Диференціацію соціально-економічних індикаторів контролює уряд).

2. Спеціалізації міжрегіональних зв'язків і формування регіональних ринків (задає правила виробничого профілювання регіонів та удосконалює міжрегіональні зв'язки; зобов'язує проводити обґрунтування найефективніших напрямів розвитку кожного регіону в системі загальнодержавного поділу праці, спонукає до участі регіону в зовнішньоекономічній діяльності).

3. Комплексного розвитку структурних перетворень і диверсифікації господарства регіонів (унормовує закономірності функціонування явищ і процесів територіального розподілу праці і допускає необхідну пропорційність господарства різних територіальних утворень і їх систем, відповідність економіки кожного регіону природним, економічним, та соціальним умовам. По суті цей закон управляє структурною перебудовою господарства регіонів задля підвищення рівня життя населення).

4. Міжрегіональної економічної інтеграції та укріплення економічних основ державності (інтеграційні процеси в економіці регіонів є об'єктивною необхідністю та однією із форм поглиблення і розширення територіального розподілу праці, розвитку науково-виробничої кооперації регіонів) [5-7].

На основі всебічного аналізу та з метою вдосконалення механізму управління регіональною СЕЕС запропоновано використання ринкової моделі розвитку регіону. Створена модель повинна відповідати наступним вимогам:

— розробка ринкових стратегій управління має ґрунтуватися на використанні цін і цінової політики як основного елементу аналізу та регулювання стану економічних систем;

— наявність економічної основи моделювання в сфері екології, що відповідає поточній організації системи екологічного контролю органів державного управління;

— урахування як мінімум трьох взаємозв'язаних блоків «економіка», «населення», «природне середовище».

Одним із елементів економічного механізму забезпечення стійкого розвитку СЕЕС є вдосконалення ціноутворення з урахуванням екологічного фактору, особливо на продукцію природо-експлуатуючих галузей. Опис механізмів ціноутворення – це невід'ємна складова синтезу адекватних економіко-математичних моделей. Ціноутворення з урахуванням внутрішнього і зовнішнього ринків для економіки регіону можна визначити на основі найпростіших економічних законів формування попиту та пропозиції [8, 9].

Введемо позначення для характеристики споживання продукції в економічній системі відповідно до її розподілу між зовнішнім і внутрішнім ринками. Нехай:

-  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  – множина всіх продуктів, що виробляються та (або) споживаються в регіоні;

-  $R^n$  – Евклідовий простір розмірності  $n$  ;

-  $x \in R^n$  – вектор, який визначає кількість і склад продуктів;

-  $x_e \in R^n$  – вектор, який характеризує кількість продуктів, що реалізуються на зовнішньому ринку, тобто призначених для експорту;

-  $x_i \in R^n$  – кількість продукції, що купується на зовнішньому ринку для внутрішнього споживання (імпортні поставки);

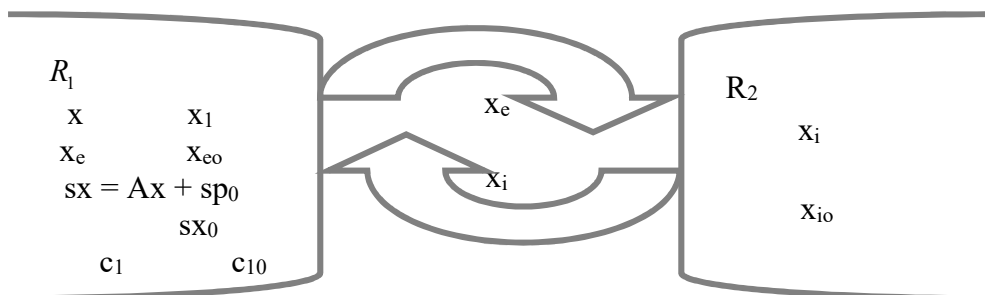
-  $sx = Ax + sp_o \in R^n$  – сумарний обсяг внутрішнього споживання, де  $Ax$  – обсяг споживання у виробничій сфері,  $sp_o$  характеризує кількість продукції, споживаної в невиробничій сфері;

-  $c_{10} \in R^n$  – поточна (встановлена) вартість продукції  $x$  на внутрішньому ринку;

-  $c_{20} \in R^n$  – поточна вартість продукції на зовнішньому ринку;

- $c_1 \in R^n$  – вектор, що покомпонентно дорівнює вартості продукції на внутрішньому ринку ( $R_1$ );
- $c_2 \in R^n$  – вектор, який визначає ціни на продукцію на зовнішньому ринку ( $R_2$ );
- $x_1 \in R^n$  – номінальний обсяг виробництва, що визначає поточний рівень цін на внутрішньому ринку ( $R_1$ );
- $sx_0 \in R^n$  – вектор, який характеризує номінальне споживання на внутрішньому ринку ( $R_1$ ), що визначає поточний рівень цін  $c_1$ ;
- $x_{e0} \in R^n$  – номінальний обсяг експорту, що визначає ціни на зовнішньому ринку ( $R_2$ );
- $x_{i0} \in R^n$  – номінальний обсяг імпорту, що визначає ціни на зовнішньому ринку ( $R_2$ ) рівень цін ( $c_2$ ).

Схема розподілу продукції між ринками зображена на рис. 4.



**Рис. 4. Розподіл продукції між зовнішнім ( $R_2$ ) і внутрішнім ( $R_1$ ) ринками (розроблено автором).**

Згідно з правилами формування цін, в залежності від обсягів попиту і пропозиції на товари механізм ціноутворення в термінах вказаних величин для внутрішнього і зовнішнього ринків даної системи описується так:

$$c_1 = c_{10} + LS_1(sx - sx_0) - LP_1(x + x_i - x_e - x_1) \quad (1)$$

$$c_2 = c_{20} + LS_2(x_i - x_{i0}) - LP_2(x_e - x_{e0}) \quad (2)$$

де  $LS_1, LP_1, LS_2, LP_2$  – матриці, що визначають зміну цін на зовнішньому і внутрішньому ринках ( $R_2, R_1$ ) пропорційно відхиленню обсягів попиту ( $sx, x_i$ ) і пропозиції ( $x + x_i - x_e, x_e$ ) від номінальних значень ( $sx_0, x_1, x_{i0}, x_{e0}$ ). Якщо матриці  $LS_1, LP_1, LS_2, LP_2$  діагональні, то в економічній системі реалізується проста пропорційна залежність зміни цін від обсягів



виробництва, якщо ні, то є взаємовплив виробництва різних видів продукції на їх вартість.

Наведена ринкова схема ціноутворення з точки зору понять попиту і пропозиції означає наступне. Очевидно, що сумарний обсяг споживання  $sx$  характеризує попит на внутрішньому ринку. Збільшення попиту ( $sx - sx_0$ ) призводить до зростання дефіциту товарів, що зумовлює зростання цін. Тому доданок, що визначає вплив попиту на рівень цін  $LS_1 = (sx - sx_0)$ , входить в суму (1) зі знаком «+». Сума загального обсягу виробництва та імпортичних поставок за мінусом продукції, що реалізується на зовнішньому ринку (експорт), визначає пропозицію товару (для внутрішнього ринку) – ( $x + x_i - x_e - x_1$ ). Зростання пропозиції різниці ( $x + x_i - x_e - x_1$ ) зменшує дефіцит товарів і тим самим веде до зниження цін на них, тому доданок, який впливає на пропозиції на рівні цін  $LP_0(x + x_i - x_e - x_1)$  у виразі (1), має знак «-». Ті ж міркування справедливі і для зовнішнього ринку ( $R_2$ ). Тут слід зазначити, що дана модель розглядає формування цін на зовнішньому ринку з точки зору впливу на них процесів, що відбуваються всередині даної економічної системи, тому в відношення (2), що визначає ціноутворення на зовнішньому ринку, входять тільки змінні, які характеризують зв'язок внутрішнього ринку ( $R_1$ ) із зовнішнім ( $R_2$ ). На внутрішньому ринку попит на продукцію зовнішнього визначається об'ємом імпортичних поставок  $x_i$ . Пропозиція продукції, яка вироблена на внутрішньому ринку для зовнішнього, характеризується обсягом експорту  $x_e$ . Рівність (2) описує вплив цих двох величин (обсягів імпорту та експорту –  $x, x_e$ ) на значення цін на зовнішньому ринку ( $c_2$ ).

Рівності (1) і (2) з урахуванням структури внутрішнього споживання ( $sx = Ax + sp_0$ ) та постійності номінальних значень попиту і пропозиції ( $sx_0, x_{i0}, x_1$ ), шляхом нескладних перетворень можна звести до більш простого вигляду:

$$c_1 = c_0_1 + LS_1(Ax + sp_0) - LP_1(x + x_i - x_e) \quad (3)$$

$$c_2 = c_0_2 + LS_2x_i - LP_2x_e \quad (4)$$

де  $c_0_1 = c_{10} - LS_1sx_0 + LP_1x_1$  і  $c_0_2 = c_{20} - LS_2x_{i0} + LP_2x_{e0}$

Методологія позитивного економічного аналізу спирається на положення, що дії всіх суб'єктів ринку визначаються прагненням до отримання максимальної вигоди (виграшу) від економічної діяльності

(угод, операцій). Це положення є основою для моделювання економічних процесів, прогнозів дій учасників ринкових відносин, побудови прогнозів розвитку економічних систем, а також дозволяє проводити аналіз наслідків різних економічних рішень. Все це робить можливим цілеспрямоване втручання в економіку, тобто управління. Конструктивний підхід до управління економікою можливий на основі синтезу єдиних кількісних критеріїв оцінки економічної діяльності.

Зі сказаного вище випливає, що в якості кількісної оцінки стану регіональної системи зручно взяти сукупний дохід, що отримується в результаті функціонування економіки. Чистий дохід від економічної діяльності для даної системи обчислюється за формулою:

$$\Phi_1 = c_1^T(x - x_e) + c_2^T x_e - c_1^T x_i - c_1^T(Ax + sp_0) \tag{5}$$

або після зведення подібних:

$$\Phi_1 = c_1^T(x - x_e - x_i - Ax - sp_0) + c_2^T x_e \tag{6}$$

При підстановці значень цін з формул (3) і (4) в (6) критерій описує квадратичну форму в просторі векторних змінних  $x$ ,  $x_e$  і  $x_i$ .

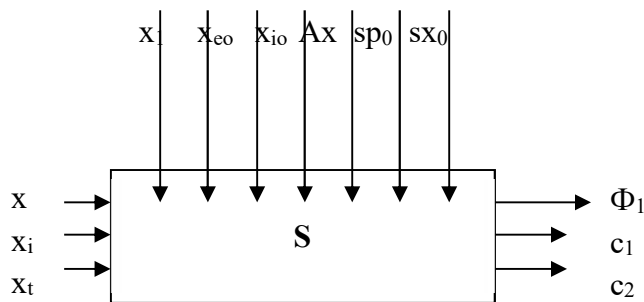
Задача про оптимальне функціонування економіки регіону в такій інтерпретації зводиться до максимізації прибутку  $\Phi_1$  в просторі змінних параметрів  $x$ ,  $x_e$  і  $x_i$ :

$$\max_{\{x, x_e, x_i\}} \Phi_1 \tag{7}$$

при обмеженнях на значення параметрів:  $x - Ax - sp_0 - x_e \geq 0, x_e \geq 0, x_i \geq 0, x \in x_+$

де  $x_+$  – гранично можливий обсяг виробництва, обумовлений потужністю основних фондів.

Блок-схема системи пошуку оптимального розв’язку задачі (7) зображена на рис. 5.



**Рис. 5. Схема пошуку розв’язку задачі про оптимальне функціонування економіки в термінах входів і виходів (розроблено автором).**

Відносно вирішення задачі (7) справедливими є наступні міркування. Якщо  $c_2 > c_1$ , то очевидно:  $x_i \geq 0$ , а  $x_e \geq x - Ax - sp_o$ , але скорочення продажів на внутрішньому ринку збільшує дефіцит і веде до зростання цін  $c_1$ , це зумовлює баланс цін між внутрішніми і зовнішніми ринками. Якщо  $c_1 > c_2$ , то  $x_i \geq \max$ ,  $x_e \geq 0$ , що означає «затоварювання» внутрішнього ринку, знижує дефіцит і сприяє падінню цін  $c_1$ , таким чином, знову настає рівновага. Ймовірно, в оптимальному розв'язку задачі (7) максимальний дохід забезпечується експортними ( $x_e$ ) або імпорнтними ( $x_i$ ) поставаннями, але не тим і іншим одночасно. Одночасне існування в економічній системі імпорту і експорту, можливо, пояснюється наявністю декількох окремих сегментів зовнішнього ринку, відносно кожного з яких встановлюється певний баланс цін. Якщо включити в розгляд вартість перевезень, то ситуація при аналізі рівноваги між внутрішніми і зовнішніми ринками змінюється, оскільки абсолютна рівність збалансованих значень цін не дотримується. У цьому випадку якщо  $|c_1 - c_2| < dc$ , то ні експортних, ні імпорнтних поставок може не бути ( $x_i = 0, x_e = 0$ ), так як транспортні витрати зроблять і експорт та імпорнт не вигідними, але, починаючи з деякого  $dc < |c_1 - c_2|$ , знову будуть справедливі міркування для випадку без урахування транспортних витрат.

Викладена схема ціноутворення не враховує вплив екологічних і природоохоронних витрат (утворення, розміщення і утилізація відходів виробництва і споживання, використання вторинної сировини, інвестиції в природоохоронні заходи) на стан економічної системи регіону. Облік витрат на екологію в рамках економіко-математичного аналізу вимагає визначення ринкових механізмів формування цін в області охорони навколишнього середовища. Моделювання ціноутворення у сфері екології здійснюється за тими ж принципами, що і у випадку товарного виробництва, тобто на основі оцінки впливу попиту та пропозиції на рівень цін за використання природних і природоохоронних ресурсів.

Урахування екологічного чинника вимагає введення додаткових визначень, які відображають специфіку взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків СЕЕС:

-  $M = \{m_1, m_2, \dots, m_m\}$  – множина всіх відходів, що утворюються і (або) розміщуються на території регіону в результаті виробництва продукції  $x$ , а також їх ввезення ззовні;

-  $R^m$  – евклідовий простір розмірності  $m$ ;

- $m = Dx \in R^m$  – вектор, який визначає кількість і склад відходів, що утворюються на території регіону в результаті виробництва продукції  $x$  ;
- $m_e \in R^m$  – вектор, рівний обсягу відходів, що вивозяться за межі території регіону для розміщення (експорт відходів);
- $m_i \in R^m$  – обсяг відходів, що ввозяться на територію регіону для розміщення (імпорт відходів);
- $M_1 \in R^m$  – вектор, який визначає кількість природоохоронних ресурсів (гранична ємність) для розміщення відходів на території регіону;
- $M_2 \in R^m$  – вектор, який визначає обсяг природоохоронних ресурсів для розміщення відходів за межами регіону;
- $cm_{10} \in R^m$  – вектор номінальних (встановлених поточних) цін за використання ресурсів  $M_1$  (ціни на розміщення відходів у регіоні);
- $cm_{20} \in R^m$  – номінальні (встановлені поточні) ціни за використання ресурсів  $M_2$  (ціни на розміщення відходів за межами регіону);
- $cm_2 \in R^m$  – вектор цін на розміщення відходів за межами регіону.

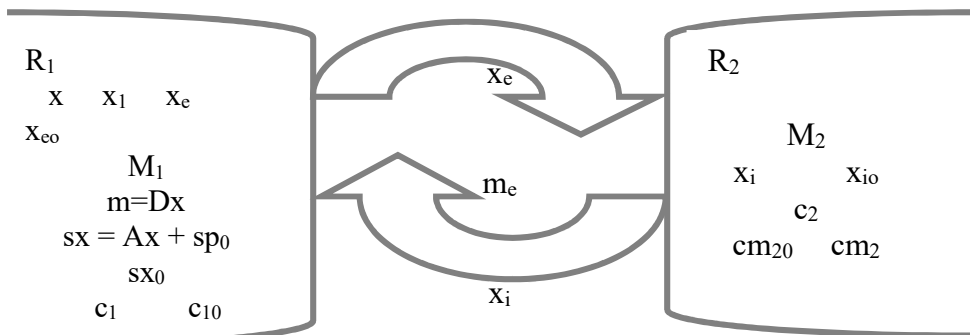
Згідно з ринковими правилами формування цін залежно від попиту і пропозиції ціноутворення у сфері розміщення відходів для зовнішнього і внутрішнього ринків у наведених термінах формально описується так:

$$cm_1 = cm_{10} + L_{m1}(m + m_i - m_e - M_1) \tag{8}$$

$$cm_2 = cm_{20} + L_{m2}(m_e - m_i - M_2) \tag{9}$$

де  $L_{m1}, L_{m2}$  – матриці, що визначають зміну цін  $(cm_1, cm_2)$  на зовнішньому і внутрішньому ринках залежно від зміни попиту  $(m + m_i - m_e, m_e - m_i)$  на ресурси  $M_1, M_2$ .

Схема розподілу відходів між ринками зображена на рис. 6.



**Рис. 6. Розподіл відходів між зовнішнім ( $R_2$ ) і внутрішнім ( $R_1$ ) ринками (розроблено автором).**

Наведена форма закону ціноутворення на розміщення відходів (формули 8, 9) спирається на наступні припущення. Зрозуміло, що кількість відходів, що підлягають розміщенню на території регіону  $(m + m_i - m_e)$ , визначає попит на існуючий ресурс вільної ємності об'єктів санкціонованого розміщення  $M_1$ . Збільшення кількості відходів, що підлягають розміщенню, викликає зростання дефіциту вільних ємностей, зумовлюючи збільшення ціни на їх використання, тобто на санкціоноване розміщення. Таким чином, збільшення різниці кількості відходів, що підлягають розміщенню та загального обсягу вільної ємності наявних об'єктів розміщення  $(m + m_i - m_e - M_1)$  веде до зростання ціни  $cm_1$ . Ця залежність математично задається формулою (8). Оцінка впливу взаємодії регіону з іншими територіями при розміщенні відходів на рівень цін на розміщення на зовнішньому ринку визначається виразом (9). Тут  $M_2$  – ресурс ємностей для розміщення відходів на зовнішньому ринку. Попит з боку регіону на використання зовнішніх ємностей  $M_2$  визначається різницею експорту та імпорту відходів  $(m_e - m_i)$ . Збільшення попиту  $(m_e - m_i)$  веде до зростання цін  $cm_2$  на ресурс  $M_2$ . Кількісно ця залежність визначається формулою (9).

Загальний прибуток, що отримується економічною системою регіону з урахуванням витрат на розміщення відходів виробництва, згідно з прийнятим положенням, обчислюється за формулою:

$$\Phi_1 = c_1^T(x - Ax - sp_0 - x_e) + c_2^T x_e - cm_1^T(Dx - m_e) - cm_2^T m_e - c_1^T x_i + cm_1^T m_i \quad (10)$$

або після зведення подібних:

$$\Phi_1 = c_1^T(x - Ax - sp_0 - x_e - x_i) + cm_1^T(m_i - Dx - m_e) + c_2^T x_e - cm_2^T m_e \quad (11)$$

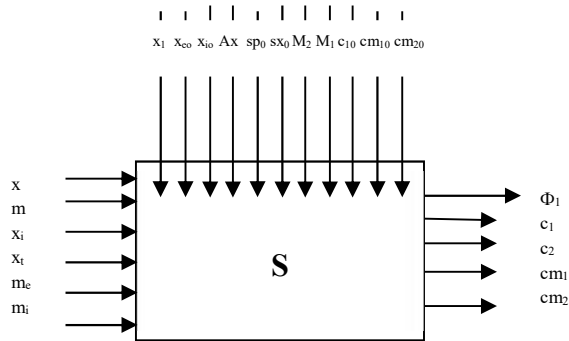
Задачу оптимального планування економіки регіону в найпростішому випадку можна визначити через максимізацію отриманого в результаті її функціонування прибутку, що, природно, передбачає мінімізацію можливих витрат. Ця задача складніше попередньої, оскільки серед регульованих змінних тепер необхідно враховувати взаємодію внутрішнього і зовнішнього ринків в екологічній сфері, тобто обсяги експорту та імпорту відходів –  $m_e$  і  $m_i$ . Формально це завдання в просторі регульованих параметрів  $x, x_e, x_i, m_e, m_i$  записується наступним чином:

$$\max_{\{x, x_e, x_i, m_i, m_e\}} \Phi_1 \quad (12)$$

при обмеженнях на змінні параметри:

$$x - Ax - sp_o - x_e^3 0, Dx - m_e^3 0x_e^3 0, x_i^3 0, m_e^3 0, m_i^3 0 \in x_+$$

Блок-схема системи пошуку оптимального розв'язку задачі (12) зображена на рис. 7.



**Рис. 7** Схема пошуку розв'язку задачі про оптимальне планування економіки з урахуванням екологічного фактору (розроблено автором).

Отриманий еколого-економічний критерій оцінки стану регіональної системи (12) визначає зв'язок і дозволяє аналізувати взаємовплив антагоністичних за змістом факторів – прагнення до отримання максимального прибутку в результаті економічної діяльності і вплив цієї діяльності на екологію та безпеку і здоров'я населення. Таким чином, на основі запропонованої моделі можна проводити комплексний нормативний аналіз і здійснювати регулювання стану СЕЕС регіону.

Подальше вдосконалення моделі пов'язане з підвищенням детальності і точності опису соціальних, економічних і екологічних процесів. Найбільш істотними є врахування впливу соціального чинника і державної політики, можливості розвитку виробничих і природоохоронних технологій, інвестицій в будівництво додаткових виробничих і ресурсозберігаючих потужностей, а також моделювання динаміки довгострокових вкладень, спрямованих на розвиток екології та соціальної сфери [10]. Однак будь-яке доповнення ускладнює модель і веде до збільшення складності алгоритмів рішення і трудомісткості збору необхідної інформації, а отже, витрат на функціонування всієї системи аналізу. Тому слід визначити оптимальний рівень детальності і точності моделювання. Адекватна аналітична система повинна забезпечувати реалізацію функцій контролю і регулювання при мінімумі витрат на її утримання [11]. Це означає, що при розробці будь-якої моделі слід виходити насамперед з потреб її практичного використання, уникати ускладнень і можливих проблем при її впровадженні.

Як приклад аналітичного доповнення розглянемо можливість використання відходів у виробництві як вторинної сировини.

Нехай  $sm \in R^m$  – вектор, що покомпонентно дорівнює кількості всіх типів відходів, використовуваних виробництвами регіону в якості вторинної сировини. Тоді, згідно з прийнятими раніше позначеннями, різниця  $(m - sm_1)_+$  визначає обсяг відходів, що підлягають розміщенню, а різниця  $(sm_1 - m)_+$  – нестача вторинної сировини, необхідної підприємствам регіону для виробництва продукції  $x$ . Далі, нехай  $cs_1, cs_2 \in R^m$  – вектори цін на вторинну сировину на внутрішньому і зовнішньому ринку відповідно. Для простоти припустимо, що ці ціни постійні. Так як розглянута модель визначає тільки агреговані показники функціонування регіональної СЕЕС і не відображає стан (прибуток, втрати, що наносять екологічний збиток і т. п.) окремих суб'єктів внутрішнього ринку, то ціни  $cs_1$  в подальшому розгляді фігурувати не будуть, оскільки вони необхідні лише у разі визначення індивідуальних показників роботи підприємств регіону (прибутковості, екологічного збитку і т. п.).

Відповідно введених позначень, формула ціноутворення для внутрішнього ринку (8) зміниться:

$$cm_1 = cm_{10} + L_{m1}((m - sm_1)_+ - m_e + (m_i - (sm_1 - m)_+) - M_1) \quad (13)$$

Зрозуміло, що:  $m_i - (sm_1 - m)_+ = m_i + (m - sm_1)_-$ , тоді  $m_i + (m - sm_1)_- \geq 0$ , то

$$cm_1 = cm_{10} + L_{M1}(m - sm_1 - m_e - m_i - M_1), \quad (14)$$

за умови, що  $(m - sm_1)_+ - m_e \geq 0$ ,  $m_i + (m - sm_1)_- \geq 0$ .

Схема ціноутворення для зовнішнього ринку залишається незмінною і визначається формулою (9).

Вираз, що визначає сумарний прибуток території, згідно з цими доповненнями прийме вигляд:

$$\Phi_1 = c_1^T(x - Ax - sp_0 - x_e) + c_2^T x_e - cm_1^T((m - sm_1)_+ - m_e) - c_1^T x_i + cm_1^T(m_i + (m - sm_1)_-) - cm_2^T m_e - cs_2^T(sm_1 - m) \quad (15)$$

Головний недолік викладеної модифікації – відсутність можливості розгляду ринкового механізму ціноутворення на вторинну сировину, що вимагає врахування розподілу сировини, відходів і готової продукції в регіоні і на зовнішньому ринку.

Моделювання проводиться на основі логічного аналізу і систематизації природних механізмів функціонування СЕЕС і сформованого регламенту роботи органів державного управління. Необхідною умовою «грамотного» моделювання є вибір зручної схеми формалізації, що забезпечує по можливості прості і надійні алгоритми аналізу та пошуку рішень [12].

---

Запропонована модель ґрунтується на загальній економічній теорії попиту і пропозиції, що відповідає вимозі про відповідність економічної основи моделювання в сфері екології. Однак вона не пояснює механізми формування «сталих» цін, а також існування «цінового дисбалансу» між внутрішнім і зовнішнім регіональними ринками. Крім того, дана модель не враховує розвиток соціальної сфери.

Забруднення навколишнього середовища є побічним продуктом кожної нормальної економічної діяльності – в будь-якій зі своїх чисельних форм воно пов'язане з певними процесами виробництва і споживання.

Боротьба із забрудненням навколишнього середовища вимагає постійно зростаючих витрат, приводить до створення нових виробництв по переробці і знищенню шкідливих відходів. В результаті розширюється сама сфера суспільного виробництва: вона включає не тільки створення матеріальних благ, але й різні види діяльності, пов'язані із зменшенням забруднення навколишнього середовища і відновлення природних ресурсів.

Однією із основних проблем є прогнозування подальшого розвитку екологічної ситуації, метою якого служить пошук оптимального плану розвитку економіки. Основним засобом прогнозування у цьому випадку є динамічні моделі соціо-еколого-економічної взаємодії.

Основу авторського розвитку моделі регіону, що відбиває соціо-еколого-економічні взаємодії, складають динамічні моделі міжгалузевого балансу. Представлення економічної підсистеми в моделі в розрізі міжгалузевих взаємодій припускає вирішення питання про класифікацію, що в свою чергу впливає не лише на повноту опису економічної підсистеми, але й на опис її взаємодії з соціальною і екологічною підсистемами. Таким чином, формуються наступні бажані передумови для виокремлення блоків галузей:

1. Для компактного представлення кожної підсистеми моделі, через вимоги алгоритмів розрахунків за моделлю, економічний блок бажано представити невеликою кількістю галузей, співставною з кількістю параметрів екологічного і соціального блоків.

2. Традиційні міжгалузеві моделі відбивають розподіл галузевих випусків на проміжне і кінцеве споживання, при цьому перехід до динамічних моделей виділяє з кінцевого продукту капітальні виробничі вкладення. Така відтворювальна схема відбиває динаміку замкненої економічної системи, у якій або задається кінцевий продукт і визначається



необхідний для його створення валовий випуск продукції, або навпаки. Регіональна модель СЕЕС розв'язує інші задачі.

Так, з точки зору екологічного блоку в економічній підсистемі важливо виокремити однорідні за дією на довкілля блоки галузей. З позицій соціального блоку має сенс виокремити соціальну сферу (охорона здоров'я, освіта, культура та ін.) не у вигляді заданого кінцевого продукту, а як галузевий блок зі змінним випуском, який бере участь у формуванні індексу соціального розвитку. Таке виокремлення соціальної сфери важливе саме для опису взаємодії економічної і соціальної підсистем, хоча всередині економічної підсистеми бажано залишитися у рамках традиційних уявлень про структуру міжгалузевого балансу.

3. У галузевій структурі економіки більшості регіонів можна виокремити галузі спеціалізації, які мають наступні характеристики: по-перше, питома вага їх в структурі галузей в регіоні вище за питому вагу цієї ж галузі в масштабі всієї країни; по-друге, частка експорту становить більше половини обсягу виробництва. Інші, обслуговуючі галузі орієнтуються на випуск продукції, що задовольняє або виробничі потреби регіону, або потреби його населення.

4. Виокремлення галузей спеціалізації в єдиний блок виправдано з точки зору можливостей віддзеркалення в моделі науково-технічного прогресу. В більшості своїй галузі спеціалізації – це сучасний вигляд виробництв, які адаптувалися до ринкових умов шляхом переорієнтації на випуск конкурентоспроможної продукції.

Виходячи з названих передумов можна виокремити 3 галузеві блоки: галузі спеціалізації (обсяг випуску –  $u_1$ ), обслуговуючі галузі ( $u_2$ ), галузі, орієнтовані на соціальну сферу ( $u_3$ ).

Додаткових пояснень потребує відображення в регіональній моделі соціальної сфери аналогічно виробничим галузям. У звичайний міжгалузевий баланс закладена передумова про фінансування соціальної сфери за рахунок національного доходу, створеного в галузях матеріального виробництва, що відбиває відомі економічні закономірності. В той же час в окремих регіонах може бути взагалі відсутнім будь-яке виробництво, але соціальна сфера розвиватиметься за рахунок надходжень з державного бюджету. Виокремлення соціальної сфери як окремої галузі відповідає класифікації галузей, прийнятій у системі національних рахунків.

Для дослідження функціонування СЕЕС регіону недостатньо визначити тільки зв'язки всередині кожної з підсистем, необхідно описати

міжкомпонентну взаємодію, оскільки економічний стан регіону, наприклад, впливає як на екологічну, так і на соціальну підсистеми. У свою чергу, соціальна підсистема надає трудові ресурси для функціонування галузей економіки, а екологічна – природні. У соціо-еколого-економічній моделі регіону міжкомпонентна взаємодія описується за допомогою матриць взаємодії:  $A$ ,  $A^z$ ,  $C$ ,  $N$  (табл. 1).

Таблиця 1

## Структура моделі регіональної соціо-еколого-економічної системи

Індекси		Економічні індекси			Природно-екологічні індекси		Соціальні індекси	
		Галузі спеціалізації ( $y_1$ )	Обслуговуючі галузі ( $y_2$ )	Галузі, орієнтовані на соціальну сферу ( $y_3$ )	Запас природних ресурсів ( $r_1$ )	Якість природного середовища ( $r_2$ )	Чисельність населення ( $r_3$ )	Індекс соціального розвитку ( $r_4$ )
Економічні індекси	Галузі спеціалізації ( $y_1$ )	$A_{11}$	$A_{12}$	$A_{13}$	$A_{11}^z$	$A_{12}^z$	$A_{13}^z$	$A_{14}^z$
	Обслуговуючі галузі ( $y_2$ )	$A_{21}$	$A_{22}$	$A_{23}$	$A_{21}^z$	$A_{22}^z$	$A_{23}^z$	$A_{24}^z$
	Галузі, орієнтовані на соціальну сферу ( $y_3$ )	$A_{31}$	$A_{32}$	$A_{33}$	$A_{31}^z$	$A_{32}^z$	$A_{33}^z$	$A_{34}^z$
Природно-екологічні	Запас природних ресурсів ( $r_1$ )	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$N_{11}$	$N_{12}$	$N_{13}$	$N_{14}$
	Якість природного середовища ( $r_2$ )	$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$N_{21}$	$N_{22}$	$N_{23}$	$N_{24}$
Соціальні індекси	Чисельність населення ( $r_3$ )	$C_{31}$	$C_{32}$	$C_{33}$	$N_{31}$	$N_{32}$	$N_{33}$	$N_{34}$
	Індекс соціального розвитку ( $r_4$ )	$C_{41}$	$C_{42}$	$C_{43}$	$N_{41}$	$N_{42}$	$N_{43}$	$N_{44}$

Залежно від наявної в регіоні інформації або можливостей її збору і обробки може бути декілька шляхів побудови коефіцієнтів матриці  $A$  для виробничих галузей:

- прями обстеження підприємств;
- районування коефіцієнтів міжгалузевого балансу, побудованого для країни;
- комбінація прямих обстежень з районуванням загальногалузових коефіцієнтів.

Визначення коефіцієнтів на базі прямих обстежень дозволяє одночасно розв'язати і задачі агрегації. Виокремлюють усі підприємства регіону, продукція яких входить в один галузевий блок – галузі спеціалізації або обслуговуючі галузі, а також установи соціальної сфери. Матеріальні витрати кожного підприємства представляють також у розрізі трьох галузевих блоків. Районування коефіцієнтів міжгалузевого балансу, побудованого для країни, – це прив'язка загальнодержавних коефіцієнтів до району, що вивчається. Визнано, що цей метод не може претендувати на високу точність, але допустимо для загального аналізу економіки регіону.

Оскільки міжгалузеві моделі для країни будуються з класифікацією галузей, відмінною від класифікації регіональній моделі, то потрібна агрегація матриці прямих витрат.

Часто може виникати ситуація, коли цих прямих обстежень недостатньо для оцінки коефіцієнтів прямих витрат і необхідно використовувати інформацію балансів для країни. Так, наприклад, у доступній для аналізу звітності по підприємствах регіону є дані про сумарні матеріальні витрати і обсяги випуску продукції. Таким чином, немає лише розбиття матеріальних витрат за їх галузевою належністю, тобто галузева структура цих витрат, яка може бути взята з балансу по країні.

Визначимо деякі характеристики матриці  $A$  для галузей, орієнтованих на соціальну сферу. Рядок, що відповідає соціальній сфері, може бути або нульовий, або з невеликими коефіцієнтами. Це відбиває той факт, що послуги соціальної сфери в основному розподіляються населенню незалежно від галузевої належності працівників, за винятком невеликого числа галузевих послуг, наприклад медпункти на підприємствах, курси перепідготовки кадрів тощо.

Елементи стовпця соціальної сфери, тобто коефіцієнти матеріальних витрат продукції інших галузевих блоків на одиницю послуг соціальної сфери, визначають за відповідними нормативами. В установах і організаціях соціальної сфери витрачаються електроенергія, паливо, медикаменти, канцелярські товари, отримується господарський інвентар, здійснюється поточний ремонт тощо.

Матриця  $A^z$  характеризує витрати економічних галузей на відновлення довкілля і управління соціумом. Елементи матриці визначають або безпосередньо, за показниками діяльності конкретних природо-відтворювальних підприємств і соціальних інститутів, або експертним шляхом.

Елементи  $A^{z_{11}}$  визначають витрати продукції галузей на приріст запасів природних ресурсів. Приріст запасів природних ресурсів здійснюється за рахунок збільшення запасу біологічних ресурсів та збільшення запасів мінеральних ресурсів як балансових запасів корисних копалини. Важливу складову природних ресурсів утворює асиміляційний потенціал, який допускає можливість збільшення за допомогою цілеспрямованих дій.

Елементи  $A^{z_{12}}$  описують витрати галузей на поліпшення стану довкілля. Ці елементи обчислюють на підставі калькуляції поточних витрат на роботу очисних споруд.

Елементи  $A^{z_{13}}$  описують витрати галузей на збільшення чисельності населення як питомі витрати на переселення однієї людини. Їх визначають за двома галузями: транспортом і капітальним будівництвом. При розрахунках транспортних витрат використовується відстань до найближчого праце-надлишкового населеного пункту (регіону) і дані про вартість перевезення.

Методика, що наводиться тут відповідно до [12], дозволяє також розраховувати сценарії з планованим відселенням жителів регіону, наприклад, для територій екологічного лиха, або районів зі структурним масовим безробіттям.

Елементи  $A^{z_{14}}$  описують витрати продукції галузей на збільшення індексу соціального розвитку (ICP). Загальні витрати на зміну ICP визначатимуться як середнє з витрат на зміну елементів ICP.

Цілеспрямоване зниження рівня безробіття можливе в результаті проведення спеціалізованих програм із соціальної реабілітації і перепідготовки. Витрати на зниження безробіття визначаються виходячи з витрат на працевлаштування одного безробітного, ураховуючи витрати на навчання 1 людини протягом 1-9 місяців.

Аналогічно визначаються витрати на зміну інших елементів ICP – здоров'я, безпеки тощо, і сумарні витрати  $S_{ICP}$ . Далі розраховується, яке збільшення ICP ( $\Delta ICP$ ) забезпечили ці витрати. У результаті одержують коефіцієнти  $A^{z_{14}}$ .

Коефіцієнт  $C_{1j}$  означає споживання природних ресурсів в процесі випуску одиниці продукції  $j$ -ї галузі. Коефіцієнт  $C_{2j}$  показує зміну якості природного середовища у результаті одиничного випуску  $j$ -ї галузі. Коефіцієнти  $C_{3j}$  і  $C_{4j}$  характеризують пряму дію виробничих процесів на чисельність населення та ICP. Визначаються експертним шляхом з

використанням статистики техногенних аварій, виробничого травматизму і профзахворювань, зайнятості та ін.

Матриця  $C$  характеризує ефективність процесів відновлення природного і соціального середовища. Якщо припустити про відсутність побічних ефектів – це діагональна одинична матриця.

Матриця  $N$  характеризує взаємовплив елементів природної і соціальної підсистем. Коефіцієнти  $N_{11}$ ,  $N_{22}$ ,  $N_{12}$  і  $N_{21}$  характеризують процеси самовідновлення і взаємовпливу в природному середовищі і можуть бути визначені за методиками, описаними в спеціальній літературі.

Коефіцієнт  $N_{33}$  характеризує природний приріст населення в регіоні, він визначається за статистичними даними. Коефіцієнт  $N_{44}$  самовідновлення індексу соціального розвитку розраховується на основі експертних оцінок. Коефіцієнт  $N_{31}$  відбиває дію чисельності населення на об'єм природних ресурсів. Коефіцієнти  $N_{41}$  і  $N_{42}$  оцінюють дію ІСР на об'єм природних ресурсів і якість довкілля. Підставою для аналізу цих коефіцієнтів служить гіпотеза, що збільшення освітнього і культурного рівнів регіону призводить до зниження викидів у довкілля і раціональнішого споживання природних ресурсів. Визначаються ці показники на основі експертних оцінок. Величина коефіцієнта  $N_{32}$  показує ступінь впливу чисельності населення на якість довкілля безпосередньо, поза зв'язком з виробничою діяльністю. Коефіцієнти  $N_{13}$ ,  $N_{23}$ ,  $N_{43}$  характеризують вплив на чисельність населення відповідно до природних ресурсів, якості довкілля і соціальної обстановки. Коефіцієнти  $N_{14}$ ,  $N_{24}$  і  $N_{34}$  відбивають дію запасу природних ресурсів, якості природного середовища і чисельності населення на індекс соціального розвитку. Оцінки цих коефіцієнтів розраховують експертним шляхом з урахуванням статистичних даних про вплив культурно-освітнього рівня населення на народжуваність, курортологічних даних про оздоровчі властивості природного середовища тощо. Для виявлення якісних особливостей функціонування регіональної СЕЕС автором побудовано міжгалузеву модель соціо-еколого-економічної взаємодії на прикладі Миколаївської області. Характеристика коефіцієнтів міжгалузевої моделі соціо-еколого-економічної взаємодії на прикладі Миколаївської області представлена в табл. 2.

В узагальненому вигляді за запропонованою моделлю доцільно визначати достатність (або дефіцит) ресурсного потенціалу для досягнення відповідного критерію стійкості.

Таблиця 2

**Характеристика коефіцієнтів балансової моделі**

Розташування коефіцієнтів в моделі, $i$ – номер рядка, $j$ – номер стовпця	Інтерпретація значення коефіцієнтів
1	2
$i = \overline{1,8}, j = \overline{1,8}$	Кількість продукції $i$ -ої галузі потрібної для виробництва одиниці продукції $j$ -ої галузі
$i = \overline{1,8}, j = 9$	Витрати галузей на приріст запасів природних ресурсів і організацію проектів, пов'язаних із раціональним використанням і пошуків їх альтернативної заміни; пошуково-розвідувальні
$i = \overline{1,8}, j = 10$	Витрати галузей на поліпшення стану довкілля, засоби, що виділяються на роботу і будівництво очисних споруд, для проведення природоохоронних
$i = \overline{1,8}, j = 11$	Витрати галузей на збільшення чисельності зайнятого населення, створення додаткових робочих місць. Відбиває ступінь розвитку
$i = \overline{1,8}, j = 12$	Витрати галузей на збільшення добробуту населення, соціальну підтримку і захист своїх працівників; кількість коштів, які виділяються різними галузями економіки до різних фондів, добродійні організації для підтримки соціально
$i = 9, j = \overline{1,8}$	Кількість природних ресурсів, необхідна для процесу виробництва галузям промисловості
$i = 9, j = 9$	Характеризує процеси самовідновлення природних
$i = 9, j = 10$	Залежність стану довкілля від ступеня масштабів розробки родовищ природних ресурсів
$i = 9, j = 11$	Вплив кількості запасів природних ресурсів на чисельність зайнятого населення. Впливає на
$i = 9, j = 12$	Вплив кількості запасів природних ресурсів на індекс добробуту населення. Впливає на процеси
$i = 10, j = \overline{1,8}$	Вплив ступеня забруднення довкілля на процеси виробництва галузей промисловості
$i = 10, j = 9$	Дія забруднення довкілля на запас природних
$i = 10, j = 10$	Характеризує процеси взаємовпливу в довкіллі при його забрудненні

## Продовження таблиці 2

1	2
$i = 10, j = 11$	Ступінь дії стану довкілля на зміну чисельності населення, яке проживає у цьому регіоні. Впливає на процеси міграції
$i = 10, j = 12$	Ступінь дії стану довкілля на індекс добробуту населення. Впливає на процеси міграції в регіоні
$i = 11, j = \overline{1,8}$	Кількість зайнятого населення за галузями промисловості
$i = 11, j = 9$	Дія чисельності зайнятого населення на об'єм природних ресурсів (наприклад, відбиває завдану шкоду від лісових пожеж, що сталися з вини населення)
$i = 11, j = 10$	Вплив чисельності зайнятого населення на стан довкілля безпосередньо, поза зв'язком із виробничою діяльністю
$i = 11, j = 11$	Приріст зайнятого населення у регіоні
$i = 11, j = 12$	Вплив чисельності зайнятого населення на індекс добробуту населення регіону
$i = 12, j = \overline{1,8}$	Залежність об'ємів продажів продукції галузей промисловості від індексу добробуту населення
$i = 12, j = 9$	Вплив індексу добробуту на запаси природних ресурсів
$i = 12, j = 10$	Вплив індексу добробуту на ступень забруднення довкілля. підставою для аналізу цих двох коефіцієнтів служить гіпотеза про те, що збільшення добробуту населення підвищує його освітній і культурний рівень, що приводить до зменшення викидів і скидань у середовище
$i = 12, j = 11$	Вплив індексу добробуту на чисельність зайнятого
$i = 12, j = 12$	Самовідновлення індексу добробуту

Модельні сценарії розвитку можуть включати наступні варіанти:

1. Визначення кінцевого попиту ( $Y$ ) за кожною підсистемою по заданим валовим випуском ( $X$ ): 
$$Y = (E - A) \cdot X \quad (16)$$

2. Визначення валових випусків ( $X$ ) за встановленим обсягом кінцевого споживання ( $Y$ ): 
$$X = (E - A)^{-1} \cdot Y \quad (17)$$

3. Комбіновані моделі визначення обсягів кінцевого попиту по одним підсистемам, якщо задані валові випуски по іншим.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують гіпотезу про взаємну залежність складових регіональної соціо-еколого-економічної

моделі, а також свідчать про негативний вплив на навколишнє середовище всіх перелічених галузей.

На шляху досягнення необхідних передумов сталого розвитку, прагнучи забезпечити гідне майбутнє, скорочуючи рівень бідності та забезпечуючи соціальну стабільність, нажаль, творці майбутнього останнє місце відводять екологічній безпеці. Висока нерівність населення за доходами, за рівнем доступу до основних суспільних благ, до ресурсів, до реалізації прав людини загалом, веде до регресивного шляху розвитку екологічної складової. То ж прагнення до розбудови і модернізації економічної та соціальної сфери має передбачати, в першу чергу, формування екологозберігаючих норм споживання. Нагальна потреба переорієнтації суспільного споживання, зміна ментальності й поведінки широких верств населення, соціалізація й екологізація суспільних відносин покликані забезпечити перехід до нової парадигми та моделі сталого економічного розвитку регіону в контексті соціо-еколого-економічної взаємодії.

#### **Література:**

1. Андреева Н.Н. Экологоориентированные инвестиции в системе обеспечения ресурсно-экологической безопасности / Наталья Николаевна Андреева, Сергей Константинович Харичков. – Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2000. – 196 с.

2. Гуріна О.В. Еколого-економічне моделювання в дослідженні регіональних систем / О.В. Гуріна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Серія «Економічні науки». – Полтава: РВЦ «ПУЕТ», 2011. – Вип. 1 (45). – С. 200-204.

3. Угольницкий Г.А. Управление эколого-экономическими системами / Геннадий Анатольевич Угольницкий. – М., 1999. – 132 с.

4. Экология и экономика природопользования / [под ред. Э.В. Гирусова, В.Н. Лопатина]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 519 с.

5. Веклич О. Эколого-экономические ориентиры формирования модели экологически устойчивого развития Украины / Оксана Веклич // Актуальные проблемы устойчивого развития / [под общ. ред. И.В. Недина, Е.И. Сухина]. – К.: Знание Украины, 2003. – 430 с.

6. Винер Н. Кибернетика, или Управление, и связь в животном и машине / Норберт Винер. – 2-е изд-е. – М.: Наука, Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. – 344 с.



7. Вишняков Я.Д. Глобальный экологический кризис и пути выхода из него: эколого-экономические и управленческие аспекты / Я.Д. Вишняков, Т.А. Илюшникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 60-71.

8. Акимова Т.А. Экономика природы и человека / Т.А. Акимова, В.В. Хаскин – М.: Экономика, 2006. – 334 с.

9. Веклич О.О. Сучасний стан та ефективність економічного механізму екологічного регулювання / Оксана Опанасівна Веклич // Економіка України. – 2003. – № 10. – С. 62-70.

10. Алехин А.Б. Прогнозирование и оптимизация экономико-экологических систем / А.Б. Алехин. – К.: Наукова думка, 1993. – 150 с.

11. Гирусов Э.В. Экология и экономика природопользования: Учебник для вузов / Эдуард Владимирович Гирусов. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1998. – 455 с.

12. Гурман В.И. Моделирование социо-эколого-экономической системы региона / В.И. Гурман, Е.В. Рюмина. – М.: Наука, 2001. – 175 с.

13. Головне управління статистики у Миколаївській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.mk.ukrstat.gov.ua](http://www.mk.ukrstat.gov.ua)

## **2.4. Innovative development of enterprises is the basis for the development of the country**

### **Інноваційний розвиток підприємств – основа розбудови країни**

Економічна ситуація в Україні залишається вкрай складною. Українська економіка вимушена вирішувати проблеми, які є наслідком неефективної системи господарювання минулих років, її структурні деформації та низький рівень конкурентоспроможності.

Такий стан економічного розвитку в країні є причиною зниження рівня інвестиційно-інноваційної привабливості держави. Багато «хронічних економічних хвороб» переходять із року в рік [1]. 2017 рік не є виключенням (рис. 1). За його підсумками рівень ВВП зріс на 2,3 % із закладених урядом 3 % (причиною є торгова блокада Донбасу).



**Рис. 1 – Основні показники економічного розвитку України за 2017 рік**

Протягом всього року спостерігається начебто поступова девальвація гривні, однак вже на початку 2018 року відбулося чергове знецінення національної валюти на 15 %. Логічними наслідками цього стануть: зростання цін на імпортовані товари, паливо та газ, а останнє потягне за собою зростання цін на вітчизняні товари та послуги.

Рівень інфляції склав 13,7 %, що на 1,3 % більше порівняно з аналогічним періодом 2016 року. І не дивлячись на закладені 7 % на 2018 рік, спад не очікується, так як Кабміном і надалі заплановані збільшення заробітних плат та соціальних виплат, а це потягне за собою новий виток інфляції.

Довгоочікуване запровадження безвізу стало причиною трудової міграції та кризою на ринку праці. Багато українців виїжджають за кордон на заробітки через низький рівень заробітної плати. І хоча у 2017 році показник середньої зарплатні збільшився на 18,9 % і складає 5-6 тис. грн в регіонах України та 11 тис. грн в Києві, все одно це менше рівня, який можуть запропонувати найближчі сусідні держави (Польща – 500-600 євро) [2].

За 2017 рік кількість українського населення, що мігрувало до Польщі склало 1,2 мільйони людей і цей показник продовжує зростати.

Також значна кількість громадян України їде за кордон на навчання з метою отримання якісної освіти. Багато з них створюють сім'ї і залишаються працювати за кордоном на збільшення ВВП інших держав, які змогли запропонувати гідні умови життя.

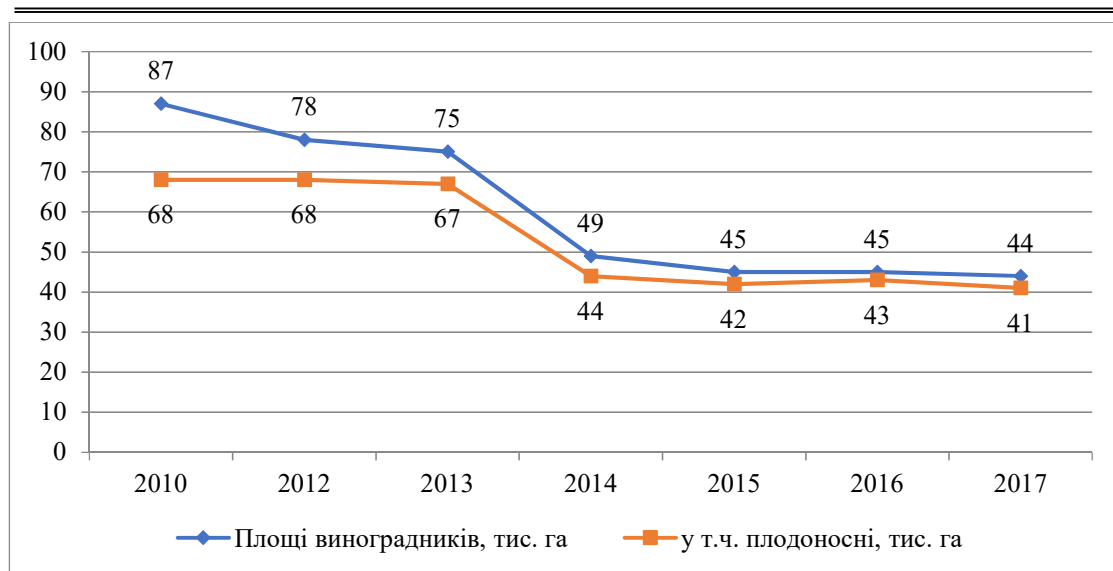
Нарешті, аналізуючи показники останніх років помітно, що розвиток України відбувається занадто повільно, що загрожує державі відсутністю інтересу іноземних інвесторів. Адже, з огляду на економічні та політичні реалії, а також уповільнене реформування, Україна залишається найменш привабливою країною для безпечного інвестування. І хоча держава має інвестиційний потенціал і вкладати у неї вигідно, питання безпеки все одно переважає. Адже процвітаюча корупція та відсутність поваги до приватної власності змушують замислитися інвесторів над ризиками та можливими втратами.

Від всього вищеперерахованого, негативного впливу зазнає одна із найперспективніших галузей України – виноробна. І хоча протягом тривалого часу економісти оцінюють її як ту, що може успішно розвиватися у майбутньому і відзначають значний потенціал, стан галузі можна констатувати як важкий, а ситуацію на ринку вина охарактеризувати наступними негативними факторами:

- скорочення виробництва виноградного вина;
- збільшення ставок акцизу, які і без того фактично є одними з найвищих у світі, та відрахування до бюджету за видачу ліцензії на оптовий продаж товарів, стають причинами зростання цін на продукцію та скорочення обсягів виробництва;
- скорочення виробництва натурального вина і, як результат, збільшення обсягів порошкових вин;
- велика частка імпортованих вин, які надходять до України з Молдови, Угорщини, Грузії та ін. загострюють конкурентну боротьбу на ринку;
- відсутність культури споживання виноградних вин;
- старіння виноградників, дефіцит сортів винограду;
- відсутність державної підтримки в умовах економічної нестабільності у вигляді квотування або ліцензування;
- негативна кредитно-фінансова політика, відсутність можливості отримання довгострокових кредитів на розвиток бізнесу, що призвело до зменшення площ виноградників.

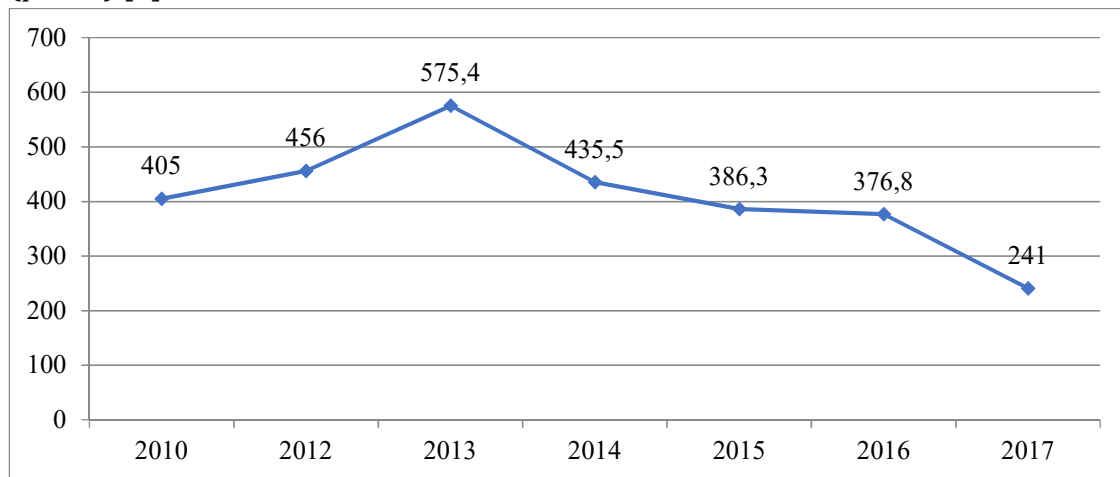
Розглянемо більш детально деякі з них.

Якщо проаналізувати динаміку площ виноградників України побачимо, що за останні 7 років вона скоротилася вдвічі. А якщо згадати, що у 1960 році цей показник дорівнював 397 тис. га, то на даний момент скорочення відбулося більше, ніж у 9 разів (рис. 2) [3].



**Рис. 2 – Динаміка площ виноградників України, тис. га**

Аналогічну тенденцію має й динаміка валового збору винограду (рис. 3) [3].



**Рис. 3 – Валовий збір винограду в Україні, тис. т**

Скорочення площ виноградників у всіх регіонах України обумовлює невідповідність між потребою виноробного виробництва в сировині і можливостями сировинної бази, що породжує такі проблеми:

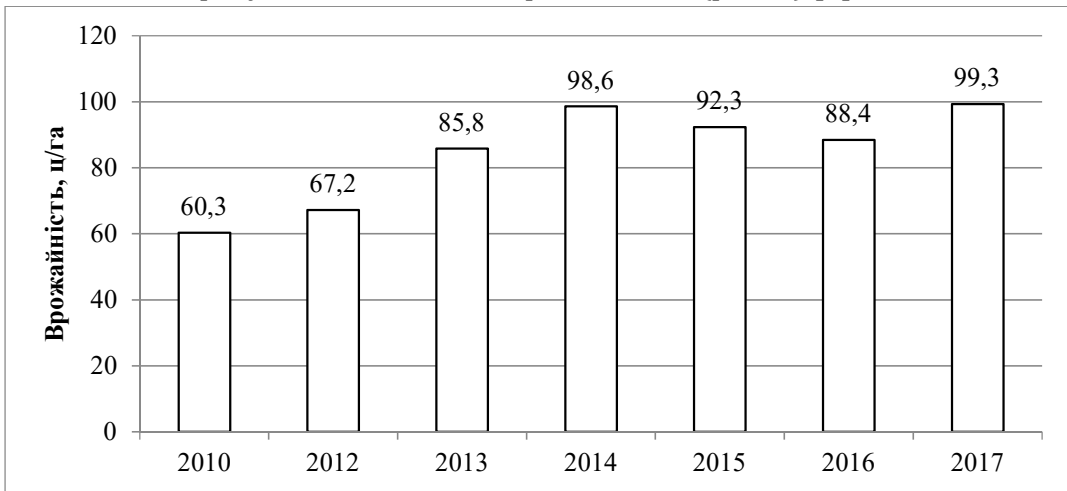
- дефіцит сировини, який заповнюється за рахунок імпорту виноматеріалів;

- незадовільний сортовий склад виноградних насаджень: мало сортів шампанського напрямку (Шардоне, групи Піно та ін.), червоних і аборигенних сортів;

- високі ціни на вітчизняну сировину і продукти її переробки;

- слабка фінансова підтримка державних наукових установ і навчальних закладів, які займаються проблемами створення й використання необхідної матеріально-технічної бази виноградарства та виноробства, через що ці галузі відстають від світових та європейських стандартів.

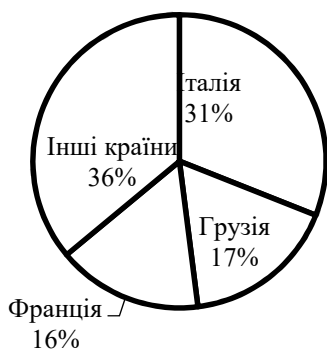
Незважаючи на скорочення площ виноградників, у тому числі плодоносних, у валовому зборі винограду намітилася тенденція до збільшення за рахунок підвищення врожайності (рис. 4) [3].



**Рис. 4 – Динаміка врожайності винограду в Україні, ц/га**

Частка виноградників в Українському Причорномор'ї, представленому Одеською, Херсонською, Миколаївською областями, становить 75,5 % у загальному обсязі виноградників України.

Крім цього, однією з найактуальніших проблем є присутність великої кількості імпортової винної продукції на ринку. Незважаючи на наявний експортний потенціал українських виробників, на ринку, як і раніше, стійкі позиції зберігає продукція імпортних торгових марок. Велику роль у формуванні попиту зіграла доступність імпортного вина. Після скасування ввізних мит у 2011 році ціни на імпортні вина наблизилися до цін на вина вітчизняні. Окрім цього, лояльність до імпортних торгових марок у споживачів в Україні значно вища, оскільки склалася думка про недобросовісність вітчизняних виноробів і виробництво фальсифікованої продукції (рис. 5).



**Рис. 5 – Імпорт винної продукції в Україну у 2017 році**

За 2017 рік Україна імпортувала 12 млн. літрів вина. Зокрема, найбільше вина імпортувалося з Італії – на \$6 млн., що становить 31 % від загального обсягу імпорту. На другому місці – Грузія, з якої було імпортовано вина на \$3,4 млн. (17 %). Третю сходинку зайняла Франція – \$3,3 млн. (16 %) та інші країни (36 %).

Наступним негативним фактором, якому хочеться приділити увагу це відсутність культури споживання виноградних вин.

В умовах зростаючого глобального суперництва регіонів, країн і континентів один з одним географія розміщення світового виробництва вин значно змінилася протягом двох останніх десятиліть.

Якщо в 90-х роках ХХ сторіччя розміщення світового виробництва вин в основному було зосереджено в Європі, то вже на початку нового ХХІ століття воно змістилося до Північної та Південної Америки, Азії, Австралії та Південної Африки.

Аналіз наведених даних свідчить, що географія світового винного ринку змінюється. Частка традиційних «винних» держав, насамперед Італії та Франції, поступово знижується. Найбільшу частку (80,0 %) у світове виробництво вина вносять 10 країн світу: Франція, Італія, Іспанія, США, Аргентина, Австралія, Китай, Південна Африка, Чилі, Німеччина.

Споживання вина на 1 людину за рік у країнах Нового Світу і Старого Світу корелює з виробництвом вина в них. Україна за цим показником знаходиться на останньому місці серед основних країн – виробників вина. Споживання вина в Україні у 2017 році становило 3,5 л на рік на людину. Це в 15-18 разів менше, ніж у Європі.

У європейських країнах спостерігається тенденція сталого високого рівня споживання вина і зниження обсягу споживання горілки і міцних спиртних напоїв. В Україні, на жаль, така тенденція не простежується.

Аналіз даних свідчить, що в структурі споживання алкогольних напоїв в Україні частка вина становить усього 9,0 %.

Отже, всі розглянуті фактори стримують розвиток виноробної галузі і ліквідують передумови для майбутнього зростання. Але, враховуючи тенденції активного розвитку світового ринку виноробства, зростання споживання вина і посилення конкуренції з боку винних країн, питання конкурентоспроможності та можливості процвітання даної галузі України заслуговують на особливу увагу.

Нестабільна ситуація, в якій опинилися винороби України та країна в цілому, вимагає швидкого реагування та пошуку ефективних рішень щодо подолання важкого становища та його негативних наслідків. Частину проблем можна вирішити тільки за рахунок жорсткої, але виваженої та продуманої державної політики, а частину – за рахунок впровадження результатів наукових досліджень у виробництво.

Найефективнішим рішенням ситуації, що склалася є активізація інноваційної діяльності, яка передбачає впровадження різноманітних передових ідей. Інноваційна діяльність, яка до нещодавно сприймалася як результат науково-технічного прогресу, на даний момент є найголовнішою умовою економічного розвитку не тільки підприємств, а й країни в цілому.

Дана наукова робота виконувалась на базі підприємства ПрАТ «Одесавинпром», яке спеціалізується на виробництві шампанського, тихих вин і коньяку.

ПрАТ «Одесавинпром» одне із найстаріших та провідних підприємств галузі із збереженими традиціями виноробства [4]. На протязі всієї історії існування, воно величезну увагу приділяє якості продукції, яку виготовляє. Саме цей аспект знайшов відображення у місії підприємства: «Виробництво високоякісної продукції для задоволення потреб покупців».

Проведений SWOT-аналіз дозволив не тільки виявити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, але й сформулювати SO, WO, ST і WT – стратегічні рішення, найбільш перспективним з яких являється розширення асортименту продукції, що виготовляється з урахуванням пропаганди культури споживання та здорового образу життя.

Конкурентний аналіз галузі по М. Портеру допоміг визначити інтенсивність та вираженість конкурентних сил в галузі та встановити, що рівень конкуренції в досліджуваній галузі високий (86 %) [5].

За допомогою портфельного аналізу стратегічних зон господарювання ПрАТ «Одесавинпром» було встановлено, що тихі та ігристі вина є «зірками»

---

---

підприємства, тобто товарами, які приносять великі прибутки, але й вимагають значних фінансових вливань. Коньяк виявився проблемним товаром, який приносить незначний прибуток, а іноді й збиток. Тому краще мінімізувати витрати відносно цієї стратегічної зони, або замислитися над виведенням з виробництва.

Провівши аналіз матриці І. Ансоффа «товар-ринок» вдалося визначитися з товарною стратегією ПрАТ «Одесавинпром».

Проаналізувавши можливість використання кожної з чотирьох стратегій, виявилось, що для підприємства ймовірно є реалізація стратегії розвитку товару, але, беручи до уваги те, що ПрАТ «Одесавинпром» у 2014 році розширило лінійку натуральних авторських вин ТМ «Вина Гулієвих» двома новими продуктами, а саме білим сухим вином «Совіньон» та рожевим сухим вином «Трамінер», було вирішено, що ця стратегія є недоцільною у даний проміжок часу.

Також аналіз показав можливість впровадження стратегії диверсифікації, що дозволяє вийти підприємству на ринок з новим інноваційним продуктом. На відміну від існуючих, це буде сироп з високим вмістом біологічно активних сполук, отриманий в результаті переробки вторинної сировини виноробства, а саме виноградних гребенів. Він виробляється за сучасною технологією і не має аналогів в Україні.

Приставаючи до розробки проекту реалізації запропонованого заходу, було проведено анкетне опитування споживачів з метою вивчення їх ставлення до інноваційного продукту.

Отримані наступні результати: більше половини опитуваних підтримують здоровий спосіб життя. Дізнавшись про корисні властивості нового інноваційного продукту 69 % опитуваних згодні його приймати і лише 39 % – відмовились.

Найбільш зручною для переважної більшості респондентів є пляшка, об'ємом 0,25 л. Майже половина споживачів, а саме 47 % згодні заплатити від 120 до 140 грн. за 1 л сиропу. Виходячи з цього доходимо висновку, що об'єктом подальшої уваги стане диверсифікація портфелю.

Проект «Розробка інноваційних технологій переробки вторинної сировини виноробства на продукти з високим вмістом біологічно активних сполук на прикладі приватного акціонерного товариства «Одесавинпром» є сучасною науковою розробкою виробників і вчених.

«Зміцнювати здоров'я і віддаляти старість» – такою є мета представленого проекту!



Йдеться про створення продукту нового покоління, який значно підвищує якість життя людей в умовах несприятливої економічної і екологічної обстановки. Завдяки своїм корисним властивостям даний товар отримав назву – «Здоровіт», що в перекладі означає «здорове життя». Цей унікальний продукт виробляється виключно з натуральної сировини – гребенів винограду. У його складі немає консервантів, барвників і ГМО. Представлений сироп має широкий спектр дії, працює на клітинному рівні і використовується для профілактики та лікування понад 60-ти захворювань.

«Здоровіт» – сироп, призначений для створення оптимальних дієтологічних умов регулювання антиоксидантного балансу організму, підвищення імунітету, нормалізації кровотворення. Сприяє уповільненню процесів передчасного старіння та відновленню структури хромосом, пошкоджених іонізуючими випромінюванням.

Проведені розрахунки визначили ємність ринку по сиропу «Здоровіт», що впроваджується. Вона склала 54,6 тис. дал (при курсі вживання 2 тижні) та 81,9 тис. дал (при курсі вживання 3 тижні). Відштовхуючись з отриманих результатів закладаємо у план виробництва обсяг продукції у розмірі 36,6 тис. дал. Це свідчить про те, що підприємство має всі шанси виробляти значно більше сиропу, який буде мати успіх серед покупців, адже попит на цю продукцію перевищує пропозицію.

Враховуючи унікальні властивості товару, що пропонується та його соціальну значимість для оздоровлення людини, було вирішено при встановленні ціни керуватися стратегією «проникнення на ринок». Роздрібна ціна пляшки складе близько 48 грн.

Враховуючи специфіку виробництва та вжитку інноваційної продукції «Здоровіт», були рекомендовані наступні канали збуту: аптеки, поліклініки, лікарні, санаторії, пологові будинки, будинки відпочинку, школи, дитячі садки, різні посередницькі організації дистриб'юторів та дилерів. Для стимулювання збуту сиропу «Здоровіт» передбачається провести комплекс наступних заходів:

- реклама на телебаченні;
- реклама на радіо;
- реклама в журналах;
- буклети;
- білборди;
- реклама в інтернеті (просування сайту та банерна реклама).

---

Ціль рекламної компанії – проінформувати споживачів про новий товар та переконати придбати його. Цільовою контактною аудиторією сиропу є люди, віком від 21 року. Хоча «Здоровіт» рекомендований до вживання і дітям віком з двох років, але купівлю здійснює все ж таки дорослі (батьки дитини). Склавши кошторис витрат на рекламну кампанію отримали суму у розмірі 810,7 тис. грн.

Розрахувавши вплив «Проекту переробки вторинної сировини на продукти з високим вмістом біологічно активних сполук» на основні показники діяльності ПрАТ «Одесавинпром» отримали такі результати: запропонований проект позитивно вплине на фінансову діяльність ПрАТ «Одесавинпром». Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 51446,3 тис. грн. (15,89 %). Повні витрати зростуть на 32356,16 тис. грн., що складає 10,11 %. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 501,9 %, що складе 18279,44 та 14989,58 тис. грн. відповідно. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 4,72 коп. (4,77 %). Рентабельність продукції складе 5,1 %, що на 3,96 пункти більше ніж до проекту.

Отже, провівши маркетинговий аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Одесавинпром» та маркетингове дослідження ринку і споживачів, дійшли висновку, що для вдалої діяльності виноробного підприємства на ринку України вкрай необхідно приділити увагу розвитку його інноваційної діяльності. Одним із таких напрямів є переробка вторинної сировини виноробства на продукти з високим вмістом біологічно активних сполук.

Науковою новизною даного дослідження є розробка стратегії виведення на ринок інноваційного продукту з високим вмістом біологічно активних сполук на основі оцінки стану ПрАТ «Одесавинпром» на ринку вина в Україні у період економічної нестабільності в країні.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці комплексу функціональних маркетингових стратегій для поліпшення фінансового стану підприємства на ринку України.

Подальше вивчення питань управління інноваційною діяльністю виноробних підприємств дозволить детальніше розглянути проблеми, з якими зустрічаються стикаються виробники та виявити шляхи їх подолання.

Таким чином, активна науково-дослідна й інноваційна діяльність вчених та виробників дозволили одержати унікальний продукт, який на даний момент не має аналогів в Україні і зможе зайняти свою нішу на ринку.

**Література:**

1. Економічний розвиток України 2017: досягнення, невдачі, перспективи // Міжнародний Центр Перспективних Досліджень. 2017. 26 грудня. URL: <http://icps.com.ua/ekonomichnyu-rozvytok-ukrayiny-2017-dosyahnennya-nevdachi-perspektyvu/> (дата звернення 28.09.2018).
2. Баланс над прірвою: 5 найбільших економічних ризиків для України в 2018 році // Слово і діло: аналітичний портал. 2018. 17 січня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2018/01/17/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/balans-nad-prirvoyu-5-najbilshyx-ekonomichnyx-ryzykiv-ukrayiny-2018-roczii>
3. Україна у цифрах 2017 / Статистичний збірник. – К.: 2018.
4. Інвестиційний портал «Огляд ринку вина в Україні», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://inventure.com.ua/analytics/investments/obzor\\_rynka\\_vina\\_ukrainy](https://inventure.com.ua/analytics/investments/obzor_rynka_vina_ukrainy)
5. Шипилов Н.Ю., Гурина А.Д. «Применение модели пяти сил Майкла Портера для некомерческих организаций» // Таврический научный обозреватель – 2017 – №5, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-modeli-pyati-sil-maykla-portera-dlya-nekommercheskoy-organizatsii>

**2.5. The teoretical and methodological principles of business ethics management**

The problem of social responsibility as a person responsible for their actions and to society itself, is complex, complicated. Recently there has been increased interest in the scientific and applied aspects of responsibility in general and social, including as many related, similar in nature norms and social events. This is due to a mismatch between the need to improve the moral and spiritual potential of society - on the one hand, and the actual course of events, namely, adverse changes in the structure of values and social norms of behaviour of members of society and its institutions - on the other. This problem is not only consumer society, but doing business. Global business is increasingly focused on solving social problems at both the national and global level. Companies with a social purpose recognized certain special direction of economic activity. So effective implementation of social and moral contexts forms of management will

enable to form a sustainable society and ensure the continued activities of the entity. Factors of economic efficiency must be significantly supplemented by factors of ethical, social and environmental.

The study of business ethics problems caused by building in Ukraine a democratic, legal and social state of the market economy and integration into the international economy and the European Union, where there is Economic ethics provides the rule of man over the material flows in the manufacturing process in which it operates, giving it a humanistic nature, for it is hardly achieved its desired profit. This means that the economic goal, means, forms and methods by which it is achieved, economically and ethically are justified only when contributing to the overall growth performance of individual and social labour, and on this basis - the well-being of everyone.

Another factor ethical business - has the moral and legal preconditions for its operation. These prerequisites are a set of legal and ethical principles, rules and regulations governing economic relations with the state of the market, with consumers and society as a whole, as well as interpersonal relationships in business and personal ethics supervisor. The principles and norms of morality and business morality of a businessman are honesty, trust, fairness, partnership relations, duties of good faith, openness, and loyalty.

In the most common form of business, ethics is defined as business ethics, the basic principles are justice and efficiency. It includes the following elements: ethics management; ethics of relations with the state, business partners, customers and society; ethics of interpersonal relationships, business negotiations; moral principles and social responsibility; personal ethics and business culture entrepreneur ethics of self-affirmation; business etiquette, etc. [1].

Operation of business ethics is concerned with the ambiguous interpretation of such philosophical issues as compatibility (incompatibility) and business ethics.

Business Ethics (commercial, business, or any other activities permitted by law for profit) is a component of ethical business relationships. These relationships include not only industrial, organizational, legal field, even for very close people (family, friends, loved ones) from time to time they are their subjects, such as the distribution of inheritance, joint purchase of a home, vehicle or working in the same organization. Business Ethics in the broadest sense is a set of ethical principles and standards to guide the activities of organizations and their members in management and entrepreneurship. Business Ethics is the study of

---

the compliance of human moral standards and business objectives of the organization. It is not a simple set of certain moral standards as an instrument for analyzing and solving problems, facing an ethical person who is engaged in business [2].

Ethics expresses the utility of business through the means of business.

Given the historical changes in the organization of the modern business world business ethics is an important part of the culture of entrepreneurship, growth of corporatism and the information revolution. Aesthetic is formulated through business ethics values necessary for everyone, entrepreneurs are better oriented in the complex issues that arise when making ethical decisions in specific situations of business life. We know that business ethics as a special ethics includes in its definition a descriptive and a normative part. On the one hand, it reflects the manifestation of the general principles of ethics in the specialized field of human activity, captures and describes the specifics of this manifestation. On the other hand- a kind of summary of acts of moral requirements - standards by which it is necessary to solve specific problems, constantly accompanying professional career of a businessman.

Business Ethics, therefore, serves as a purely theoretical function and practical function, as a system of ethical guidelines in the business case [3]. Corporate ethics, as opposed to universal, due to the peculiarities of activities and goals of the organization and behavior, historically exists in any organization. It is part of a broader, regulatory, system, the so-called corporate culture. The latter includes not only ethical, but also other values and beliefs, rituals and symbols [2].

Business Ethics aims at distinguishing between ethical and unethical, determines the rules of cultural, civilized relations in any business affairs equal and independent partners who are interested in combining efforts to address the organization whose interests they represent.

The basic principles of business ethics:

- 1 Responsibility – benefits from shareholders to benefit of its key partners;
- 2 Economic and social impact of business – to progress
- 3 Justice and the international community; business ethics – from the letter of the law to the letter of trust;
- 4 Respect for law;
- 5 Support multilateral trade relations;
- 6 Concern for the environment;
- 7 Rejection of illegal actions.

These principles provide the nature of the relationship between macroplayers social and economic structure of society – organizations, government and society. Failure to comply with ethical principles at the macro level leads to permanent loss of efforts while solving ethical problems.

Each company has its own system of morality, but observations show that people are going to compromise with its own values under the influence of the conditions of business organization in which they work. To improve the ethical behavior of managers, ordinary employees can use measures and methods recommended by the researchers of business ethics:

1) Code of Ethics. It describes a system of shared values and ethics, which, according to the organization, its employees must comply. Ethical standards are developed in order to describe the goals of the organization, to create normal working environment and identify recommendations for decision-making. Typically, organizations are ethically standard for its employees in the form of printed materials.

2) Maps ethics. This set of ethical rules and guidelines that specify the code of ethics of the corporation for each employee. They also contain the name and telephone number of the consultant on ethical issues. The method is actively used in Japanese companies.

3) Ethics Committee. They provide some organization to assess daily practice, almost all the members of such committees – senior management. Organizations that do not create them, hire a specialist in business ethics, the so-called lawyer ethics. His role is to develop positions on ethical issues related to the activities of the organization and implementation of the "social conscience" of the organization.

4) Social audit. They are proposed for evaluation and ordering reports on social impact of actions and programs of the organization. Supporters of social audits find that reports of this type which may indicate a level of social responsibility of the organization and implementation of the "social conscience" of the organization.

5) Training of ethical behavior. It is used to improve performance of ethical behavior of managers and workers. Workers are informed of business ethics, which increases their susceptibility to potential ethical problems.

6) ethical review. This is a comprehensive analysis of a particular aspect of the organization that concerns senior management, staff or the public and may affect the image and prospects of the organization. The result of this examination

is a system of proposals aimed at improving the morale and moral respectability of the organization, and making adjustments to the practices of the organization.

7) The ethical counseling. It is performed as a problem that can not be resolved on its own because of the complexity and contradictory situation with specific moral dilemmas, which invites qualified independent experts on business ethics. The basic moral criteria of modern entrepreneurship in the current economic crisis, we believe in the following: the culture of business conducted in the market; professionalism, fairness, trust, gain the reputation of honest, decent and competent partner; compete, association with peers who share these principles [4].

Modern concepts of ethical business conduct varied, as well as the thoughts and ideas of each country's justice, which is the product of its own understanding and, based on that, it can negotiate about the conditions of doing business. According to one of these concepts, ethics or liability the company treats as a quality of his treatment, corresponding to four levels of corporate identity: proper risk management; compliance with laws and regulations; strengthening reputation [5].

However, in determining the criteria for ethical business organizations there is a number of challenges.

First, there is a problem applying the concept of "ethics" to a legal entity which is a business organization. Many modern theorists support assertion of the fundamental incompatibility of ethics, business and moral evaluations. In today's socio-economic literature there is the thesis that business is business, and ethics is ethics; economy – is one thing, and culture – is another. However, it should be emphasized that this position is not shared by all businesses. As the arguments which are put forward are: ethically oriented economy is the most competitive, ethically behave in a business environment is economically rational. Moreover, corporate ethics is an important business asset if it takes into account both economic and non-economic interests of all stakeholders. In fact, it is about social responsibility and justice. [6] Second, most of the existing corporate codes, especially in large corporations, focus more on the needs of the company and the company declares responsibility for clients, contractors and partners, society as a whole than to their own staff. Much attention is paid to the obligations of workers and their loyalty to the company and very little – requirements of the company to its employees. Thirdly, during the formation of Conduct leading role is played by business associations, while the role of trade unions is negligible, that can hardly be considered as a positive factor. In fact, the development of corporate ethics

could significantly improve the situation of employed workers and management to limit arbitrariness. In our opinion, the unions at least entrepreneurs should be interested in the formation of Conduct, which is an effective means of regulation of labor relations at the enterprise.

Therefore, professional ethics consider ways and means of effective self-determination rights of the public to different types of activities. Professional experience is not identical to human nature, yet it is one of the factors which expresses creative abilities and moral virtues. In the profession persons assert themselves as a social entity. The value of business ethics is that it gives practical advice on how and what to do to human values such as honesty, trust, fairness which have become an integral part of the corporate life of each organization, how to handle employees to avoid difficult ethical situations and what to do if the employee was already in it. Main aspects of ethical business activities of the company have become internationally recognized business principles, because without their observance it is not possible to involve international capital in Ukraine necessary for socio-economic growth and prosperity.

In order for ethical principles, norms, rules and standards to be turned into realities of business life should apply the mechanisms by which it is possible to implement ethics in practice. These include: codes of ethics, ethics committees, training, social audits, legal committees, services, considering the claims of citizens of ethical issues, changes in corporate structure.

### **Reference:**

1. Gerchikova I. N. Delovaya etika i regulirovanie mezhdunarodnoy kommercheskoy praktiki : Ucheb. posobie / I. N. Gerchikova. – M. : Konsaltbankir, 2002. – 576 s.

2. Petrunin Yu. Yu., Borisov V. K. Etika biznesa. – M. : Delo, 2000. S. 106-107.

3. De Dzhordzh R. T. Delovaya etika. Uchebnyiy kurs dlya kolledzhey i universitetov. Per. s angl. R. I. Stolpera. – M. : Progress ID Rinol Klik, 2003. – 736 s.

4. Sydorenko S. V. Teoretyko-metodolohichni zasady analizu etyky biznesu / S.V. Sydorenko // Humanitarnyi visnyk ZDIA. – 2009. Vypusk 39. – S. 91-105.

5. Abramov I., Dzhons K. Delovaya etika: Rukovodstvo po upravleniyu otvetstvennyim predpriyatiem v razvivayuscheysya ryinochnoy ekonomike / Per. na rus. yazyik. – Vashington: Ministerstvo torgovli SShA; Upravlenie mezhdunarodnoy torgovli, 2005.

6. Druker Piter F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke: Ucheb. posobie / – M.: Vilyams, 2011. – 340 s.



## **2.6. Theoretical approaches to the system of analysis of current financial planning in the enterprise in modern economic conditions**

### **Теоретичні підходи до системи аналізу поточного фінансового планування на підприємстві в сучасних умовах господарювання**

Система поточного планування фінансової діяльності базується на розробленій фінансовій стратегії та фінансовій політиці за окремими аспектами фінансової діяльності. Це планування складається у розробці конкретних видів поточних фінансових планів, які дозволяють визначити на майбутній період усі джерела фінансування розвитку підприємства, сформувані структуру його доходів та витрат, забезпечити постійну платоспроможність підприємства, передбачити структуру його активів та капіталу на кінець планового періоду. Поточні плани фінансової діяльності розроблюються на наступний рік із розбивкою по кварталам.

Оскільки ряд вихідних даних розробки поточних планів носить ймовірний характер та поліваріантність їх параметрів в умовах сучасної економічної нестабільності країни достатньо високий, поточні фінансові плани підприємства по основним показникам бажано розроблювати у декількох варіантах – «оптимістичному», «реалістичному», «песимістичному».

Складання фінансового плану починають з прогнозу обсягу продажу, тому як джерелом більшої частини фінансових ресурсів залишається виручка від реалізації, у склад якої будуть включені практично усі майбутні грошові витрати підприємства. Прогноз обсягу продажу складається за кожним видом продукції, як правило, на 3 роки: для I-го року – щомісячно, для II-го – щоквартально, для III-го – на рік в цілому. Це пов'язано з тим, що в перший рік повинен бути відомий покупець продукції. Розрахунки на другий і третій роки мають характер прогнозів, складених на підставі маркетингових досліджень. Під розраховані суми реалізації буде придбатися обладнання, сировина та матеріали, сплачуватися заробітна плата, податки. Розмір всіх цих витрат повинен бути таким, щоб вийти на передбачуваний розмір прибутку з врахуванням вкладеного у виробництво капіталу. Прогноз обсягу продажу за конкретним видом продукції може бути оформлений таблицею 1.

Таблиця 1

**Прогноз обсягу продажу**

Показник	I рік (місяці)				II рік (квартали)				III рік (прогноз)
	1	2	...	12	1	2	3	4	
1. Обсяг продажу у натуральному виразі									
2. Ціна за одиницю продукції									
3. Обсяг продажу в грошовому виразі									
<b>РАЗОМ за рік</b>									

Однією з основних форм поточного фінансового планування є план надходження та виплат грошових засобів, де відображується концентрація всіх видів планованих грошових потоків підприємства. План надходження та виплат грошових засобів розроблюється на майбутній рік у помісячному розрізі для того, щоб забезпечити облік сезонних коливань грошових потоків підприємства. Він складається по окремим видам господарської діяльності та по підприємству у цілому. Розробка цього плану носить багатоваріантний характер по методам розрахунків окремих його показників. Основною метою розробки плану надходження та виплат грошових засобів є прогнозування у часі валового та чистого грошових потоків підприємства у розрізі окремих видів його господарської діяльності та забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду.

Визначення планової цільової суми чистого прибутку підприємства уявляє собою найбільш складний етап у системі прогнозних розрахунків грошових потоків. Цільова сума чистого прибутку уявляє собою планову потребу у фінансових ресурсах, що формуються за рахунок цього джерела, яка забезпечує реалізацію цілей розвитку підприємства у майбутньому періоді. Розрахунок цільової суми чистого прибутку підприємства ведеться у розрізі окремих елементів майбутньої потреби, склад яких представлений у таблиці 2.

Таблиця 2.

**Склад основних елементів розрахунку цільової суми чистого прибутку підприємства**

Основні елементи розрахунку цільової суми чистого прибутку	
Капіталізована частина чистого прибутку підприємства	Споживча частина чистого прибутку підприємства
Приріст виробничих основних засобів	Виплата доходів власникам підприємства
Приріст нематеріальних активів	Бюджет участі найманих робітників у прибутку
Приріст власних оборотних активів	Бюджет внутрішньої соціальної програми
Приріст портфелю довгострокових фінансових інвестицій	Бюджет зовнішньої соціальної програми
Відрахування у резервний фонд	

Результати прогнозних розрахунків цільової суми чистого прибутку у розрізі перелічених елементів дозволяють не тільки сформуванню вихідну базу планування його грошових потоків, але й визначити внутрішні пропорції майбутнього її використання.

Розміри прибутків і збитків значною мірою залежать від обсягів продажу продукції. Обсяги продажу, як уже зазначалося, - це параметр, що його рідко коли можна точно спрогнозувати. Саме для того, щоб з'ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції фірми, щоб досягти прибутковості, і проводиться аналіз беззбитковості. Такий аналіз забезпечує гнучкість фінансових планів та дозволяє:

- визначити обсяги продаж з точки зору забезпечення беззбитковості;
- приймати рішення про цільові розміри прибутку;
- визначити ціну продаж;
- аналізувати постійні та змінні витрати.

Аналіз беззбитковості рекомендується проводити по всім рокам планового періоду. Якщо плановий об'єм продаж не забезпечує беззбитковості виробництва або необхідного запасу фінансової міцності, то розроблюється план забезпечення беззбитковості, куди включаються відповідні заходи, що впливають на витрати або об'єм продаж.

---

Розробка планового балансу доходів та видатків – це заключний етап фінансового планування. Мета його складання полягає у взаємоузгодженні доходів та витрат. За перевищення доходів над витратами сума перевищення може направлятися в резервний фонд. Коли витрати перевищують доходи, визначається сума фінансових ресурсів, якої бракує. Додаткові фінансові ресурси можна одержати за рахунок кредитів, позик, випуску цінних паперів тощо. Якщо джерело додаткових фінансових ресурсів уже відоме, то ці кошти включаються в дохідну частину, а сума погашення заборгованості в плановому періоді – у витратну частину фінансового плану.

Що стосується фінансового планування, воно являється одним з тих методів управління економікою, який досить активно і успішно розроблявся вченими. У цій галузі накопичено багато позитивного досвіду. Процес реформування вітчизняної економіки супроводжувався спочатку достатньо негативним відношенням до ідеї планування. Роль і значущість планування взагалі і фінансового зокрема можна достатньо легко обґрунтувати з різних позицій, тому банальні дискусії про те, потрібний план чи ні, у теперішній час вряд чи доречні; більш того, в умовах природного динамічного розвитку економіки, хаотичності ринку і постійно набуваючої конкурентної боротьби, роль цієї функції принаймні не зменшується.

Рішенню задач по формуванню і реалізації планових програм підприємства у багатьом може сприйняти використання маркетингу, його принципів, методів, техніки. Разом з тим, доцільно удосконалити та використати відпрацьовану методологію планування. У сучасних умовах при розробці планів розвитку підприємств важливе значення набуває подальше вдосконалення методології планування – сукупності прийомів і способів розробки планів. Основні напрямки удосконалення методології планування: підвищення науково-технічного і розрахунково-економічного обґрунтування планів; широке застосування системи прогресивних техніко-економічних нормативів і норм, балансових розрахунків; подальше покращення системи показників в цілях підвищення ефективності виробництва – зниження матеріаломісткості і фондомісткості, зріст продуктивності праці, збільшення випуску високоякісної продукції, забезпечення напруженості і старанної збалансованості планів. Ці напрямки і будуть цілями на майбутнє. Плани розвитку на підприємстві розробляються на основі системи прогресивних техніко-економічних нормативів і норм. Найбільш вдосконалий метод розробки норм –

розрахунково-аналітичний, при якому норми і нормативи технічно обґрунтовуються за допомогою всебічного критичного аналізу стану реалізації, можливих змін у ньому, вивчення впливу різних факторів. В основу норм покладаються техніко-економічні і організаційні умови праці в плановому періоді. Техніко-економічні норми і нормативи розробляються за наступними основними групами:

- норми затрат живої праці (норми затрат робочого часу на одиницю продукції, норми продажу продукції в одиницю часу, норми обслуговування, нормативи чисельності);
- норми матеріальних затрат (питомі норми затрат закупівлю, паливо, енергії, комплектованих виробів);
- нормативи використання знаряддів праці (нормативи використання машин, обладнання, механізмів, споруд, інструментів);
- нормативи організації процесу реалізації (тривалість реалізаційного циклу, обсяги незавершеного виробництва, запаси готової продукції, товарів, палива);
- норми тривалості освоєння проектних потужностей, які вступають у дію підприємств, цехів, агрегатів, установок.

Кризовий стан економіки України не залишає сумнівів у необхідності планування як основного способу підвищення ефективності господарювання, підвищення якості продукції й економічної конкурентноспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Подальше вдосконалення системи фінансового поточного та перспективного планування передбачає використання програм багатоцільового підходу, у яких мета планування пов'язується з ресурсами за допомогою програм розвитку, без зайвої жорсткості та директивності. Для того, щоб вдосконалити систему фінансового планування, і тим самим підвищити ефективність та прибутковість фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідно додержуватись наступних заходів:

- створити плановий відділ, який займався би безпосередньо плановими розрахунками на перспективу на підставі аналізу попередніх років;
- зробити розрахунок економічної ефективності удосконалення маркетингової діяльності;
- посилити внутрішній контроль за ефективним витрачанням коштів, встановити норми витрат та дотримуватись їх;

- забезпечити необхідними фінансовими ресурсами всі види діяльності підприємства, визначити шляхи ефективного вкладення капіталу;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів;
- вибір оптимальної цінової, податкової та дивідендної політики підприємства.

Стратегія сегментування ринку є одним із найважливіших видів стратегій маркетингу. Американські вчені вважають, що сегментування ринку – це основний метод маркетингу сучасності, з допомогою якого компанія розділяє його з урахуванням результатів аналізу по деяким ознакам на певні сегменти споживачів. Їх українські колеги зазначають, що стратегія сегментації ринку дозволяє фірмі, враховуючи свої сильні і слабкі сторони при виборі методів маркетингу, зупинитися на тих з них, які забезпечать концентрацію ресурсів на тих сферах діяльності, де компанія має максимальні переваги. Вчені зазначають, що при сегментації ринку компанії підрозділяють великі різномірні ринки на менші сегменти, які можна ефективно охопити товарами і послугами залежно від специфічних переваг споживачів. Аналіз теорії, дозволив розробити такі етапи сегментування ринку, як обрання стратегії масового, диференційованого чи цільового маркетингу, обрання одного чи декількох об'єктів сегментування та вибір ознак, за якою буде проводитися сегментація, залежності від обраного об'єкту та специфіки діяльності підприємства.

Успіх господарської діяльності підприємства гарантується за умови, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним і фінансовим можливостям підприємства. Саме тому зростає роль фінансового планування для забезпечення стійкого фінансового стану, підвищення рентабельності підприємства. Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин. По-перше, це відсутність зрозумілих цілей, задач діяльності підприємства керівництвом. По-друге, це складності, які виникають при визначенні потреб в поточних видатках (кількість працівників, потужності тощо). По-третє, в сучасних умовах плани і кошти більше не спускаються зверху і підприємство повинно самостійно орієнтуватись на ринку. По-четверте, у багатьох підприємств немає системи надання достовірної інформації в необхідний час, в потрібному місці. Відповідно обгрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після

фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

Особливу увагу треба приділити податковому плануванню на підприємстві, задачею якого є створення умов або додаткових суб'єктів господарської діяльності, за допомогою яких господарські операції будуть здійснюватися з мінімальними затратами на уплату податків. Податкове планування допоможе підприємству:

- додержуватись податкового законодавства шляхом правильних розрахунків податків;
- призвести до мінімуму податкові суми;
- максимально збільшити прибуток;
- розробити структуру взаємовигідних договорів із заказниками та постачальниками;
- керувати потоками грошових коштів;
- запобігати штрафних санкцій.

Головною рушійною силою створення нової ринкової вартості при здійсненні реструктуризації є формування підприємствами фондового потенціалу, в якому концентруються власний і позичковий капітал. Ефективне використання фондового потенціалу визначає підприємницьку діяльність підприємства як економічну систему, яка повинна забезпечити обґрунтоване управління у головних галузях – інвестицій, виробництва і збуту, фінансування. У такій системі ефективно формується нова політика іновачій, спрямована на підвищення якості продукції та зниження витрат продажу, замість колишніх пріоритетів з необмеженого нарощування обсягів реалізації. Нова система управління підприємством, яку треба сформувати на основі об'єднання найважливіших функцій: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів і конкурентів; одержання і використання маркетингової інформації; довгострокового та поточного фінансового планування та контролю; прийняття рішень про стратегію і цілі, інвестиції, виробництво, збут, фінансування, вилучення капіталу, з питань кадрової, соціальної політики дозволяє поетапно реформувати структуру підприємства, інтенсифікувати його ділову активність, уникати можливих ризиків і загроз у досягненні рентабельності виробництва.

## 2.7. «Green» supply chain as a path to sustainable development

### «Зелені» ланцюги постачань як шлях до сталого розвитку

У світі термін «зелений» в значенні «екологічно-чистий» став застосовуватися в кінці 80-х рр. ХХ століття з посиленням таких екологічних проблем, як забруднення води, ґрунтів, повітря, глобальне потепління, кислотні дощі тощо. З цього часу в країнах з розвинутою економікою атрибут «зелений» став фактором конкурентної переваги на підприємствах різних сфер діяльності. А з 1987 р в світі було взято курс на сталий розвиток (sustainable development), який розуміється як процес економічного зростання за оптимального споживання обмежених ресурсів і використання природо-, енерго- і ресурсозберігаючих технологій на всіх стадіях життєвого циклу продукту, включаючи видобуток і переробку сировини, мінімізацію та знищення відходів, створення екологічно чистої продукції.

Київський протокол 1997 року стає першою глобальною угодою про охорону навколишнього середовища та міжнародної торгівлі квотами на викиди шкідливих газів. А Міжнародна організація зі стандартів (ISO) для специфікації систем управління навколишнім середовищем у 1996 приймає серію ISO 14000 основними цілями якої є:

- заохочення загальносвітового підходу до екологічного менеджменту;
- посилення спроможності компаній покращувати та вимірювати екологічні показники, через постійний системний аудит;
- покращення міжнародної торгівлі та усунення торговельних бар'єрів.

Зміни екологічних вимог, що впливають на виробничо-логістичну діяльність в стратегії управління ланцюгами постачань спонукають бізнес структури все більше уваги приділяти розвитку екологічного менеджменту.

Якщо розглядати традиційний ланцюг постачання то він визначається як інтегрований виробничо-логістичний процес, в якому сировина перетворюється в кінцеву продукцію, а потім доставляється клієнтам [41]. Згідно з цим визначенням, ланцюг постачання включає тільки види діяльності пов'язані з виробництвом та логістикою – від придбання сировини до поставки кінцевого продукту споживачу. Вплив виробничо-логістичних операцій на навколишнє середовище відображається у:



відходах (усі форми), використанні невідновлених видів енергії та використанні ресурсів (споживанні природних матеріалів).

Відповідно кількість організацій, які планують інтегрувати екологічну практику в свої стратегічні плани та щоденні операції, постійно зростає. Нормативні вимоги та споживчий тиск просувають вперед розвиток «зелених» ланцюгів постачання (GrSCM). Тепер сфера їх застосування варіюється від моніторингу загальних програм управління навколишнім середовищем до більш упередженої практики, що здійснюється за допомогою різних «зелених» процесів у виробництві (повторне використання, переробка, відновлення, зворотна логістика тощо).

Проте, складність будь-якого ланцюга постачань обумовлена перш за все його структурою, яку часто можна розглядати як мережу з множинними вузлами, де різні учасники можуть взаємодіяти з одним або безліччю інших вузлів. Мета управління «зеленими» ланцюгами постачань полягає в координації та інтеграції всієї діяльності, пов'язаної з постачанням товару, в єдиний процес, при цьому основна увага акцентується на управлінні взаємовідносинами між різними ланками ланцюга постачань, особливо в частині виконання екологічних вимог. В цьому сенсі виділяють три погляди щодо мети управління ланцюгами постачань.

Перший – це стратегічний аспект, який орієнтується на довгострокові рішення, а саме покращення якості життя.

Другий – тактичний аспект, який зосереджений на самому управлінні «зеленими» ланцюгами постачань.

Третій – це оперативний аспект, який пов'язаний з безперервним функціонуванням ланцюга постачань щодня і орієнтований на «зелені» технології.

Причому слід зазначити, що на макрорівні традиційного ланцюга постачання, стратегічні цілі можуть бути несумісні з оперативними проблемами, і тоді рішення будуть прийматися з урахуванням завдань тієї особи, яка цим займається, що не обов'язково відповідає цілям ланцюга постачань в цілому. Щодо макрорівня «зелених» ланцюгів постачань, то і в цьому випадку різні суб'єкти ланцюга матимуть різні цілі, спрямовані на вирішення різних екологічних задач. Відповідно з'являється конфлікт інтересів, що потребує компромісу між обсягом, швидкістю, якістю і ціною. Компроміс може бути досягнутий завдяки, кількісній або якісній гнучкості устаткування, співробітників або систем. Такі потенційні компроміси, що

включені в стратегію прийняття рішення, впливають на поліпшення якості життя, а отже цілі виробників входять в конфлікт з бажаннями продавців, а значить, впливають на параметри «зеленого» ланцюга, роблячи його динамічним. Динамічності «зеленого» ланцюга постачань сприяють численні обставини, які впливають на відносини всередині ланцюга, наприклад, попит споживачів та їх уподобання або можливості постачальників.

Негативні зміни в стані навколишнього середовища, що призводять до тиску з боку громадськості та екологічне законодавство вимагали фундаментальних змін у виробничій практиці бізнесу. Так, обстеження стану навколишнього середовища в 22 країнах світу показало, що: у половині обстежених країн докільля вважається однією з трьох найбільш серйозних проблем, що турбують суспільство. У більшості країн переважна кількість опитаних громадян зазначили, що стан навколишнього середовища впливає на їх здоров'я, іще більша частка заявила, що навколишнє середовище впливає на здоров'я їх дітей [13]. У 16 з 22 країн громадяни заявили, що вони уникають продуктів, які завдають шкоди зовнішньому середовищу [4]. А у Сполучених Штатах Америки приблизно 75% споживачів стверджують, що їх рішення про купівлю того чи іншого товару залежать від екологічної репутації компанії, і 80% згодні платити більше за екологічно чисті товари [28]. За таких умов більше не можна було вважати прийнятним або економічно ефективним локальний і безпосередній вплив продуктів і процесів на природу; виникла необхідність всебічного аналізу цілей життєвого циклу всіх продуктів і процесів. Тому традиційна структура ланцюга постачання мала бути розширена і включати до свого складу механізми відновлення продукції.

Отже, екологічно свідома практика ведення бізнесу отримувала все більшу увагу від дослідників і практиків. На вимогу дня науковці проводять досить широкий спектр досліджень про різні аспекти і проблеми застосування GrSCM: комплексний огляди зеленого дизайну (Zhang et al. 1997 [42]); промислова екологія та промислові екосистеми (Bey 2001 [5], Cairncross 1992 [8], Graedel T.E and Allenby B. R. 1995 [19], Graedel 2002 [20]; Kaiser et al. 2001 [26], Klassen 2001 [27], Zhu і Sarkis 2004 [43]); екологічне виробництво і відновлення продукції (Guide et al. 1996 [23]; Gungor and Gupta 1999 [24]); планування виробництва та контролю (Bras and McIntosh 1999 [7], Guide, V.D.R. 2000 [22]); зворотна логістика (Carter and Ellram 1998 [9],

Fleischmann et al. 1997 [17]); логістична мережа і робочий дизайн (Fleischmann et al. 2001 [16], Jayaraman et al. 2003 [40]).

Крім того, Bloemhof-Ruwaard et al. 1995 [6] оцінюють взаємодії між операційними дослідження і управлінням навколишнім середовищем; Roy і Whelan (1992) [37] розглядають проблеми переробки відходів через співпрацю в ланцюзі створення вартості. Lippmann (1999) [29] і Min et al. (1998) [30] обговорюють проблеми та елементи маршрутизації в GrSCM, а Dowlatshahi (2000) [12] розвиває теорію навчання з підкріпленням (RL) в ході якого випробувана система навчається, взаємодіючи з оточуючим середовищем.

Як правило, авторами зменшення шкідливого впливу виробничо-логістичної діяльності на природні сфери розглядається на всіх етапах технологічного циклу продукту та ланках ланцюга постачання. Практично усі вони сходяться на думці, що «зелений» ланцюг постачань – це ланцюг постачань, в якому хоча б кілька ланок використовують «зелені» (екологічно чисті) технології. В основному, мова йдеться про «зелене» виробництво або закупівлю, і практично немає праць, присвячених «зеленому» транспортуванню товару. Можливо, при розташуванні постачальників, виробників і клієнтів, пов'язаних в ланцюзі постачань, на невеликих відстанях один від одного екологічно шкідливим транспортуванням можна знехтувати.

Однак якщо процес транспортування буде займати значну частку в загальному обсязі логістичних операцій ланцюга постачань, навіть за наявності «зеленого» виробництва, закупівлі і збуту, орієнтованого на екологічний маркетинг, то такий ланцюг вважати «зеленим», з нашої точки зору, не зовсім коректно. Адже за оцінками фахівців, на транспорт припадає приблизно до 14% загальних викидів двоокису вуглецю CO<sub>2</sub> на планеті [39], на складські приміщення ще 3% [33]. Транспортування також є основним джерелом появи окису азоту NO<sub>x</sub>, окису сірки SO<sub>x</sub> та викидів твердих частинок або тонкого пилу [34]. У зв'язку з цим впровадження «зелених» технологій в логістичній діяльності дозволить зробити істотний внесок в збереження клімату на планеті, придатного для життєдіяльності людини.

Нагальні потреби скорочення шкідливих впливів транспортно-логістичної діяльності на природу спонукало економічно розвинуті країни до рішучих дій. В ЄС у 1994 році вводиться Директива Європейського парламенту і Ради № 94/62/ЄС «По упаковці і відходам від упаковки» яка на законодавчому рівні зобов'язує компанії збільшити використання

багаторазових контейнерів, переробляти відходи виробничо-логістичної діяльності, впроваджувати системи управління обігом упаковки [15]. На муніципальному рівні в містах і регіонах країн ЄС приймаються рішення про заборону руху дизельних автомобілів старого а в деяких випадках і нового покоління в населених пунктах Європи. Так у Німеччині після задоволення судових позовів Deutsche Umwelthilfe був заборонений в'їзд на певні вулиці для дизельних і бензинових автомобілів старих моделей в Штутгарті, Гамбурзі, Берліні, Кельні, Бонні, Франкфурті-на-Майні і деяких інших містах. Йдеться про дизельні машини з екологічним стандартом Євро-4 і Євро-5 [14]. Більше того, уряди Данії та Ірландії планують з 2030 року взагалі заборонити продаж автомобілів з дизельними і бензиновими двигунами [11].

Слід зазначити, що принципи «зеленої» логістики широко пропагує і Європейська логістична асоціація, яка щорічно проводить європейський рейтинг логістичних проектів. У 2012 р. стартував проект Green Freight Europe (зелений фрахт Європи), який був ініційований вантажовідправниками і логістичними компаніями з метою розробки єдиних підходів до визначення факторів шкідливих викидів та порівняння екологічних параметрів різних транспортних операторів.

В науці початок розвитку «зеленої» логістики в 1989 р. надав німецький вчений Е. Мюллер, який й запропонували термін «зелена логістика» (від англ. *green logistics*). Спільно з колегами він приділив велику увагу транспортній логістиці, зазначивши сильний зв'язок між логістикою, охороною навколишнього середовища і природними ресурсами. Пізніше вчені Технічного університету Дрездена продовжили дослідження і вивчили взаємозв'язок між бізнесом і навколишнім середовищем [25].

Актуальність розгляду цього питання науковцями постала разом з появою поняття «соціальна відповідальність бізнесу», якому за суттю притаманна двоїстість та діалектична єдність протиріч. Дійсно, соціальна відповідальність, з одного боку, являє собою внутрішню мотивацію, природжені і набуті здатності, які надають вчинкам соціально виважений, суспільно значимий, духовно-моральний характер. З іншого боку – соціальна відповідальність постає як інститут, що передбачає санкції за суспільно неприйнятні дії або за бездіяльність. З цих позицій дослідження зарубіжних наукових джерел дали змогу виокремити тлумачення «зеленої» логістики, на які найчастіше спираються науковці. Так на думку П. Мерфі, Р. Брауншвейга та Д. Чарльза «зелена» логістика, «...скеровує стандартні

логістичні вимоги до раціональності, ефективності і швидкості обробки і руху товару, та враховує заходи щодо охорони навколишнього середовища» [31]. Д. Роджерс, Р. Тіббен-Лембке трактують «зелену» логістику як «...сукупність дій, спрямованих на мінімізацію екологічних наслідків логістичної діяльності» [36]. Дж. Родрігу визначає «зелену» логістику як екологічно прийнятну та ефективну транспортну систему розподілу [35]. У межах цієї концепції логістична діяльність зводиться лише до транспортної системи розподілу, що повинна здійснюватися на екологічних принципах.

До логістики традиційно відносять планування, виконання та контроль переміщення і розміщення людей і/або товарів в межах економічної системи для досягнення певних цілей [18]. І якщо головна функція традиційної логістики – координування усіх видів логістичної діяльності з метою задоволення потреб клієнтів з мінімальними витратами, то в «зеленій» логістиці компанії більше уваги приділяють зовнішнім екстерналіям, пов'язаним зі змінами клімату, забрудненням повітря, води і ґрунту з метою досягнення стійкого балансу між економікою, навколишнім середовищем і суспільством [21]. До основних принципів екологічної логістики відносять екологічно безпечне транспортування і складування матеріальних ресурсів [3].

Якщо ж розглядати окремо транспортування то ключовими завданнями із зниження шкідливого впливу транспорту на навколишнє середовище будуть:

- скорочення шкідливого впливу транспорту на здоров'я людини за рахунок зниження обсягів впливів, викидів і скидів, кількості відходів на всіх видах транспорту (професійна підготовка і раціоналізація маршрутів);

- зниження енергоємності транспорту;

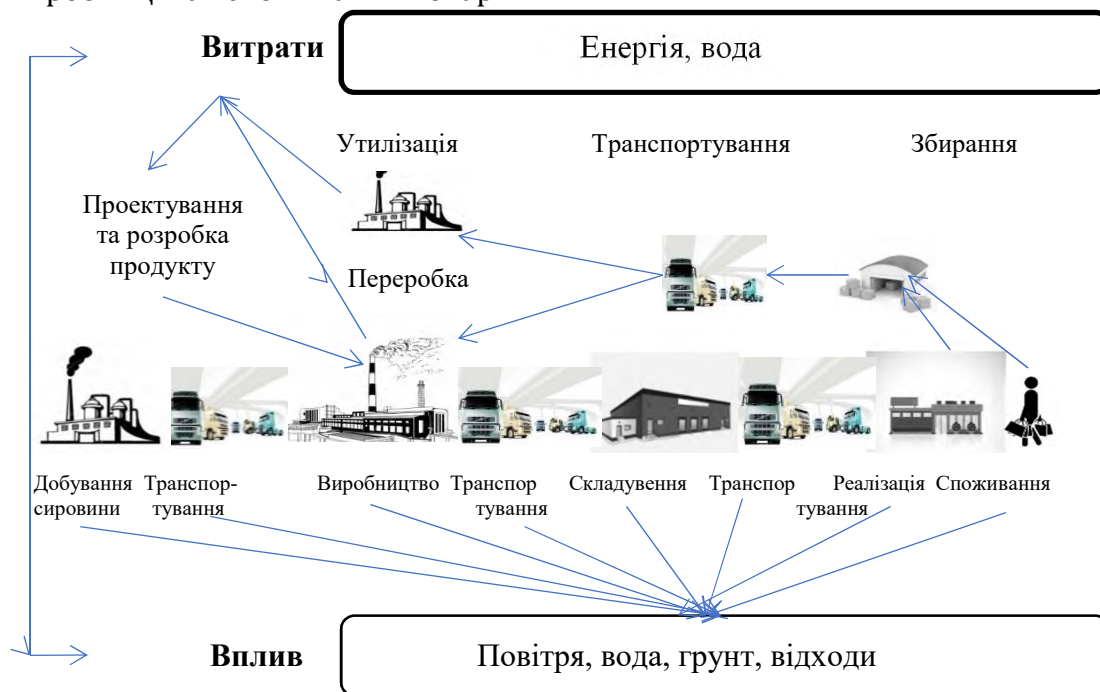
- мотивація переходу транспортних засобів на екологічно чисті види палива.

Важливою транспортною концепцією з точки зору підвищення екологічності є також консолідація, особливо у при транспортуванні вантажів дрібними партіями («Less-Than-Truckload» (LTL). У цьому випадку при перевезеннях на великі відстані дрібні партії об'єднуються з більш великими для досягнення і економічної і екологічної ефективності. Включення у цю систему проміжних пунктів перевалки в яких буде здійснюватися переміщення вантажів з великих вантажівок на екологічно чисті міські вантажівки ще більше підвищить якість екологічного менеджменту на транспорті.

Крім того, підвищення ефективності консолідації також може бути досягнуто шляхом об'єднуючи перевезення від різних постачальників в сусідні магазини тобто застосування систем спільного використання автомобілів. Такі підходи до транспортування змінюють мислення бізнесу та полегшують бачення економічних вигод від створення інтегрованого «зеленого» ланцюга постачань.

Відповідно за сучасних вимог у інтегрованому «зеленому» ланцюзі постачань зменшення шкідливого впливу виробничо-логістичної діяльності на природу має розглядатися на усіх етапах технологічного циклу вироблення продукту та його просування по ланках постачання.

На рисунку 1 наведені стадії життєвого циклу продукту при просуванні якого в межах концепції інтегрованого «зеленого» ланцюга постачання застосовуються технології, що дозволяють зменшити забруднення води і повітря та перероблювати або утилізувати відходи виробництва і споживання товарів.



**Рис. 1. Стадії життєвого циклу продукту в межах інтегрованого «зеленого» ланцюга постачання**

Тут «зелені» операції відносяться до усіх аспектів пов'язаних із добуванням (виращуванням) сировини, виробництвом, логістикою, ріелтом та відновленням або вторинним використанням продукції.

Останні операції Д. Саркіс визначає як «практики кінця труби», які включають чотири елементи: повторне використання, відновлення, переробку та утилізацію [38].

Повторне використання зазвичай зберігає первісну фізичну структуру продукту та використовується із незначними замінами. Відновлення вимагає деякого впливу на продукт (розбирання та заміни деталей або компонентів навколо ядра). Переробка змінює продукт і надає йому нові фізико-хімічні чи біологічні властивості. Утилізація докорінно змінює продукт з подальшим використанням в якості вторинних матеріальних чи енергетичних ресурсів.

Кожна з цих практик може вимагати різних організаційних процесів і технологій, але загальним у них є те, що всі вони плануються ще на етапі розробки продукту та організації «зеленого» ланцюга постачань.

Розширення ланцюга постачань включенням до нього операцій з відновлення продукту (відновлення, переробка, утилізація, повторне використання) додає додатковий рівень складності до дизайну інтегрованого ланцюга постачань, і новий набір потенційних операційних та стратегічних цілей. Ці нові цілі впливають з двох основних проблем:

1) невизначеність, пов'язана з процесом заміни / відновлення (в розрізі вимог до якості та кількості продуктів, що повертаються до ланцюга постачань і упаковки та/або тари);

2) сам процес зворотної логістики (збір і транспортування використаних продуктів, їх упаковка, і/або контейнеризація).

З точки зору безпосередньо транспортної логістики ключовими технологіями для зниження антропогенного впливу на навколишнє середовище є оптимізація транспортних процесів та мереж, а саме:

– зниження відстані при перевезенні вантажів на всіх стадіях ланцюга постачань;

– збільшення використання локальних ресурсів (скорочення витрат на паливо і шкідливі викиди в атмосферу);

– застосування сучасних екологічних енергозберігаючих транспортних засобів.

Така оптимізація має принести компанії потрійний вигравш: скорочення навантаження на навколишнє середовище, поліпшення іміджу і зменшення витрат по всьому ланцюгу постачань.

Крім того до основних завдань «зеленої» логістики Л.М. Капустіна також відносить запровадження екологічних проектів з будівництва складів

з використанням енергозберігаючих технологій та екологічно чистих будівельних матеріалів; мінімізацію витрат теплової енергії при забезпеченні збереження і навантаження/розвантаження товарів; застосування багатооборотної тари і упаковки; підвищення вантажопідйомності транспортних засобів; забезпечення утилізаційних процесів у вигляді зворотних ланцюгів постачань [2].

Виходячи з вище визначеного, на наш погляд, «зеленим» ланцюгом постачань має називатися лише такий ланцюг постачань, в якому результатом діяльності його ланок є підвищення якості життя людини за рахунок впровадження наскрізних «зелених» технологій (зниження несприятливого фізичного впливу на навколишнє середовище, економія енергоресурсів, раціональне управління відходами тощо). При цьому всі ланки такого ланцюга постачань (не тільки виробництво, закуп і збут, а й транспорт, склад та повернення) мають використовувати у своїй діяльності екологоорієнтовні технології. Відповідно формулою організації інтегрованого «зеленого» ланцюга постачань має стати

$$\begin{aligned} & \text{Зелене управління ланцюгами постачань (GrSCM) =} \\ & (\text{Зелені закупівлі} + \text{Зелене виробництво} + \text{Зелений розподіл} \\ & + \text{Відновлення/утилізація продукту}) \times \text{Логістику} \end{aligned}$$

Разом з тим слід відмітити, що ланцюг постачання насамперед характеризується продуктами, які він поставляє. І справа в тому, що деякі продукти є більш сприятливими для навколишнього середовища, ніж інші. В цьому відношенні актуальні три аспекти продукту, що просувається по ланцюгу постачань. По-перше, спосіб в який вони були вироблені, по-друге, спосіб їх транспортування і очікування використання (запаси) і по-третє, чи може їх цінність бути відновлена після використання (зворотній логістика). Нарешті, ми також розглядаємо упаковку і поворотні транспортні засоби. Загальна ідея полягає в тому, що екологічні аспекти можуть бути прийняті до уваги при виборі між різними версіями одного і того ж продукту, навіть на рівні окремого клієнта.

Додавання «зеленого» компонента до управління ланцюгами постачань включає вирішення проблеми їх впливу на природне середовище. Мотивований екологічно свідомим мисленням менеджмент ланцюга постачань додає конкурентних переваг власній організації. Відповідно «зелене» управління ланцюгами постачань (GrSCM) розглядається насамперед як екологічна інновація. Концепція GrSCM полягає в тому, щоб інтегрувати екологічне мислення у традиційні процеси управління



ланцюгами постачання (SCM). Практика GrSCM прагне безвідходного виробництва чи принаймні мінімізації відходів, включаючи небезпечні хімічні речовини, викиди твердих відходів. Таким чином, GrSCM відіграє життєво важливу роль у загальному впливі будь-якої фірми на навколишнє середовище в діяльності ланцюга постачання, сприяючи підвищенню продуктивності та забезпечуючи сталий розвиток економіки країни. За сучасних глобальних екологічних вимог сам підхід до продуктивності фірми змінився. Раніше вона зосереджувалася насамперед на створенні багатства через високі економічні показники з точки зору успіху в активах, пасивах та частці охопленого ринку, але тепер зосереджується на екологічних і соціальних продуктивностях при досягненні високих економічних показників [10].

Проте, широке поширення принципи «зеленої» логістики та управління ланцюгами постачань отримують, тільки тоді коли буде створена належна інституціональна та економічна основа. На першому етапі розвиток «зелених» технологій може бути дуже витратним тому тут необхідним є державне втручання та підтримка «зелених» ініціатив. Від держави потрібне проведення політики, покликаної згладжувати відмінності в цінах на «коричневі» технології (що характеризуються високим рівнем забруднення навколишнього середовища) і «зелені». Саме висока ціна на електромобілі досі служить одним з головних стримуючих факторів розвитку цього сектора. Незважаючи на значні дотації, частка електромобілів в загальних продажах автомобілів на ринку Західної Європи до сих пір не перевищує 1%. З комерційного транспорту поки електрифіковані тільки невеликі фургони, а ось великі магістральні вантажівки довгий час залишалися поза увагою «автомобільних реформаторів». Спроби перевести подібні автомобілі на електротягу робили в шведській компанії Scania і голландської GINAF, проте, особливого ажіотажу навколо їх прем'єр не спостерігалось. Але судячи з усього, час електрофур нарешті настав. Як мінімум, так вважають в компанії Nikola Motors, яка недавно представила повністю електричний сідельний тягач Nikola One. І не просто електричний: працюючий на водневих паливних елементах. За словами виробника, вантажівка з нульовим рівнем викидів отримав автономний запас ходу майже 2000 км (1200 миль). Спочатку планувалося, що машина буде обладнана розширником діапазону з ДВЗ на природному газі, але пізніше компанія оголосила про використання ВТЕ, але залишила і можливість застосування газу на певних ринках [32].

Щодо сьогодення України то в своїй більшості електромобілі це звичайні легкові седани і хетчбеки і лише недавно до них почали приєднуватися електрокроссовери. Зміна податкової політики на користь розвитку і впровадження екологічно чистих технологій в транспортно-логістичному секторі здатна істотно поліпшити ситуацію в Україні, тим більше що такий досвід в розвинених країнах існує. Так, для компаній США, що використовують «зелені» технології доставки, передбачені податкові пільги.

Що стосується природоохоронних напрямків сучасної податкової політики, то вони сьогодні охоплюють різні рівні економіки, включаючи глобальний, а також концентруються на пріоритетних з точки зору забруднення секторах. Так екологічні податки займають значне місце в податкових системах більшості країн Євросоюзу. В них енергетичні податки становлять 72 % від загальної величини екологічних податків у ЄС, а транспортні податки – 23 %. [1]. В країнах ЄС в галузі податкової політики реалізуються основоположні принципи ресурсозбереження, підвищення рівня екоефективності і вирішення одночасно з екологічними проблемами широкого кола соціальних питань. Основна мета екологічних платежів це не поповнення державного бюджету, а стимулювання платника до позитивної і відповідальної, з точки зору охорони навколишнього середовища, поведінки. Екологічні податки – це податки, які служать переважно для забезпечення охорони навколишнього середовища.

Отже управління «зеленими» ланцюгами постачань GrSCM може зменшити екологічний вплив виробничо-логістичної діяльності без загрози для їх якості, вартості, надійності, продуктивності або ефективності. Це включає в себе зміну парадигми, перехід від контролю на кінцевому етапі до контролю всіх процесів ланцюга постачань. Підвищити ефективність в «зелених» ланцюгах постачань можливо на основі адекватного економічного обліку екологічних факторів. Особливо важлива адекватна оцінка екологічного чинника на макрорівні при визначенні напрямків соціально-економічного розвитку в різних країнах. Недооцінка природних ресурсів та екологічного збитку від виробничо-логістичної діяльності призводить до спотворення показників економічного розвитку і прогресу, що, в свою чергу, веде до вибору неефективного соціально-економічного спрямування розвитку транспортно-логістичної галузі.

В умовах екологізації суспільства транспортно-логістичні компанії різних країн впроваджують принципи «зеленої» логістики в повсякденну

практику, тому що це дозволяє, з одного боку, покращити імідж компанії, а з іншого, підвищити ефективність своєї діяльності. Економічно розвинуті країни давно зрозуміли, що від «зелених» технологій вииграє не тільки споживач, але і перевізник.

### **Література:**

1. Домбровська Т. М. Проблеми та перспективи екологічного оподаткування в Україні та світі. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. № 4 (5). URL: <http://www.sciary.com/journal-ewe-scientific-scirew-article-29334>.
2. Капустина Л.М. «Зеленые» технологии в логистической деятельности. Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. №. 2(64). 114-122.
3. Эльяшевич И.П., Эльяшевич Е.Р. Перспективы развития экологической логистики в России. Логистика и управление цепями поставок. 2011. № 2. 19-27.
4. Beamon B. M. (1999) "Designing the Green Supply Chain Logistics", *Information Management* Vol. 12, No. 4, 332-342.
5. Bey C. (2001) "Quo vadis industrial ecology?", *Greener Management International*, 34, 35-42.
6. Bloemhof-Ruwaard J.M., van Wassenhove L.N., Hordijk L. and Beek P.V. (1995) "Interactions between operations research and environmental management", *European Journal of Operational Research*, 85, 229-243.
7. Bras B. and McIntosh M.W. (1999) "Product, process, and organizational design for remanufacture – an overview of research", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 15, 167-178.
8. Cairncross F. (1992) *Costing the Earth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
9. Carter C.R. and Ellram L.M. (1998) "Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation", *Journal of Business Logistics*, 19, 85-102.
10. Carter C.R and Rogers D.S. (2008) "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(5), 360-387.
11. Denmark to ban petrol and diesel car sales by 2030. URL: <https://www.euractiv.com/section/electric-cars/news/denmark-to-ban-petrol-and-diesel-car-sales-by-2030/>

- 
12. Dowlatshahi S. (2000) "Developing a theory of reverse logistics. Interfaces", 30, 143-155.
  13. Elkington J. (1994) "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", California Management Review, Vol. 36, No. 2, 90-100.
  14. Factbos: German cities ban older diesel cars. URL: <https://in.reuters.com/article/germany-emissions-factbox/factbos-german-cities-ban-older-diesel-cars-idINKBN1OD1PM>
  15. Fernier J., Sparks L. and McKinnon A. C. (2010) "Retail Logistics in the UK: Past, Present and Future", International Journal of Retail Logistics & Distribution Management, Vol. 38, no. 11/12, pp. 894-914.
  16. Fleischmann M., Beullens P., Bloemhof-Ruwaard J.M. and Van Wassenhove, L.N. (2001) "The impact of product recovery on logistics network design", Production & Operations Management, 10, 156-173.
  17. Fleischmann M., Van Wassenhove L.N., van Nunen J.A.E.E., van der Laan E.A., Dekker R. and Bloemhof-Ruwaard J.M. (1997) "Quantitative models for reverse logistics: a review", European Journal of Operational Research, 103, 1-17.
  18. Gleissner H. and Femerling J. C. (2013) Logistics: Basics – Exercises – Case Studies. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London : Springer.
  19. Graedel T. E and Allenby B. R. (1995) Industrial Ecology. Englewood, NJ: Prentice Hall.
  20. Graedel, T.E. (2002) "Material substitution: a resource supply perspective", Resources, Conservation and Recycling, 34, 107-115.
  21. Green Logistics URL: <http://www.greenlogistics.org>.
  22. Guide V.D.R. (2000) "Production planning and control for remanufacturing: industry practice and research needs", Journal of Operations Management, 18, 467-483.
  23. Guide V.D.R., Spencer M.S. and Srivastava R. (1996) "Are production systems ready for the green revolution? Production and Inventory", Management Journal, Fourth Quarter, 70-78.
  24. Gungor A. and Gupta S.M. (1999) "Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey", Computers & Industrial Engineering, 36, 811-853.
  25. Günter E. Ökologieorientiertes Management. Lucius und Lucius, 2008.
  26. Kaiser B., Eagan P.D. and Shaner H. (2001) "Solutions to health care waste: life-cycle thinking and green purchasing", Environmental Health Perspectives, 109, 205-207.

- 
27. Klassen R.D. (2001) "Plantlevel environmental management orientation: the influence of management view and plant characteristics", *Production and Operations Management*, 10, 257-275.
28. Lamming R. and Hampson J. (1996) "The Environment as a Supply Chain Issue", *British Journal of Management*, Vol. 7, 45-62.
29. Lippmann S. (1999) "Supply chain environmental management: elements for success", *Corporate Environment Strategy*, 6, 175-182.
30. Min H., Jayaraman V. and Srivastava R. (1998) "Combined location-routing problems: a synthesis and future research directions", *European Journal of Operational Research*, 108, 1-15.
31. Murphy P. R., Braunschweig R. F. and Charles D. (1996) "Green logistics: Comparative views of environmental progressives, moderates, and conservatives", *Journal of Business Logistics*, URL: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_199601/ai\\_n8748499/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_199601/ai_n8748499/)
32. Nikola Motors will launch a fully electric tractor URL: <https://tech2.org/russia/teslas-complete-competence-nikola-motors-will-launch-a-fully-electric-tractor/>
33. Palanivelu P. and Dhawan M. Green Logistics. TCS. URL: [http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/CPG\\_WhitePaper\\_Green\\_Logistics\\_08\\_2010.pdf](http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/CPG_WhitePaper_Green_Logistics_08_2010.pdf).
34. Piecyk M. and McKinnon A. (2010) "Forecasting the carbon footprint of road freight transport in 2020", *International Journal of Production Economics* 128, 31-42.
35. Rodrigue J-P., Slack B. And Comtois C. (2001) "Green logistics (the paradoxes of)", *The handbook of logistics and supply chain management*. London.: Pergamon, P. 339-350.
36. Rogers D. and Tibben-Lembke R. (2001) "An examination of reverse logistics practices", *Journal of Business Logistics*, 22 (2). 129-145.
37. Roy R. and Whelan R.C. (1992) "Successful recycling through value-chain collaboration", *Long Range Planning*, 25, 62-71.
38. Sarkis J. (2003) "A strategic decision framework for green supply chain management", *Journal of Cleaner Production* 11 397-409 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652602000628>
39. Stern N., 2006. *The Stern Review: The Economics of Climate Change*. HM Treasury, London. URL: [http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf)

---

40. Jayaraman V., Patterson R.A. and Rolland E. (2003) "The design of reverse distribution networks: models and solution procedures", *European Journal of Operational Research*, 150,128-149.

41. Zagurskiy O., Ohiienko M., Rogach S., Pokusa T, Rogovskii I, Titova L. (2019) *Global supply chain in context of new model of economic growth. Conceptual bases and trends for development of social-economic processes. Monograph.* Edited by Alona Ohiienko Tadeusz Pokusa Opole. The Academy of Management and Administration in Opole, 64-94

42. Zhang H.C., Kuo T.C., Lu H. and Huang S.H. (1997) "Environmentally conscious design and manufacturing: a state-of-the-art survey", *Journal of Manufacturing Systems*, 16, 352-371.

43. Zhu Q. and Sarkis J. (2004) "Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises", *Journal of Operations Management*, 22, 265-289.

## **2.8. The digital economy occupies the dominant heights in managing processes in a post-industrial economy**

### **Цифровая экономика в управлении процессами постиндустриальной экономики**

Трансформизация хозяйственных процессов в постиндустриальном обществе сопровождается проявлением повсеместно свойств режима экономии, который устремляет движение общества в целом и общественного производства в частности к глобализации, интенсификации и использованию малозатратных технологий и в производственно-технологических, и в обменно-распределительных отношениях. В этом плане общество вышло на новый уровень своего развития в области унификации процессов – к цифровой экономике, что требует улучшения качества электронно-вычислительной инфраструктуры. Произошло такое после преодоления ряда достижений научно-технического характера, которые были в начальном исполнении нередко громоздкими в размещении, нервно-напряженными и физически-трудоемкими в обслуживании и малоэффективными в обменных операциях, но двигали прогресс они, все же, по спирали вверх, и отказаться от них на тот момент было делом невозможным. В этом ряду свое место нашли, утвердились или разрушились, к примеру, проекты по созданию механизированных комплексов, сверхмощных агрегатов, машин и механизмов, систем

автоматизации и цифрового управления, роботизации и сетевого планирования исполнения управленческих функций в средах мониторинга и синергетического слежения [16]. Они проявили себя поступательно как уровни развития производства и труда с более высокой продуктивной отдачей, новым качеством потребляемых изделий, продуктов и услуг. То есть, это предыстория, которая для одного из авторов статьи связана с движением информатизации [9], информационного обеспечения отраслевых управленческих решений [8], разработкой основ организационных коммуникаций [7, 10] и процессов передачи опыта молодежи – написание учебно-методических пособий [5-6].

Далее, наступил момент освоения наукой и специалистами среды «Цифровой экономики», которая произошла от сочетания «Digital economy», введенного в 1995 г. в обращение ученым Николасом Негропonte [18]. Соединение взаимодействия электронных устройств и виртуальной реальности с технологическим обеспечением отношений во всех сферах масштабной жизнедеятельности общества натолкнуло исследователя на новый концептуальный подход к организации хозяйственных и общественно полезных процессов. Малопонятное изначально словосочетание открывателя было подхвачено исследователями большинства стран, что следует, к примеру, из источников [1, 14-15, 17] и др. По данным доклада Oxford Economics согласно источнику [11, с. 13] размер цифровой экономики в 2013 г. достиг порядка 20,4 млрд. долл. США. Некоторая масштабность движения и актуальное проявление интереса к нему позволили осмыслить сущность экономического явления, выявить толерантную терминологию, выработать философско-хозяйственные аспекты нововведения и признать его в качестве очередного после сетевого маркетинга эволюционного этапа развития экономики. В помощь данному анализу привлечены положения, что выдвинуты аналитиками, возглавляемыми Юдиной Т.Н. [11-13]. В них речь ведется о «четвертой промышленно-технологической революции», обусловленной «оцифровкой или цифровизацией (от англ. digitalisation)» реальной жизни, включая сюда общий комплекс социально-экономических отношений. Перейдем к существу поставленной цели – осознанию экономического явления «Цифровая экономика».

Восприятие явления цифровой экономики. Цифровые телекоммуникации оказывают влияние как на ход общественных отношений, так и на формирование восприятия обустройства окружения в семье. Такое происходит во всех без исключения государствах и обществах по той причине, что все пустоты заполняются электронно-информационными системами и устройствами. Это очень удобно и для властных органов, и для общественных организаций, и для более-менее эффективного использования личного времени индивидуумами. То есть, в постиндустриальном обществе бесспорным фактом, движущим законом к

благоустройству выступает повсеместная экономия времени посредством распространения электронно-вычислительной техники и передачи информации на расстояние. Достигается это посредством использования информационных, механических или электронных средств оповещения. Однако, это воспринимается так только, если рассматривать факты получения удобства с первого взгляда. Установлено, что со временем данный процесс, что получил название «искусственный интеллект», например, это следует из источника [3], вытеснил устаревшие формы маркетинга и менеджмента, ибо субъектно-объектные отношения усложнились. Это потребовало от государств подготовки и производительной силы труда нового качества, и перехода на иные технологии налаживания производства и его обеспечения. На перестройку образовательной системы ориентировочно потребовалось 20-30 лет, еще лет 10-15 – на создание новой экономической теории, в которой теперь занимают свое место ряд оригинальных научных посылок. Источники экономии времени и труда сформированы в источнике [11, с. 13-14]. Представление их в изложении возможно в следующем порядке. Эффективность действия связывается: с неограниченностью числа коммерческих площадок в сети Интернет, а за этим и с развитием интернет-торговли, оказанием финансовых и других услуг социального предназначения; компактностью корпоративных образований и экономичностью расходов на персонал; повторностью многократного использования одного и того же ресурса для предоставления услуги; неограниченностью масштаба операционной деятельности; фетишизацией клиента; многократно возрастающим экономическим эффектом «отцифрованной» продукции; структурообразованием процессов, инноваций и иных факторов экономического роста. Кроме названного, привлекают внимание также следующие качественные характеристики:

1. Системы подчинения алгоритмическому и сетевому раскладу отношений во всех сферах жизни и жизнеобеспечения, требующих практически неперемного и непрерывного потока информации, согласования и корректировки последующих действий.

2. Облачная инфраструктура предприятия, что не может быть ограниченной в пространстве, но требующая потребления ряда новых знаний и динамично изменяющейся информации о ходе события в средах конкурентов, рынка, новообразований.

3. Новое содержание и новые формы восприятия существа процессов распределения, обмена и потребления информации, которые занимают приоритетную, или даже ведущую, роль в ряду других видов хозяйственной и экономической деятельности, а за этим и влияют на нее.

4. Инновационные формы организаций и новообразований в глобальном пространстве общественно-экономических отношений.



5. Информация о процессах, что превратилась в фактор, усиливающий производительную силу общества, занявшей место составной социально-технологического уклада, а также положение пролонгации качественного экономического роста.

6. Способы уточнения междисциплинарного метода научного познания среды, извлекаемые из политической экономии, экономической теории, философии хозяйства и прикладной математики.

Терминология цифровой экономики. Конгломерат предыдущей и современной мысли позволяет вести анализ сообразно со смыслом следующего постулата, а именно: «Современная мысль развивает предшествующую мысль, обновляя ранее накопленное знание о реальности». Такое регистрируется и в цифровой экономике, ибо, если бы не было бы цифры, то невозможно бы было зашифровать в машинном носителе слова и понятия, если бы не было электронно-вычислительных машин, то не было бы создано возможности к информатизации и развитию информационных систем, если бы не было информационно-коммуникационных технологий, то не было бы и дискуссии о цифровой и любой другой экономике. Наглядно сказанное демонстрируется автоматизацией бухгалтерских операций, где заметными вехами преобразования среды выступает следующий ряд, в котором «системы электронного документооборота срабатывают при перемещении информации = комплексные финансово-учетные системы сводят работы к заполнению отдельных граф документа = электронные устройства отвечают на запросы клиентов, составляют расписание сотрудников, мобильные терминалы по функциональным меткам ведут учет остатков на складах и т.п. = специальные системы слежения управляют процессами и операциями». Ряд взаимосвязей можно продолжить. Назовем здесь термины, которые ложатся в основу цифровой экономики.

1. Цифровые технологии. Помогают корпоративным образованиям перевести бизнес-процессы в матрицу компьютерных вычислений с обновляющимся массивом цифровых данных. Тогда, проектирование события, управление действием, контроль и своевременное внесение изменений завершается в виртуальном пространстве во время, с большой скоростью и эффективно.

2. Цифровая трансформация. Переход корпоративного образования на цифровые технологии регистрируется с момента осознания и освоения процессов управления бизнесом на всех уровнях его организации, взаимодействия и управления. Тогда, надо уметь перестраивать бизнес-модель, вносить изменения в организационную структуру, нанимать компетентных работников, управлять ассортиментом изделий и услуг. Однако речь здесь может вестись и о глобальных изменениях, когда в государстве ведется обработка «сверхбольших массивов данных» с привлечением квантовых компьютеров, новых производственных

---

---

технологий и методов, искусственного интеллекта. Это собственно те инновации, что обладают потенциалом для трансформирования всех сфер жизни жизнеобеспечения, ибо включают в себя все без исключения направления государственного регулирования, государственного управления, информационной инфраструктуры, исследования и разработки, информационной безопасности, кадров и образования, «умного» города и цифрового здравоохранения.

3. Облачные вычисления. Речь ведется о методе, который дает возможность бизнесу и индивидуальным пользователям запускать приложения, хранить данные и пользоваться сервисами без необходимости приобретения оборудования в личное пользование. Пользователю час от часу нужны только результаты обработки данных. Это позволяет оптимизировать действие – имея браузер и электронное устройство, подключенное к интернету, вынести громоздкие программы и бизнес-приложения в виртуальный сервер, выполнять расчеты на таких серверах «в облаке» и получать продукт. Прямой эффект от отказа от собственной инфраструктуры оборудования очевиден. Однако метод носит в себе еще и следующий ряд преимуществ, а именно обеспечивать возможность в отношениях достигать: а) эластичности, на ходу меняя объем используемых данных и структуру услуги по корректировке потребителя; б) экономичности, когда учитывается стоимость только задействованных мощностей, расходы на оборудование и технологическую поддержку; в) доступности в любое время суток к облачным системам, к которым можно подключиться с любого рабочего места; г) простоты в обращении, поскольку обеспечивающие работы выполняются поставщиком «облачной услуги».

4. Мобильность технологии. Позволяет взаимодействовать с потребителем через мобильные устройства и социальные медиа. Практический интерес расширяется аспектами деятельности, в числе которых могут быть: а) повышение эффективности бизнес-процессов; б) мониторинг продуктивности работы сотрудников, исполнения регламента выполнения работ и операций на расстоянии; в) коррекция, поддержание и укрепление своевременно системности отношений в любое время суток с клиентами, потребителями, учетными структурами, занятыми контролем объемов продаж, запасов товаров на складе, ритмичности доставки изделий и т.п.

5. Большие массивы данных, технологии работы с ними, хранения и управления ими. «Сверхогромные» массивы информации и инструменты для работы с ними открывают возможность получать такую ценность информации, что ранее оставалась недоступной.

*Философско-хозяйственные грани цифровой экономики.* Поскольку основы объективного движения цифровой экономики только получают философскую оценку, например, в источнике [11, с. 12-14], и в просторах

отдельных государств тоже только доходят до точки полного признания, то сразу же перейдем к освещению хозяйственных аспектов, которые заявили о своем существовании весьма последовательно. То есть, в постановочном плане пока что, т.е. до момента установления классических позиций восприятия цифровой экономики, следует вести речь о более узких, прагматических, аспектах восприимчивости, полезности и эффективности цифровой экономики, что должно быть понятным не только научным работникам, но и рядовому потребителю. В совокупность включаются шесть направлений мысли. Это, когда – 1) рынок товаров и услуг становится потребителю более открытым и доступным; 2) утверждается надежда на повышение производительности в сферах производства и труда; 3) возможно снижение себестоимости изделий, товаров и услуг; 4) можно обойти, снизить или устранить бюрократические преграды, которые сложились в моделях взаимодействия «человек-человек», «производитель = распорядитель = предприниматель, потребитель»; 5) доступно упрощение выполнения финансовых и др. операций и связей в повседневности; 6) находится способ безграничного развития возможностей в дистанционной работе.

Перечень мыслей можно дополнить направлениями декларационного характера, в числе которых свое место занимают направления восприятия экономического явления, КАК ФАБУЛЫ дорожной карты цифровой трансформации экономики, долгожданного перехода государства от сырьевого типа экономики, которая потребляет природные ресурсы, к высокотехнологичным производствам и эффективным процессам или КАК ПАНАЦЕИ от наваждений и иллюзий. Например, «цифровизация» убивает коррупцию, это известно, ну а электронный сервис забирает повсеместно у конкретного чиновника еще и его теневые доходы, избавляет общество от апории – этой логически верно оглашенной перед народом версии действий, которая, к тому же, высказана была многократно, но в реальности существовать не может – она не достижима.

Отбрасывая апоретическое суждение о событиях, за таким способом восприятия действительности, можно понять и термин *«Цифровая экономика»*. По своей сути *это экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях обработки матриц данных о реальности окружения*. Сюда входят, кроме общепринятых продуктов производства, и электронные товары и услуги, которые оказываются потребителю с использованием цифровых технологий. Однако, *для исследователей цифровая экономика, по-прежнему, остается экономикой, основанной на новых методах генерирования, обработки, хранения, передачи и использования данных, перерабатываемых в системе цифровых электронно-вычислительных компьютерных технологий*. Обращает на себя и более короткое определение, а именно: цифровая экономика – это экономика виртуальных миров – экономически «обчисленное» событие, приносящее человеку

---

---

пользу. Но такое определение может действовать при условии освоения метода управления многоуровневыми системами. Во всех вариантах определений в качестве элементов технологий цифровой экономики выступают большие массивы данные и новые технологические методы работы с ними на основе применения искусственного интеллекта, встроенных схем обработки, анализа и синтеза сведений, методик «туманных вычислений», квантовых технологий отражения виртуальной реальности.

*Приложение цифровой экономики к практике переходного движения.* Руководствуясь сказанным, важным следствием развития цифровой экономики в современности является поверхностное ее представление как трансформация, приспособление и упрощение существующих бизнес-моделей, сокращение роли посредников при продаже товаров и предоставлении услуг. Цифровые технологии помогают оперативно связывать в контакте поставщиков и клиентов, что позволяет развивать индивидуальный подход к формированию потребности в продуктах, товарах и услугах. На таких мотивах и особенностях, к примеру, правительством Украины с надеждой на то, что такое действие может привлечь новые инвестиции в экономику, принято Концепцию развития цифровой экономики [4]. При более внимательном изучении ее содержания, в ней может быть выявлено сходство с Дорожной картой цифровой трансформации экономики Украины, но, пока что, не более того.

В поддержку такой концепции выдвинуто на обсуждение также мнение, играющее роль технико-экономического обоснования действий, что развитие цифровой экономики уже до 2021 г. может обеспечивать дополнительные 5 % к ВВП Украины ежегодно. Космополитическое неверие в обеспечение выдвинутого параметра будущего сменится, по мнению авторов статьи, на позитивное непременно, *если Украина откажется 1) от апории, 2) от советских экспериментов, и встанет на стезю массового вовлечения субъектов деятельности и потребителей их продукта в органическую цифровую трансформацию*, в системное пользование цифровой системы в управлении государством, которая должна быть объединена в целостность, единой и централизованной.

Однако, четкого восприятия цифровой экономики специалистами Украины пока что нет, и быть не может. Причина: критическое и повсеместное отсутствие технического, технологического и финансового ресурса на разработку ее теоретических и методических положений, на оснащение и переоснащение государственных структур. Впрочем, замечается и то, что нет и достойных аналогов, и сверхмощной техники, и интеллектуального программного продукта.

Повторимся здесь и скажем: на сегодня цифровая экономика внешне – это соединение воедино искусственного интеллекта, процессов роботизации, электронных денег, промышленной биологии, обработки

больших массивов данных и беспилотной их транспортировки. Это практически все такое, что знает любой специалист. Перспективными направлениями движения цифровой экономики в Украине являются два, что есть обязательными, направления. Это – 1) переход на новый уровень цифровых серверов и 2) внедрение цифровых технологий в производство, образование, медицину и любую другую сферу жизнеобеспечения, чтобы полноценно осуществлять, хотя бы, распорядительные и исполнительские функции на новых, малозатратных, началах. Изначально – это, хотя бы, коммунальные платежи, оплата покупки, продвижение рекламы изделий, товаров и услуг, регистрация на прием к работнику учреждения. Все остальное находится в зачаточной стадии развития, ожидает перехода в «онлайн» и выполняется работниками в ручном режиме по старинке. Справедливости ради, требуется сказать о том, что проявляют уже себя факты и «задействования» информационных цифровых технологий в сферах «онлайн-торговли», электронного управления отдельными процессами и обслуживания населения в банках, государственных учреждениях и службах обеспечения. Но это тоже отвечает уровню отладки региональных или функциональных систем, для которых общий координатор отсутствует. Это, само по себе, приводит к значительному перерасходу финансовых средств.

Наряду с этим, следует помнить и о том, что успех продвижения к цифровой экономике зависит 1) не только от уровня «технологизации» первичных ячеек и единичного производства Украины (оснащение техникой и программным инструментарием семей, рабочих мест местного, областного и центрального обеспечения населения и управления процессами, терминалов самоуправления и промышленного развития территории), но 2) и от темпов подготовки когорты пользователей (новые знания, навыки, умения, технологии), выводящих носителей обслуживания на уровень производительной силы общества. Кроме того, для Украины на пути к переустройству современного и успешного движения в будущее система электронного управления должна стать между потребителем и тотальной бюрократией и коррупцией – этих основных врагов цифровой экономики и друзей невежества народа.

Скажем здесь еще о следующей непреложной истине, чтобы завершить дискуссию в пользу цифровой экономики: цифровая инфраструктура будет развиваться и утверждаться вне зависимости от содержания тех или иных государственных программ жизнеобеспечения. Причина проявляет себя через развитие секторов малого и среднего бизнеса, которые постепенно получают безграничную разветвленность и гибкость, международную востребованность. Несмотря на то, что это, хотя еще, и не настолько мощный потенциал для цифровой экономики, но со временем он разбудит мысль государственных работников и обратит их внимание на ценность для государства процессов централизации «государственной технологизации

процессов». Это, по сути, скрытый актив цифровой экономики: возникает ряд ассоциаций иного психологического порядка, что связаны с новыми рабочими местами, организованных по минимуму затрат государства, включением электронного учета и электронного управления, налаживанием непрерывной связи с отдаленными территориями, межрегиональным и международным бизнесом, мониторинга рынка и поведения конкурентов.

**Выводы.** Украину нельзя связывать границами торговли сырьевыми ресурсами, как это есть сейчас. Этот подход к организации производств и экономик тормозит ее развитие и замедляет интеграцию отечественных предприятий в мировую экономику, к чему устремляются все прогрессивные силы. Возникает и иная проблема – без освоения цифровых технологий трудностей возникает еще больше и по этой причине неизбежно наступит момент, что невозможно будет выставить на продажу даже отборную древесину. Противоборствуют между собой ряд положений, которые находятся на стадии осознания. Например, цифровая экономика открывает новые мощные качественные возможности для государства, общественных образований и граждан, а отечественные предприятия, при этом, неизбежно выйдут на более высокий уровень конкурентоспособности на внешнем рынке. Однако, слабо выраженным остается отношение к практическому руслу цифровой экономики, которое а) ограничивает контактное общение в отношениях между заказчиком и исполнителем, когда промежуточное положение между ними занимает «система машин, алгоритмов и программ взаимодействия», б) недостаточно понятным оставляет средство обращения, в) преподносит размытым критерий оценки «цифрового неравенства», при котором монопольное владение информацией может превратиться в фактор извлечения незаработанной ренты и сверхприбыли и, наконец, г) обезличивает экономические отношения, чем, собственно, открывается ресурс экономических преступлений. Об этих мотивах упоминается и в публикациях [2, 11].

**Рекомендации.** Для условий государств Европы рекомендации не могут совпадать, ибо движение одних из них опережает движение других. По этой причине их движение следует проследить по той из них, что располагает наиболее мощным преобразующим ресурсом. Этим ресурсом обладает Украина, что находится на начальном этапе движения к цифровой экономике. В ее среде можно свершить «цифровой скачок» в ключевых сферах экономики без усилий. Это позволит миновать несколько поколений смены затратных и трудоемких технологий, что было свойственно индустриальному обществу, ибо от принципов организации производства и труда Украина отказывается медленно, тем самым разрушая экономику и благосостояние народа неосознанно. Такой толчок важен для развития экономических межрегиональных центров, которые по непонятным причинам не создаются, несмотря даже на положение о «бесплатном

тотальном доступе» к сети Интернет. То есть, Украина по той причине, что цифровое оборудование устарело, находится на изначально выгодной позиции выбора пути движения к оснащению звеньев государства лучшими, наиболее производительными и сверхмощными, технологиями, и уже на этой, кардинально новой, технико-технологической основе, начать их использовать для развития национальной экономики. За этим: первично а) нужно обеспечить развитие собственной научной цифровой инфраструктуры и б) собрать воедино стимулы государства, вне зависимости от того – это финансовые, налоговые, таможенные, кредитные, каникулярные или частные источники их движения.

Конкретные шаги должно предпринимать правительство. И это догма, которой требуется придерживаться не только в этом, а в любом начинании организационного характера. Нужно избрать такой путь, чтобы технологии стали доступными не только представителям бизнеса, но и гражданскому населению. Для этого государство должно исключить из обязательных платежей и налогов все первичные затраты предприятий на инвестиции в свое технологическое развитие. Известны и варианты проектов по снижению стоимости импорта технологического оборудования, кредитованию «цифровизации» бизнеса и промышленности.

### **Литература:**

1. Лисицин, Е. (2018). *Modus vivendi = Цифровая экономика. Google Commerce Ltd.*
2. Осипов, Ю.М., & Зотова, Е.С. (2000). *Теоретическая экономия: реальность, виртуальность и мифотворчество. Москва, Теис.*
3. Рассел, С., & Норвиг, П. (2018). *Искусственный интеллект: современный подход. Москва, Диалектика-Вильямс.*
4. Розпорядження КМУ України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації», № 67-р від 17.01.2018 р.
5. Саенко, Г.В., & Волобуева, Т.Б. (1993). *Уроки информатики. Донецьк, ДРНЦ УкрАИн.*
6. Саенко, Г.В., & Волобуева, Т.Б. (1994). *Курс пользователя персональных компьютеров. Донецьк, МП «Поиск».*
7. Саенко, Г.В., Бритченко, Г.И., Дорофиенко, В.В., & Поважный, С.Ф. (1994). *Организационные коммуникации: сущность, анализ, методология, методика. Донецьк, ДРНЦ УкрАИн.*
8. Саенко, Г.В., Зайцев, С.Л., & Дорофиенко, В.В. (1992). *Информационное обеспечение управленческих решений по безопасности труда на угольных шахтах. Донецьк, ДРНЦ УкрАИн.*
9. Саенко, Г.В., Решодько, Л.В., Каныгин, Ю.М., Калитич, Г.И., Дорофиенко, В.В., & Волобуева, Т.Б. (1992). *Введение в информатику. Донецьк, ДРНЦ УкрАИн.*

10. Саенко, Г.В., Саенко, В.Г., & Сухаревская, Т.И. (1999). Процессы развития общества на основе проектов с информационными технологиями. *Луганськ, Вершини творчості*.

11. Юдина, Т.Н. (2016). Осмысление цифровой экономики. *Теоретическая экономика*, 3, 12-16.

12. Юдина, Т.Н. (2017). Цифровизация как тенденция современного развития экономики российской федерации: pro u contra. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*, 3, 139-143.

13. Юдина, Т.Н., & Тушканов, И.М. (2017). Цифровая экономика сквозь призму философии хозяйства и политической экономии. *Философия хозяйства*, 1, 193-201.

14. Corchado, J.M., Lees, B., & Fyfe, C. (1997). Project monitoring intelligent agent system. *IEE Colloquium on Intelligent World Wide Web Agents*.

15. Dwivedi, Y.K., Wade, M.R., & Schneberger, S.L. (Eds.). (2011). Information systems theory: Explaining and predicting our digital society (Vol. 1). *Springer Science & Business Media*.

16. Kolbushkin, U., Shevchenko, A., & Britchenko, I. (2019). Information environment of international marketing. *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities: collective monograph*. Przeworsk, WSGG.

17. Lees, B. (2010). Expert monitoring. *EXPERT SYSTEMS (SPAIN)*, 1.

18. Negroponte, N. (1995). Being Digital. *New York, Knopf*.

## **2.9. Organization and management of agricultural servicing cooperatives**

### **Організація та управління сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами**

Поняття «кооператив» досліджено у багатьох працях як вчених-економістів, так і у працях вчених-юристів. Однак, ще й досі вони не дійшли остаточного погодження щодо визначення даного поняття. Саме тому, в першу чергу, слід розглянути класичні погляди теорії кооперації, сучасні економічні та юридичні тлумачення.

Енциклопедичний словник Ф.А. Брокгауза та І.А. Ефрона подає наступне визначення поняття «кооператив»: «Коли група рівноправних осіб добровільно об'єднується для виконання спільно однакових господарських цілей, беручи участь в підприємстві в рівній мірі працею і капіталом, створюються кооперативні об'єднання» [1].

Теоретик кооперативного руху Г. Кауфман зазначав, що кооператив – це товариство з нефіксованою кількістю осіб чи союзів, які на основі рівних



прав та рівної відповідальності добровільно передають певні господарські функції спільному підприємству для того, щоб одержати певні господарські вигоди [2]. Приблизно такої ж думки був І. Зассен, який вважав кооперативом об'єднання осіб з нефіксованим числом членів, побудоване на принципах самодіяльності й демократичної рівноправності, яке має на меті допомогу своїм членам шляхом організації спільного виробничого чи розподільчого підприємства [3].

А.В. Чаянов у книзі «Краткий курс кооперации» зауважує, що кооператив – перш за все, об'єднання господарств. При чому, ці господарства, які входять у дане об'єднання, від цього не ліквідуються, а тільки залишаються малими. У кооперативах об'єднується у спільну організацію тільки та частина виробництва, де велике господарство має значні переваги над дрібним [4].

Загальновизнаний український теоретик кооперації минулого М. Туган-Барановський зазначав, що «кооператив – це некапіталістичне підприємство. І хоча зовні кооператив подібний до капіталістичного підприємства, під цією зовнішньою оболонкою криється зовсім інший зміст. Якщо тіло кооперативу утворене капіталізмом, то його душа надихнута кооперативним ідеалом» [5].

Дослідник С. Прокопович зробив висновок, що кооперативне товариство – це: об'єднання необмеженого числа осіб, які вільно вступають і вибувають з нього, виходячи з власних інтересів, ґрунтується на демократичному принципі повноправності та рівноправності всіх членів та їхньому самоуправлінні, не поглинає індивідуальності своїх членів, здійснює господарські операції, що належать до сфери виробництва, обміну або кредиту, за спільний рахунок членів, прагне підвищити продуктивність і дохідність їхньої праці, полегшити та здешевити ведення ними виробництва й домашнього господарства, звільнити своїх членів від експлуатації скупниками, крамарями, лихварями, а також зробити непотрібним велике капіталістичне виробництво та, в якому чистий дохід розподіляється пропорційно ступеню участі кожного члена в загальній справі [6].

Дещо ширше розглянув сутність поняття кооперативу німецький економіст Ф. Штаудінгер. Він визначив кооператив як об'єднання людей з вільним доступом членів, що ґрунтується на рівних правах та однаковій відповідальності осіб, створене для ведення спільним коштом господарського підприємства, яке має приносити його членам вигоду не пропорційно частці внесеного капіталу, а відповідно до того, якою мірою

член товариства скористався його послугами [7]. Своїм визначенням він підкреслив особливу відмінність кооперативу, від інших організаційних форм господарювання, де, як відомо, прибуток розподіляється відповідно частці вкладеного капіталу.

У тлумаченні поняття «кооператив» дослідник Ш. Жид робить наголос на тому, що отримання прибутку кооперативом не є основною метою його діяльності. Кооперативна асоціація, на відміну від капіталістичного товариства, має ту істотну властивість, що вона піклується про задоволення потреб своїх членів, а не про отримання прибутку [8].

О. Анциферов підкреслював, що кооператив є вільним об'єднанням групи осіб для досягнення спільних господарських цілей, яке ґрунтується на принципах повної рівноправності учасників і самоврядуванні, в якому кожен із членів бере безпосередню особисту участь і несе матеріальну відповідальність, а одержаний в результаті господарських операцій прибуток не йде на винагороду капіталу. Будь-яка підприємницька справа завжди заснована на прагненні отримати найбільш можливий прибуток, а будь-яка кооперативна організація – поставити у найбільш можливі кращі умови працю учасників [9].

Таким чином, кооперативам вдалося перенести моральні та етичні цінності утопічного соціалізму на економічні відносини і поєднати гуманні ідеї справедливості, рівних прав та взаємодопомоги з ефективним механізмом господарської діяльності в умовах ринкової конкуренції. Саме рівність прав та взаємодопомога членів кооперативу під час здійснення господарської діяльності і стає особливою відмінністю даного виду організаційно-правової форми сільськогосподарського підприємства від інших.

Згідно з Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» сільськогосподарський кооператив визначається як юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є сільськогосподарськими товаровиробниками, на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної виробничої діяльності в сільському господарстві й обслуговування переважно членів кооперативу [10].

Визначення поняття кооперативу дається і Міжнародною організацією праці (МОП): «Кооператив – це асоціація осіб, які добровільно об'єдналися з метою задоволення спільних потреб шляхом утворення демократично контрольованого підприємства і, які зробили відповідні внески в капітал

свого товариства й погодилися ділити ризик та зиск від діяльності, в якій вони активно беруть участь» [11].

Отже, у теорії кооперації розроблено багато визначень поняття «кооператив». В загальному вигляді всі вони відповідають одним і тим самим типовим ознакам. По-перше, це членський характер об'єднання зусиль та свобода входження в кооператив, виходу з нього, при умові дотримання основних статутних вимог. По-друге, це самофінансування, самодіяльність та самоуправління. По-третє, демократичний характер управління, рівність членів кооперативу, змінність і виборність керівництва. По-четверте, першочергове задоволення матеріальних та інших потреб членів кооперативу над прибутковістю (хоча остання не виключається і є засобом досягнення мети кооперативу). По-п'яте, розподіл чистого прибутку пропорційно господарській, зокрема трудовій, участі членів у діяльності кооперативу.

Оскільки сільськогосподарська кооперація, як процес, відображає аграрну специфіку, слід виділити відмінності сільськогосподарського кооперативу. В.І. Семчик пропонує наступні конкретні ознаки, які визначають приналежність того чи іншого кооперативу до сільськогосподарського: розташування в сільській місцевості і ведення сільського господарства; обслуговування його потреб або потреб сільського населення [12]. І якщо такі ознаки, як ведення сільського господарства і обслуговування його потреб вважаються основними і є критеріями розмежування сільськогосподарських і несільськогосподарських організацій, то до розташування кооперативу у сільській місцевості або обслуговування ним потреб сільського населення, як до критеріїв визначення приналежності кооперативу до сільськогосподарського, є певні застереження, на що аргументовано звертає увагу В.І. Федорович [13].

Беручи до уваги той факт, що специфіка сільського господарства повинна враховуватися, виходячи із статусу сільськогосподарських організацій як таких, в тому числі і кооперативів, як специфічної форми аграрного кооперування, а також при оподаткуванні, при здійсненні процедури банкрутства і т.д., для теорії і практики важливе значення має визначення поняття сільськогосподарської діяльності та відповідних критеріїв віднесення організацій до сільськогосподарських. У законодавстві багатьох країн визначається поняття «сільське господарство». Так, Закон США «Про стандарти сумлінної праці» говорить, що «сільське господарство включає фермерську діяльність в усіх її галузях, а також інші заняття, як то:

---

---

культивуація і обробіток ґрунту, молочне господарство, виробництво, вирощування зерна і городніх культур, розведення худоби, бджіл, хутряних звірів і птиці та інша діяльність (включаючи лісництво і виготовлення лісоматеріалів), здійснювана фермером на фермі чи в поєднанні з іншою фермерською діяльністю, включаючи вирощування продукції для ринку, доставку його на склад чи на ринок або передачу транспортом для доставки на ринок [13].

Подібне визначення сільськогосподарської діяльності зустрічається і в законодавстві Канади. Зокрема, сільськогосподарська діяльність згідно Кооперативного закону провінції Альберта включає в себе садівництво, молочарство, лісівництво, тваринництво, птахівництво, фермерську діяльність та діяльність ранчо [14]. Це доволі широке тлумачення сільськогосподарської діяльності. Тоді як в Україні, до недавнього часу, розуміння сільськогосподарської діяльності обмежувалось лише діяльністю сільськогосподарських підприємств, їх об'єднань і громадян, які займалися обробітком землі, виробництвом продукції рослинництва і тваринництва. Очевидно, що такий підхід в умовах розвитку відносин товарообігу в аграрній економіці не може задовольняти сільськогосподарських товаровиробників.

Тому, в сучасному розумінні сільськогосподарська діяльність повинна трактуватися дещо ширше, і, крім традиційно сільськогосподарської діяльності, повинна включати в себе і діяльність по переробці сільськогосподарської сировини в готову до вживання продовольчу продукцію. Тобто, сільськогосподарською повинна визнаватися будь-яка діяльність сільськогосподарських організацій, їх об'єднань і громадян, яка пов'язана з виробництвом продовольства.

Принцип широкого трактування сільськогосподарської діяльності закладено в Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років» [15]. Однак, при цьому, в самому понятті «сільське господарство» йдеться лише про сферу виробництва, пов'язану із біологічними процесами. Проте, враховуючи визначення поняття «сільськогосподарський товаровиробник», яке теж дається у цьому Законі, можна зробити висновок, що поняттям «сільське господарство» охоплюється і така сфера діяльності, як переробка власно виробленої сільськогосподарської продукції, а також її реалізація. Надалі є необхідність законодавчо закріпити поняття «сільськогосподарська діяльність» у ширшому його розумінні.

Підсумовуючи, можна виділити специфічні ознаки сільськогосподарських кооперативів (які також стосуються інших сільськогосподарських організацій): 1) ведення сільськогосподарської діяльності або обслуговування її потреб; 2) враховуючи той факт, що згідно земельного законодавства України, землі можуть знаходитись лише у власності громадян або юридичних осіб України, то необхідно вказати також і на особливий суб'єктний склад сільськогосподарських кооперативів, зумовлений тим, що згідно земельного законодавства України, сільгоспугіддя можуть знаходитись лише у власності громадян України; 3) сільськогосподарська діяльність повинна бути для них основною, професійною, постійною.

Щодо професійності здійснення сільськогосподарської діяльності, то на сьогоднішній день цю ознаку можна розглядати швидше як бажану практику. Однак, в перспективі така вимога повинна бути обов'язковою. При цьому, як видається, термін «професійна діяльність» повинен трактуватись широко і застосовуватись як до фізичних осіб (у розумінні професійної підготовки, досвіду ведення сільського господарства тощо), так і до юридичних осіб (Статутом відповідної юридичної особи здійснення сільськогосподарської діяльності повинно визначатись основним видом діяльності). У цьому плані показовим є досвід Литви і інших країн Європи, законодавство яких встановлює норми щодо обов'язкового мінімального рівня знань для осіб, які мають намір вести сільське господарство. При цьому законодавчо встановлено, що земельні ділянки для сільськогосподарської діяльності продаються чи здаються в оренду, і кредити надаються особам, які мають документ про мінімальний рівень знань по веденню сільського господарства [16].

Таким чином, сільськогосподарський кооператив – це об'єднання громадян або/та юридичних осіб України, на основі членства і об'єднання пайових (земельних і майнових) внесків для ведення спільно на засадах підприємництва, шляхом власної трудової участі або участі у господарських операціях кооперативу, сільськогосподарської діяльності, яка є основною, постійною, або її обслуговування з метою задоволення їх матеріальних, соціальних, культурних та певних інших потреб.

Сучасний етап реформування аграрних відносин в Україні характеризується масовим виникненням справжніх сільськогосподарських кооперативів. Тому чітке розуміння їх поняття, особливостей, значення для розвитку аграрного підприємництва має важливу не лише теоретичну, а й

---

---

практичну значимість. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив як форма організації, викликає все більший інтерес серед господарських товаровиробників – фермерів, великих підприємств з різними організаційно-правовими формами підприємницької діяльності чи власники підсобних господарств. Значна їх частина бере участь у кооперативі, або залучена до його створення, багато таких, що мають намір вступити до кооперативних організацій. Створення та управління кооперативом так, щоб його діяльність відповідала очікуванням засновників, необхідно повністю розуміти основи кооперації, тобто, що таке обслуговуючий кооператив та чим він відрізняється від інших організаційних форм [16].

На нашу думку, з метою відродження та розвитку агропромислового комплексу нашої держави, серед різних організаційно-правових форм господарювання належне місце повинні зайняти сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. У світовій практиці під сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами розуміють такі кооперативи, які створені виробниками сільськогосподарської продукції для спільного обслуговування виробничих потреб своїх господарств на всіх етапах виробничого циклу (від постачання засобів виробництва до збуту сільськогосподарської продукції, включаючи її переробку, сервіс, кредитування, страхування, надання консультаційних послуг і т.п.) з метою підвищення рівня їх доходів.

Характерною особливістю цих кооперативів є те, що їх засновниками і членами виступають самі товаровиробники, які при цьому не втрачають своєї економічної самостійності. Як зазначав О.В. Чаянов, обслуговуючий кооператив – це перш за все об'єднання (союз) господарств, але господарства, які входять до цього об'єднання не знищуються, а й надалі залишаються дрібними трудовими господарствами. Сільськогосподарський кооператив є доповненням до самостійного селянського господарства, обслуговує його і без такого господарство не має сенсу [17].

Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» визначив сільськогосподарський обслуговуючий кооператив як «кооператив, створений для надання послуг переважно членам кооперативу та іншим особам з метою провадження їх сільськогосподарської діяльності» [10]. Як зазначає

Досліджуючи організаційно-правові форми сільськогосподарської кооперації в Україні, можна виокремити наступні ознаки сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу:

1) засновниками і членами кооперативу можуть бути фізичні і юридичні особи – сільськогосподарські товаровиробники. Цим обслуговуючий кооператив істотно відрізняється від сільськогосподарського виробничого кооперативу, до складу якого входять тільки фізичні особи;

2) обов'язкова участь членів у виробничій та господарській діяльності кооперативу. При цьому члени кооперативу беруть участь у його господарській діяльності в обсязі, що забезпечує необхідні масштаби річного обороту діяльності, яка кооперується, забезпечуючи тим самим його економічну стабільність, оскільки збільшення обсягів замовлень кооперативу знижує постійні витрати на одиницю послуг, тим самим знижує їх вартість;

3) обслуговуючий кооператив повинен надавати свої послуги переважно своїм членам. Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» встановлено обмеження надання послуг не-членам в обсягах, що не перевищують 20 відсотків загального обороту кооперативу [10]. Між тим, аналогічний відсоток у Франції, а у ФРН, США, Італії, Російській Федерації та інших країнах – 50%. Відносини між кооперативом і третіми особами базуються на договірних засадах. Робота з не членами обліковується на окремих рахунках, що ускладнює розрахунки кооперативу з господарської діяльності. Окрім цього, існує ряд послуг кооперативу, якими не можуть користуватися не-члени кооперативу;

4) некомерційний характер. Мета створення кооперативу зумовлює так звану «неприбутковість». Статус неприбуткової організації стосується не ефективності роботи кооперативу, а розподілу коштів, які в некооперативних організаціях вважаються прибутком. Решта ознак підприємства, таких як участь у процесах обміну, використання найманої праці та її економічне заохочення, в кооперативах є незмінними.

На нашу думку, реалії сьогодення просто змушують сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи надавати послуги не членам об'єднання, тим самим поєднуючи неприбутковість з прибутковістю. Обслуговуючі кооперативи – це особлива організаційно-правова форма кооперативної підприємницької діяльності. На відміну від комерційних підприємств, вона полягає у тому, що основною метою їх

діяльності є не отримання прибутку, а задоволення господарських потреб своїх членів і підвищення економічного результату їх господарств завдяки спільному веденню господарських операцій.

Отже, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив – це юридична особа, утворена шляхом добровільного об'єднання фізичних або/та юридичних осіб (виробників сільськогосподарської продукції) для обслуговування членів кооперативу шляхом здійснення господарської та підприємницької діяльності з метою задоволення матеріальних та інших потреб членів кооперативу.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та виробленої ними продукції на внутрішньому і світовому ринках може бути забезпечена за рахунок впровадження розвинутої інфраструктури аграрного ринку та нової організаційної структури сільського господарства. Сільськогосподарські товаровиробники, особливо фермерські і особисті селянські, відчують на собі наслідки нестачі обслуговуючих кооперативів.

Термінове зародження та ефективне функціонування вітчизняних обслуговуючих кооперативів гальмуються через існування величезної кількості проблем пов'язаних зі специфікою та особливостями агропромислового виробництва. Окрім загальносвітових проблем сільського господарства (сезонного характеру виробництва, залежність від природних особливостей та кліматичних умов країни, наявність конкурентосильніших на ринку суб'єктів), в Україні, на жаль, відсутня зацікавленість та належна підтримка держави, ще й досі не сформована інфраструктура аграрного ринку, диспаритет цін на засоби виробництва та продукцію сільського господарства, низький рівень технічного забезпечення виробників, невирішені питання зберігання та обробки продукції, а також збуту її на вигідних умовах.

Окрім цього, слід зауважити, що фермерські господарства країни остерігаються вести справи за допомогою кооперативів та не розуміють доцільності даної організаційно-правової форми господарювання. Ще з часів проведення колективізації сільського господарства зародилось невірне розуміння суті сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Прирівнення тих колективних господарств до кооперативів призвело до того, що багато виробників просто не розуміють відмінність між ними. Оскільки колективні господарства дійсно у своїй діяльності мали певні ознаки кооперативної організації, подолати цей стереотип мислення буде досить складно. Відсутність мотивації фермерів та достатньої



поінформованості сільськогосподарського виробника про принципи діяльності та специфіку обслуговуючих кооперативів відіграють не останню роль в процесі розвитку їх в Україні.

### **Література:**

1. Брокгауз Ф.А. Энциклопедический словарь. Кооперация / Ф.А. Брокгауз, И.А. Эфрон. – СПб., 1895. – Т. 16. – С. 156.
2. Ушкаренко Ю.В. Сільськогосподарська кооперація в еволюційному вимірі / Ю.В. Ушкаренко // [монографія]. – Херсон : Айлант, 2009. – 404 с.
3. Зассен И.А. Развитие теории кооперации / И.А. Зассен // [перев. с нем. Пакуль Н.М.]. – Харьков : Союз, 1920. – 150 с.
4. Чайнов А.В. Краткий курс кооперации / А.В. Чайнов. – М. : Кооперат. узд-во, 1925. – 78 с.
5. Туган-Барановский М.И. Социальные основы кооперации / М.И. Туган-Барановский ; [предисл., коммент. : Л.А. Булочкина, Г.Н. Сорвина, Т.П. Субботина]. – М. : Экономика, 1989. – 496 с.
6. Прокопович С.Н. Кооперативное движение в России. Его теория и практика / С.Н. Прокопович. – М., 1918.
7. Теория, история и практика потребительской кооперации / [4-е изд.]. – М., 1918. – С. 25.
8. Жид Ш. Кооперация / Ш. Жид // СПб.: Прометей, 1909. – 164 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
10. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kodeksy.com.ua/pro\\_sil\\_s\\_kogospodars\\_ku\\_kooperatsiyu.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_sil_s_kogospodars_ku_kooperatsiyu.htm)
11. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук // [Вид. друге : доп. і перероб.]. – К. : Логос, 2001. – 380с.
12. Семчик В.И. Кооперативне право в СССР / В.И. Семчик. – К., 1991. – 148 с.
13. Федорович В.І. Правові основи створення та діяльності сільськогосподарських кооперативів в Україні / В.І. Федорович. – Львів, 1998. – 144 с.
14. Cooperative associations Act Province of Alberta / Published by the Queen's Printer Alberta. – 1995.

15. Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років: Закон України від 18 січня 2001 року № 2238-III // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2238-14>

16. Стыльник В.В. Организация сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов / В.В. Стыльник // Современная экономика : проблемы и решения. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2013. – №1(37) – С. 65-68.

17. Чаянов А.В. О сельскохозяйственной кооперации (Избранные главы и статьи) / А.В. Чаянов. – Саратов : Приволж. кн. изд-во, 1989. – 176 с.

## **2.10. Problems of Ukrainian management development in the conditions of transformation**

### **Проблеми розвитку українського менеджменту в умовах трансформації**

Спираючись на Декларацію про державний суверенітет України [1], прагнучи створити демократичне суспільство, проголосивши право самостійно визначати економічний статус держави, забезпечуючи при цьому захист всіх форм власності Верховна Рада України РСР обрала ринковий шлях розвитку своєї економіки.

Прийняті Постанови Верховної Ради України [2], [3] вимагали від керівників української економіки на усіх рівнях, від підприємств та організацій, органів місцевої та регіональної влади до міністерств та відомств здійснити кроки в напрямку ринкових перетворень, забезпечити структурну перебудову економіки, роздержавлення і приватизацію, сформувати ринкову інфраструктуру, лібералізувати ціни, переорієнтуватись з ринків країн СНД на західні ринки, та ін. При цьому, очевидно не було взято до уваги, що більшість вказаного керівництва державної економіки і державного управління склали фахівці, підготовлені і сформовані економікою, яка не мала нічого спільного з ринковою системою.

Реформування командної, планової економіки України без продуманих, послідовних і обґрунтованих змін і цілей в період 1991-1995 років спровокувало кризові ситуації, як фінансово-економічні, так і політичні. Зокрема, в перший рік реформ, лібералізація цін призвела

інфляцію у розмірі 2000%; масовою стає неплатоспроможність підприємств, концернів, асоціацій та інших господарчих утворень і відповідно, зупиняється будь-яке технічне і технологічне переоснащення виробництва; в третій - 1993 рік, гіперінфляція 10255% практично зупиняє кредитування економіки, пік розцвіту трастових компаній, завдяки яким населення України втратило свої заощадження на додаток до втрат в Ощадбанку СРСР; глибока економічна і політична криза 1994 року призвела до відставки Уряду Л.Кучми, позачергових президентських виборів і обрання Президентом України Л.Кучми, який проголосив тотальну приватизацію, лібералізацію і повернення на ринки Росії. ВВП у 1995 р. по відношенню до 1990 р. скоротився на 44%. Керівництвом держави заявлено про прихильність до ринкових реформ шляхом поступових економічних змін зі збереженням значних регулюючих функцій держави – Уряд України зберігає сильну вертикаль системи управління економікою, зберігається система державного замовлення для багатьох секторів економіки та централізований розподіл найважливіших ресурсів.

Реалізація у вказаний період новими власниками та менеджерами, усіма Урядами України державної економічної політики, складовою якої були приватизаційні процеси, без єдиної довгострокової стратегії, не обмеженої необхідністю дотримання вимог національної економічної безпеки, загострила диспропорції структури економіки, не забезпечила розбудову повноцінної ринкової економіки і призвела до глибокої економічної та соціальної кризи.

Якщо ВВП (ПКС) України у 1990 році складав 505,5 млрд.доларів, то за весь період реформування цей показник, за даними МВФ, у 2016 році склав 353 млрд.доларів. Найбільше (40,8%) падіння економіки відбувалось на протязі перших дев'яти років, а з 2000 року цей показник дещо покращився, але й надалі був нестабільним і знаходиться зараз на рівні 59,9% ВВП досягнутого у 1990 році. Саме така негативна динаміка соціально-економічного розвитку нашої держави спонукає проведення серйозних досліджень як відносно продуманості, обґрунтованості і послідовності численних стратегій, так і наявності в Україні критичної маси кваліфікованих фахівців, управлінців – менеджерів, що здатні забезпечити реформи і працювати в ринковій економіці.

21 грудня 2005 року Рада міністрів ЄС офіційно надала Україні статус країни з ринковою економікою. Натомість українська делегація продовжила активні переговори відносно отримання такого ж статусу зі США і 17 лютого

2006 року, Міністерство торгівлі США, завершивши тривалий аналіз стану економіки України та її окремих галузей визнало її ринковий статус. Тим самим підтвердилось, що в Україні відбулась структурна реформа власності і право приватної власності є непорушним; бізнес розвивається самостійно і вільно, а держава не втручається в механізм ціноутворення; забезпечується дотримання та захист прав інвесторів, а гривня є вільноконвертованою валютою; в основі взаємовідносин між працівниками та роботодавцями знаходяться договори, які до того ж, контролюються незалежними профспілками.

Особливістю соціально-економічного і політичного розвитку України безперечно є те, що практично більш ніж чверть століття після отримання незалежності в країні одночасно відбуваються процеси становлення держави і реформування економічної системи. При цьому, за відсутності успадкування традицій державотворення, досвіду функціонування державних інституцій і суспільства в ринковій економіці, постійно оновлювані державні менеджери, в умовах перехідного періоду безсистемно, непослідовно – на свій суб'єктивний лад створюють нові соціально-економічні системи, що в кінцевому рахунку призвело до низки економічних, фінансових та соціально-політичних кризових явищ. Реформування економіки України в 90-ті роки мало характер «шокової терапії». Формально, як пріоритет, було проголошено модернізацію економіки і суспільного життя, але на практиці отримано відстале інституційне середовище, вразливу економіку з сировинною орієнтованістю її експорту і не сформоване громадянське суспільство. Відсутність довіри до власних інституцій призводить до роз'єднаності в суспільстві та не сприяє налагодженню взаємодії бізнесу та інституту держави.

Прорахунки у виборі стратегії і тактики реформ призвели до того, що демонтувавши адміністративно-командну систему управління і планування економіки, Україна не спромоглась своєчасно сформувати ринкову економічну систему. Це сприяло поширенню процесів переходу надзвичайно великих фінансових ресурсів до тіньового обороту, криміналізації економіки тощо.

Стратегії економічних реформ 1991-1999 років виявились помилковими і не змогли забезпечити вихід української економіки з кризи. Зміна економічної системи, перехід від планової, командної економіки до ринкової не могли бути швидким, одномоментним актом, особливо за відсутності обраної в Україні моделі ринкової економіки – модель вільного

чи регульованого ринку, до того ж за відсутності критичної маси кваліфікованих фахівців управлінців, менеджерів ринкової економіки, зокрема і на найвищому рівні управління – державному.

Обґрунтуванням необхідності активного державного впливу на розвиток національної економіки, формування сприятливих умов господарювання та балансування інтересів держави, суб'єктів господарювання та громадянського суспільства, проблематики становлення і функціонування системи управлінської бюрократії присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Дж.М.Кейнса, М.Фрідмана, Т.Веблена, А.Самуельсона, М.Вебера, В.Авер'янова, В.Бакуменко, В.Гееця, А.Мельника, О.Оболенського, І.Яковенко, А.Рачинського, Х.Хачатуряна, Ж.Зосімової та ін.

Існує дефіцит наукових досліджень, функціонування соціально-економічних систем включно з діючим національним менеджментом, особливо в тих країнах, які були у складі СРСР і стали на шлях розбудови ринкової економіки.

Метою статті є дослідження процесів і проблем формування та становлення, з урахуванням історичного контексту та наслідків здійснених реформ в економіці, системи управління незалежної держави Україна, зокрема аналіз наслідків її функціонування та з'ясування причин, що призвели до створення специфічної української номенклатурної бюрократії.

Безумовно, що для вирішення питань належного функціонування професійної та ефективної національної бюрократії і сучасної системи управління, менеджменту необхідно обґрунтувати нові підходи і методи, використовуючи досвід країн з розвиненою ринковою економікою.

Починаючи з 1991 року в Україні проводилась певна робота, кінцевою метою якої було становлення системи центральних органів виконавчої влади, враховуючи обраний курс на реформування економіки і суспільного життя країни, а також відсутність багатьох державних інституцій, притаманних незалежній державі. Цілком зрозуміло, що пріоритетність в цих процесах отримувала виконавча гілка влади в силу її публічності і необхідності прийняття забезпечення невідкладних дій захисту інтересів держави, суспільства та окремих громадян. Проте, слід зазначити, що численні економічні та політичні кризи, зміни урядів, низка чергових і позачергових виборів до Верховної Ради України та тривалий процес прийняття нової Конституції України (1996 р.) не сприяли своєчасному

визначенню та становленню системи державної влади України, зокрема її виконавчої гілки. Так діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади регулювалась Указами Президента України [4] [5], та Законом України [6], який був замінений новим законом лише у 2007 році. Нові нормативні акти [7] та [8] з'явилися тільки у 2010 та 2011 роках відповідно. Тобто тривалий період, який припадає на найважчий і найважливіший період становлення незалежності України, реформування економічного і суспільного ладу, в країні з 1991 по 2001 роки існувала складна внутрішньополітична ситуація, пов'язана з відсутністю обґрунтованої концепції державотворення, комплексної і цілісної програми переходу від планової до ринкової економіки, тривалою політичною кризою, що перекинулася до парламенту. До 1994 року парламентська більшість складалась із комуністів і консерваторів – так звана «група 239». З 1994 року до 1998 року, після дострокових виборів, зберігся вагомий вплив лівих партій, які контролювали понад третину мандатів. Вибори 1998 року знову продемонстрували підтримку лівих партій, які контролювали до 2002 року 171 мандат з 225, обраних депутатів від політичних партій і блоків. Керівництво Верховної Ради України і відповідно більшість самого апарату законодавчого органу в цей період були представниками лівих сил, а перший та другий Президенти України, були вихідцями із вищого ешелону КПУ.

Відбувається постійний перерозподіл влади і відповідальності між Верховною Радою, Президентом і Урядом України. Змінюється 12 Урядів України. Саме це дозволяє зробити висновок, що практично увесь бюрократичний апарат державної влади, а також місцевого самоврядування, особливо його керуюча верхівка, з 1990 року була сформована вихідцями із партійно-номенклатурної системи радянських часів. До того ж, з видаленням із Конституції СРСР у 1990 року статті 6 про керівну і направляючу силу КПРС, більшість працівників партійних апаратів перейшла на роботу до апаратів державних органів та органів місцевого самоврядування.

Цей бюрократичний апарат нової незалежної України організовував та забезпечував розбудову незалежної держави, зміну устрою системи економіки та соціального розвитку. Оцінку ефективності його роботи дало суспільство, визначившись із рівнем довіри до Урядів України з 1994 по 2010 роки, який був на рівні від 7,3% до 15,9% в період проведення основних реформ в Україні, особливо приватизації. [9]

Низька ефективність системи управління, обумовлена не лише відсутністю послідовних, системних і обґрунтованих реформ системи органів виконавчої, освіти, адміністративної реформи та ін. Головні недоліки – це розрізнена робота без єдиного координаційного центру, без врахування потреби об'єктів управління, без проведення налагодженого моніторингу ефективності функціонування системи органів управління, без правонаступництва і продовження розпочатих реформ при багаточисленних змінах урядів, без розуміння, що в процесі реформування недостатньо лише зміни організаційної структури будь-чого – важливо змінити цілі, функції, форми і методи діяльності, а також зробити необхідні кадрові зміни відповідно до ринкової економіки. Адже низька якість законодавчої та нормативно-правової бази України є результатом загального рівня компетентності і зокрема низької кваліфікації та плинності кадрів в системі органів виконавчої влади всіх рівнів.

В основі формування колишньої номенклатурної системи управління СРСР з самого початку був закладений класовий підхід. Підбір кадрів до державного і господарського керівництва відбувався із середовища робітників та найбідніших селян, саме з них формувалась нова еліта, яка революційно змінила попередню чиновницьку бюрократію капіталістичної Росії. Попри всі позитивні чи негативні характеристики номенклатури того періоду, слід визнати, що державно-бюрократичний апарат періоду 1929-1952 років ідеально відповідав своєму призначенню у системі директивно-планової економіки, яка опиралась на державну власність, а головне – у цього керівного апарату були відсутні мотиви корупційної системи в силу того, що чиновник будь-якого рівня не мав в особистій власності об'єктів тривалого призначення (квартири, дачі, автомобілі були лише атрибутом номенклатурного статусу і втрачались із його зміною). Всевладдя номенклатурної бюрократії 1953-1991 років, яка по суті перетворилась у впливову суспільно-політичну силу, фактично розпочалось із монополізації функції розпорядження державною власністю при повній відсутності будь-якої відповідальності за її збереження, примноження і ефективного використання. Діяльність номенклатурної бюрократії відбувалась в умовах відсутності механізму всенародного обліку і конт-ролю. В той же час привласнення державної власності, а також результатів чужої праці було опосередковано складним і замаскованим механізмом. Будь-яка номенклатурна бюрократія усвідомлює, що особиста влада і відповідна їй можливість розпорядження державною власністю на свою користь не

---

дається назавжди і її не можливо передати у спадщину на свій розсуд. До того ж, трансформаційні процеси, як економічні так і політичні, змінюють держави і їх суспільні устрої і в першу чергу зачіпають відносини власності, змінюють системи управління тощо. А відтак, найкращим і найбільш ефективним рішенням для номенклатурної бюрократії є потреба очолити процеси реформування економіки, реформування державної власності з метою утримання влади і, в кінцевому варіанті, передати остаточно об'єкти державної власності на свій розсуд і на свою користь.

Результати і наслідки приватизації в Україні наглядно демонструють і підтверджують саме такий напрямок дій обраний номенклатурної бюрократії впродовж тривалого часу становлення незалежності України.

В умовах несформованого громадянського суспільства, відсутності дієвого впливу існуючих інститутів громадянського суспільства та електорату на представницьку і законодавчу владу, відбувається злиття інтересів фінансово-промислових груп з сучасною українською бюрократією. Апарат управління відірвався від більшості суспільства при змінах форм управління зберігає себе завдяки здатності до мутації та пристосуванству. Практично у всіх пострадянських країнах, у т.ч. і в Україні держава завжди домінувала над суспільством, а економічні перетворення здійснювались «зверху» шляхом державного примусу, причому, і це знайшло підтвердження в законодавстві України, інтереси держави були вищими над інтересами громадян, навіть якщо вони не співпадали.

Таким чином українська бюрократія стала фактично безконтрольною і безкарною зі сторони суспільства, а «...завдяки процесам зрощення її з олігархічними кланами фактично весь державний апарат опинився під їх контролем, лобіюючи інтереси провідних корпорацій, отримуючи за це грошові еквіваленти.» [10]. Відтак, поєднавши усі якості, як світової бюрократії, так і отримані від попередньої пострадянської бюрократії, з врахуванням нових специфічних якостей українського походження, українська бюрократія використовує державну владу, ресурси держави, бюджетні (публічні) кошти як свої власні.

Сучасний апарат державного управління заражений «геном» від чиновницького апарату часів СРСР і на відміну від класичного визначення не є раціонально організованою системою управління, в якій працюють компетентні службовці на належному професійному рівні хоча б тому, що конкретні представники апарату, особливо вищого і середнього рівня відбираються і просуваються по державній службі не на основі професійних



навичок, а в подавляючій більшості на основі «політичної належності», «квотного принципу» розподілу посад в тих, чи інших галузях чи відвертої протекції. Саме тому і неможливо застосувати до української бюрократії класичну характеристику – бюрократія однаково ефективно служить будь-якому політичному «господареві», але не втручається при цьому в політику [11].

В наукових виданнях та деяких друкованих джерелах [12] існують твердження, що в Україні керівники «старої школи», практично без винятку, не здатні до успішної керівної роботи в нових ринкових умовах.

На наш погляд ця теза є не зовсім вдалою.

З часом, під впливом вікових факторів, відбулись зміни кількісно-якісного складу органів державної влади та місцевого самоврядування. Понад 50 тисяч державних службовців досягли пенсійного віку і з врахуванням їх заміни, та збільшення загальної чисельності у період з 2005 по 2012 роки, в органи державного управління було залучено більше 70 тисяч молодих і освічених державних службовців спроможних для роботи в умовах ринкової економіки.

Відповідно до інформації Національного агентства з питань державної служби [13] про кількісний і якісний склад державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування у 2005-2012 роках, станом на 01.01.2013 року загальна кількість державних службовців складала 275123 осіб, з яких – 265067, або 96,34% склали особи, віком до 54 років, у тому числі 206609 осіб – віком до 45 років, або 75,09% від загальної їх кількості. Це означає, що переважна більшість працівників апарату – державних службовців під час оголошення незалежності України, була віком до 28 років.

В нових галузях, секторах економіки менеджерами є в подавляючій більшості молоді фахівці нових бізнесових шкіл, у т.ч. іноземці, або ті, що отримали освіту, спеціальність менеджера за межами України.

Разом з цим за результатами дослідження [14] в 2016 році в рейтингу країн з найбільшою часткою тіньової економіки Україна потрапила до трійки «лідерів» з оцінкою рівня тіньової економіки з якої не сплачено податки в 1,95 трлн. грн, або 45,96% від українського ВВП.

Незважаючи на зроблені невідворотні процеси, корупція в органах державної влади разом з тіньовою економікою дозволяють вітчизняній бюрократії ефективно впливати на політичні процеси і відстоювати свої права.

---

Сьогодні не існує повноцінної і об'єктивної кількісно-якісної інформації відносно існуючої системи менеджменту та менеджерів усіх рівнів в економіці України. Але безперечно, виходячи із стану економіки, що потреба у професійних менеджерах, керівниках вищої і середньої ланки існує не тільки у вітчизняних фірм, компаній та підприємств. Дефіцит кадрів такого рівня відчувається також і в органах державної влади України і подолання цього явища є вкрай важливим і першочерговим завданням усіх гілок влади, адже формування і реалізація ефективної кадрової політики є вирішальним фактором змін в суспільстві, оскільки політичні, економічні, соціальні та інші реформи проводяться через людей. Комплектування висококваліфікованими менеджерами, що володіють навичками і вмінням, які потрібні для ефективного виконання виробничих завдань для реалізації обраних цілей гарантує успіх як органу влади, так і будь-якій організації, фірми чи підприємству. Адже менеджери – це основа управлінської системи будь-якого рівня. Предметом їх праці є інформація. Аналізуючи і трансформуючи її, менеджер приймає рішення, кінцевою метою якого є досягнення обраних цілей.

Ефективність механізму державного управління однозначно залежить від наявності ефективної системи органів виконавчої влади, яка по суті є основою цього механізму.

В Україні Кабінет Міністрів, як вищий в системі орган виконавчої влади, спрямовує і координує діяльність центральних органів виконавчої влади [15], а міністерство, як основна ланка цієї системи, є головним центром, що формує і реалізує державну політику у відповідному секторі державного управління, або галузі економіки. Галузевий принцип міністерської системи державного управління дозволяє охопити найважливіші сфери життєдіяльності суспільства і напрямки його розвитку. Виконати цю важливу роботу може лише професійний спеціалізований управлінський апарат. Менеджери органів державної влади повинні стимулювати конкуренцію між суб'єктами господарювання що виробляють товари і надають послуги, визначати результати діяльності і ефективність роботи державних структур кількісними показниками, але не обсягом освоєних матеріальних чи фінансових ресурсів, запобігати виникненню проблем, а не займатись розробкою заходів і програм по ліквідації чи подоланню їх наслідків, сприяти (широкій інтеграції) широкому залученню приватного і суспільного секторів економіки для найбільш ефективного і вчасного розв'язання соціально-економічних проблем громадян України.

Проблема дефіциту висококваліфікованих менеджерів в Україні є комплексною і її вирішення вимагає скоординованих дій владних інституцій, системи освіти і бізнесу. Менеджмент, як практична діяльність, наукова і навчальна дисципліна в Україні тільки формується, хоча в світовій практиці він існує понад століття і отримав свій розвиток, особливо міжнародний менеджмент, в період поглиблення міжнародного розподілу праці та міжнародної економічної інтеграції. [10]. В 1990 році в Україні була створена перша бізнес-школа (Міжнародний інститут менеджерів), яка спеціалізується на підготовці менеджерів. В подальшому підготовку менеджерів розпочали навчальні заклади та спеціалізовані бізнес-школи. Слід зазначити, що попит на підготовлених фахівців-менеджерів на українському ринку праці не задовольняються, у тому числі з причини невідповідності між кваліфікаціями, які пропонуються в процесі навчання та існуючими потребами цього ринку. Цей недолік вимагає більш серйозного і виваженого підходу до підготовки спеціалістів такого напрямку, залучення зарубіжних шкіл і окремих фахівців в навчальних процесах, вивчення досвіду розвинених зарубіжних країн, адже найкращий досвід менеджменту – це досвід країн зі сталою ринковою економікою. При цьому не слід забувати і наявний вітчизняний досвід в організації управління відомих українських компаній, що є відомими лідерами на зарубіжних ринках.

Усвідомлення такого розвитку подій підтверджує нагальну потребу реформування державного управління, яке на протязі більш 25 років піддається справедливій критиці, а спроби реорганізації не сприяють підвищенню ефективності його роботи. Державне управління, як процес реалізації державної влади здійснюється законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. Якість державного управління та роботи органів державної влади, як місцевих так і центральних, залежить від рівня професійної підготовки державних службовців, ефективності в досягненні мети своєї організації, дотримання законодавства, тощо. За відсутності єдиного, загально визначеного показника ефективності роботи органів влади мірою оцінки сьогодні є ступінь довіри до них громадянського суспільства.

Розробляючи стратегію і тактику реформування державного управління треба завжди враховувати, що одним із найбільших недоліків системи бюрократичного типу управління є те, що вона не забезпечує управління процесом змін, спрямованих на вдосконалення її роботи.

---

Пояснення цьому дуже просте – структура будь-якої організації складається із елементів, які мають і виконують різну, але кожен свою функцію. Тому розвиток, інакше кажучи зміни кожного елемента і його функції в часі і швидкості не співпадає з іншими елементами. До того ж окремі елементи можуть бути більш зацікавленими в реалізації своїх цілей і завдань, ніж загальних цілей усієї організації. Загалом це породжує неузгодженості, суперечності і в кінцевому вигляді гальмує розвиток організації, системи в цілому. На наш погляд навіть теорія бюрократії підказує, що процеси самостійного реформування організацій, або систем управління бюрократичного типу протирічать фундаментальним принципам бюрократії – спеціалізації, структурованості, компетентності, суворій регламентованості, обмеженій відповідальності і безособистості. За думкою основоположника теорії М. Вебера «...бюрократія забезпечує утвердження оптимального державного устрою...» [16] і розглядається як ідеал, до якого повинні прагнути організації. Бюрократична модель є жорсткою, стабільною і негнучкою.

Сучасний стан в економіці і суспільстві характеризується високою вразливістю в періоди світових криз, відтоком капіталу за межі країни, поширеною практикою ухилення від оподаткування, занадто великим рівнем диференціації населення за рівнем доходів і якістю життя громадян, високим рівнем корумпованості в органах влади і неспроможністю існуючої бюрократичної моделі державного управління виробити і забезпечити впровадження інноваційної моделі трансформації системи державного управління, яка розпочала своє формування в країнах Європи, Великобританії та США ще є 80-х років ХХ століття – змістовно, система управлінських інновацій спрямована на трансформацію державного управління в механізм обслуговування потреб клієнтів – громадян, соціальних організацій, суспільства і характеризується як нова управлінська парадигма в діяльності органів державної влади – «Зміна парадигм вбачається в зміні способів дії і мислення. Влада як фірма з об-слуговування, громадянин як клієнт, держава як ринок, дії уряду як конкуренція, муніципалітет як група афілійованих компаній...» [17]

Це принципово нова модель взаємодії органів державної влади, громадян і структур громадянського суспільства яка ґрунтується на масовому залученню в систему державного управління технологій і механізмів функціонування ринку. На жаль в Україні до цього часу відсутній правовий механізм, що забезпечував би ефективний розгляд спорів між

громадянином та державою – Адміністративний процесуальний Кодекс. Необхідність його прийняття було визначено Концепцією адміністративної реформи в Україні [18]. Доречі, реформування державного управління для надання управлінських послуг в Європейських та інших країнах здійснюється якраз на основі саме таких, за своєю суттю, спеціальних актів, в яких нормативно констатується становлення клієнтської моделі державного управління – державного менеджеризму з загальною тенденцією до формування демократичної і відкритої для суспільства системи державного управління. Головне, до чого схиляються і практики і дослідники цієї нової системи – це її досягнення в руйнуванні традиційної державної бюрократії та адміністративних традицій державного управління. Саме з таким практичним досвідом реформування є можливість ознайомлення в країнах Європи для подальшого проведення реальних управлінських та адміністративних реформ в Україні.

Нова прогресивна модель державного менеджменту безумовно вимагає осмислення і виваженої реалізації, особливо практика комерціалізації державної діяльності, упровадження нормативів ефективності та результативності управлінської діяльності. Окрім цього треба розуміти, що в будь-якій моделі управління в «центрі» знаходиться людський ресурс. Тому особистісний компонент державного управління – фахівець, в сучасних умовах є домінуючим і є визначальним.

Саме тому в основі усіх прорахунків, непослідовних дій, несистемних заходів та ін., як відповіді на економічні і політичні кризи, періодично виникаючі в Україні, є відсутність критичної маси інтелектуальної еліти об'єднаної навколо національної ідеї державотворення, спроможної відповідно стратегічно мислити, діяти і повести суспільство обраним шляхом.

Успішний довгостроковий соціально-економічний розвиток України за відсутності достатнього прошарку середнього класу є можливим за умови створення механізму формування еліти на основі відбору високоморальної талановитої молоді, забезпечення організаційних і фінансових умов підвищення її освітньо-кваліфікаційного рівня, набуття нею практичного досвіду і супроводу у професійній кар'єрі.

Це важливо зрозуміти зараз, коли в умовах реформування економічних і соціальних відносин, загострення внутрішніх суперечностей та кризових явищ, вперше в історії незалежної України суспільство зіткнулось з загрозами цілісності, єдності та суверенітету державності.

Головною причиною існуючих специфічних політичних, економічних і соціальних проблем України є одночасність проведення назрілих реформ в усіх сферах життєдіяльності країни і розбудова держави з усіма її атрибутами державності. Бажання зробити все і одразу ввійшло у протиріччя з: відсутністю необхідних зрілих державно-політичних інститутів, єдиної політичної волі відносно своєчасності, напряму і обсягів реформ; низьким рівнем знань ринкової економіки; відсутністю критичної маси менеджерів вищої і середньої ланки, як в органах державної влади, так і на виробництві; розцвіту корупції; відсутністю послідовності і правонаступництва в діях багаточисленних урядів, законодавчого органу та президентів держави.

На жаль українське суспільство не спостерігає і не відчуває серйозних і принципових змін в органах державного управління і місцевого самоврядування. Незважаючи на вимоги часу, не зростає, а навпаки, погіршується професійний рівень працівників апарату управління на всіх щаблях влади. З різних причин, зокрема і політичних вимог, спостерігається відтік висококваліфікованих менеджерів з державної служби у комерційні структури. Саме тому, для проведення одночасних, комплексних і скоординованих реформ в українському суспільстві, економіці та успішного державотворення в Україні потрібна сильна, побудована на європейських принципах відповідальна і шанована суспільством нова, високопрофесійна державна бюрократія, зорієнтована на задоволення інтересів різних верств населення, громадян України. Це потребує змін до законів України з питань підготовки і залучення нових менеджерів за новими принципами відбору і кар'єрного просування державних і приватних до них державних службовців. Підготовка таких кадрів потребує особливого і продуманого процесу і розглядається, як показує досвід відомих фірм світу, стратегічне завдання. Цілком зрозуміло, що це завдання може бути реалізовано поетапно в певні терміни, адже цей процес вимагає пошуку необхідних фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

#### **Література:**

1. Про Державний суверенітет України: Декларація від 16.07.1990 р. № 55-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада УРСР. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/55-12>.

2. Основні напрями економічної політики в умовах незалежності: Постанова від 25.10.1991 р. № 1698-XII [Електронний ресурс] / Верховна

Рада України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1698-12>.

3. Основи національної економічної політики: Постанова від 24.03.1992 р. № 2226-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2226-12>.

4. Про Загальне положення про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України: Указ від 12.03.1996 р. № 179/96 [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/179/96>.

5. Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади: Указ від 15.12.1999 р. № 1573/99 [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1573/99>.

6. Про Раду Міністрів Української РСР: Закон від 19.12.1978 р. № 4157-IX [Електронний ресурс] / Верховна Рада УРСР. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4157-09>.

7. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ від 09.12.2010 р. № 1085/2010 [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010>.

8. Про центральні органи виконавчої влади: Закон від 17.03.2011 р. № 3166-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.

9. Довіра як важливий елемент формування публічної політики та управління в Україні [Електронний ресурс] / Ризики на завтра. – 2012. – 8 жовтня. – Режим доступу : <http://www.ryzyk.in.ua/2012/10/blog-post.html>.

10. Рачинський А. Вітчизняна бюрократія та її роль у процесах модернізації державного управління / А. Рачинський, І. Пантелейчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2010. - № 3. - С. 38-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_7). – (Портал Національної академії державного управління при Президентові України).

11. Гайденок П.П., Давыдов Ю.Н. Проблема бюрократии у Макса Вебера // Вопросы философии. - 1991. - № 3. - с. 174-182.

12. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту [Електронний ресурс] : Підручник / Г. В. Осовська, О.А. Осовський - К.: «Кондор», 2006. – 664 с.– Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta\\_693/osoblivosti-formuvannya-suchasnih-menedjeriv-20665.html](https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/osoblivosti-formuvannya-suchasnih-menedjeriv-20665.html).

---

13. Державна служба в Україні у 2005-2012 роках (основні показники якісного та кількісного складу) [Електронний ресурс] / Info-Light – 2013. – 29 липня. – Режим доступу : <http://infolight.org.ua/content/derzhavna-sluzhba-v-ukrayini-u-2005-2012-rokah-osnovni-pokazniki-yakisnogo-ta-kilkisnogo-skladu>.

14. Україна третя в світі по долі "тіньової" економіки [Електронний ресурс] / Obozrevatel.ua – 2017. – 28 жовтня. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/finance/ukraina-popala-v-rejting-stran-s-tenevoj-ekonomikoj.htm>.

15. Зосимова Ж. С. Зарубіжний досвід менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і можливість застосування в Україні [Електронний ресурс] / Ж. С. Зосимова // Вісник Одеського національного університету. Економіка.. – 2013. – Вип. 3(1). – 158-161.– Електрон. версія друк. вид. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu\\_econ\\_2013\\_18\\_3\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2013_18_3(1)_42). – (Портал Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського).

16. Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization. Trans, by A. M. Henderson and Talcott Parsons, and ed., with an introduction by Talcott Parsons [Electronic source] / Max Weber. - New York: Oxford University Press, 1947. - 436 pp. – – Access mode: <https://books.google.ru/books?id=G3TYBu6-4G0C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.

17. Хачатурян Х.В. Переорієнтація державного управління на потреби громадян: нова європейська модель та України [Електронний ресурс] / Х. В. Хачатурян // Вісник Київського міжнародного університету. – 2009. – Вип. 8. – 352 с.– Електрон. версія друк. вид. – Режим доступу : <http://www.kyumu.edu.ua/vmv/v/08/khachaturian.htm>. – (Портал Київського міжнародного університету).

18. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ від 22.07.1998 р. № 810 [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.



## **2.11. SWOT analysis of a general educational institution in modern conditions**

### **SWOT-аналіз загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах**

Сучасний етап управління загальноосвітнім навчальним закладом вимагає використання науково обґрунтованих систем, звернення до здобутків теорії та практики менеджменту. Одним із дієвих інструментів здійснення успішного управління є використання в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів методів стратегічного управління, зокрема, одного із найважливіших його елементів стратегічного планування. Актуальність даного виду планування обумовлена трансформаційними процесами в усіх сферах сучасного суспільного життя, значним ступенем невизначеності про стан та зміни життєвих, економічних, соціальних, політичних, екологічних факторів [1].

Інструментарій стратегічного планування в управлінні організаціями, в тому числі освітніми закладами, набуває більш широкого наукового вивчення вітчизняними авторами (В. А. Белошапка, В. А. Василенко, О. І. Дацій, А. О. Дегтяр, Л. Є. Довгань, Г. В. Загорій, М. Х. Корецький, М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва, Б. М. Мізюк, А. П. Міщенко, В. Д. Немцов, С. В. Оборська, В. В. Пастухова, О. М. Скібіцький, Т. І. Ткаченко, З. Є. Шершньова та ін.). У своїх працях вони розкривають механізм та специфіку основних його елементів серед яких важливе місце посідає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Можливість використання інструментарію стратегічного планування у закладах освіти вивчають В. В. Громовий, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза та ін. Ними зазначено, що не так давно стратегічне планування здійснювалося, в основному, на державному рівні (а саме Міністерством освіти та науки України), але сьогодні діяльність закладів середньої освіти потребує використання методів стратегічного управління [2]; особливо зважаючи на інноваційний розвиток як засобу „активного творення майбутнього” в новій українській школі [3]. Наголос відтепер робиться на процесі розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині сучасної освітньої організації.

---

Під час реалізації реформи Нової Української Школи (НУШ) особливу увагу необхідно приділяти удосконаленню, оновленню й модернізації та оптимізації системи управління загальноосвітнім навчальним закладом. У зв'язку з цим вивчення та застосування кращих практичних зразків у різних сферах соціального та економічного управління, реалізація положень та методів стратегічного планування, безперечно, надасть значних переваг загальноосвітньому навчальному закладу в організації навчання за нових умов НУШ. Таким чином, нинішня стадія наукового обґрунтування можливостей та переваг стратегічного планування, практика його застосування спонукають до розгляду перспектив використання його елементів, зокрема, аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, SWOT-аналізу, при організації планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу в нових умовах.

Метою даної статті є розглянути особливості стратегічного планування та охарактеризувати роль аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища як складової стратегічного планування для організації управління загальноосвітнім закладом в умовах НУШ.

Звернення до літератури зі стратегічного управління дозволяє виділити причину застосування, мету, методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Визначимо стратегічне планування як процес забезпечення напрямів та змісту видів діяльності закладу; це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Стратегічне планування дає можливість перевірити цінності закладу, його теперішній стан та оточення, фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього.

Формування стратегії – один з ключових етапів процесу стратегічного управління. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд визначають формулювання стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складові компоненти процесу стратегічного управління» [1].

Основним імперативом моделі аналітичного стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку у нових умовах середовища. Кращому

розумінню особливостей даного методу сприяє характеристика його здійснена В. Д. Бакуменком. Учений зазначає, що аналізуючи політику соціальної системи (організації), зокрема на стадії стратегічного планування її розвитку, все частіше використовують метод SWOT – аналізу, який названо за першими буквами слів: S – сили, W – слабкості, O – можливості, T – загрози. Ідея методу – у докладанні зусиль щодо перетворення слабкості на силу та загрози на можливості, а також розвитку сильних сторін у межах можливостей. SWOT – аналіз застосовується за такою схемою: вивчення сил (переваг організації в якихось областях) – вивчення слабких сторін організації – вивчення факторів впливу на організацію (політичних, соціально-економічних, правових, технологічних та ін.) з метою прогнозування загрози та їх своєчасного попередження – вивчення можливостей організації (ресурсний потенціал, технологічний рівень), необхідних для попередження загрози, зменшення слабкостей та збільшення сил – погодження сил з можливостями для формування реальної стратегії [4].

Існує декілька визначень SWOT – аналізу, які доповнюють один одного. Наведемо те із них, яке подає О. М. Скібіцький, а саме: SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загрози, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій [5].

Отже, за допомогою технології SWOT-аналізу можна визначити сили, слабкості, можливості і погрози для освітньої організації. У процесі SWOT-аналізу слід здійснити оцінку факторів, розробити профілі сучасного стану мікро - і макросередовища підприємства і скласти SWOT - матрицю. У результаті проведеного дослідження повинні бути виявлені стратегічні проблеми і розроблена стратегічна програма розвитку підприємства.

Спершу в процесі аналізу потрібно провести всебічний управлінських аналіз навчального закладу з метою виявлення сильних і слабких сторін (переваг і недоліків організації). Сильними сторонами є всі позитивні внутрішні тенденції та характеристики навчального закладу, на основі яких можна будувати стратегічну програму дій. Сильні сторони закладів представлені відповідними ресурсами, вони являють собою певні конкурентні переваги закладу. До таких ресурсних складових можна віднести:

- 
- високий рівень компетентності викладацького й управлінського складу закладу;
  - високий або відповідний рівень кваліфікації викладацького складу;
  - позитивний імідж учнів та випускників закладу;
  - конкурентну позицію (певне лідерство) на ринку освітніх послуг (серед закладів міста, наприклад);
  - наявність ефективних функціональних стратегій, обґрунтований "стратегічний набір";
  - наявність прогресивних освітніх та виховних технологій;
  - використання ефективних рекламних інструментів;
  - наявні конкурентні переваги закладу;
  - висока або відповідна якість надання освітніх послуг;
  - відповідне навчальне середовище (оснащення, забезпеченість навчання)
  - зростання чисельності контингенту;
  - обґрунтована диверсифікація;
  - знання про тенденції на ринку освітніх послуг і потреб щодо нього учнів та їх батьків;
  - ефективний менеджмент;
  - створення мотиваційного середовища реалізації компетенцій та можливостей педагогічних кадрів;
  - достатні фінансові ресурси тощо [6].

Так звані слабкі сторони представляють собою внутрішні характеристики навчального закладу, які негативно впливають на нього або обмежують його діяльність. До них рекомендується відносити все те, що заклад здійснює не досить добре, обмежені ресурси, неповний або невідповідний потенціал. Такими властивостями закладу можуть бути:

- недосконалість умінь та навичок у ключових сферах діяльності;
- низька якість діяльності управлінського апарату;
- недостатньо опрацьована стратегія навчального закладу;
- внутрішні виробничі проблеми;
- низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства;
- втрата деяких аспектів компетентності;
- відставання у дослідженнях ринку освітніх послуг;
- запізнiла реакція на зміну освітніх запитів;

- низький імідж на ринку освітніх послуг або погана репутація компанії на ринку;
- відсутність реальних конкурентних переваг;
- втрата конкурентної позиції внаслідок відтоку кадрів;
- вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація;
- недоліки у стратегічній сфері;
- "новачок" у системі освітніх послуг, чю репутацію ще не доведено;
- відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку закладу;
- висока собівартість освітніх послуг;
- недостатність фінансування;
- застарілі технологія і обладнання;
- відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами тощо [6].

Наступними елементами методу SWOT – аналізу, які потрібно розглянути для подальшого визначення стратегічних орієнтирів діяльності організації, – це можливості та загрози щодо діяльності. Формування уявлень про можливості та загрози стосовно діяльності закладу освіти, потрібно здійснювати на підставі детального аналізу зовнішнього середовища. Виконується такий аналіз з використанням поширених у розвинутих країнах методів PEST і PRESTCOM.

Аналіз PEST (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації й оцінюванні політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних чинників.

Метод PRESTCOM (regulatory, competition, organizational market factors) охоплює аналіз регуляційних, конкурентних, організаційних, ринкових чинників. Він дає змогу побачити загальні чинники (як у країні, так і на міжнародному ринку), які впливають на діяльність підприємства, встановити основні тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії у в поточній діяльності.

Одержана з їх допомогою інформація використовується для з'ясування можливостей і загроз закладу. При цьому до можливостей належать варіанти або альтернативи, що їх може використати заклад для досягнення стратегічних цілей. В умовах сучасного стану освіти до них можуть належати:

- розвиток потреб ринку у фахівцях тієї чи іншої професії;
- сформована нормативно-правова база;

- можливість обслуговувати додаткові групи споживачів освітніх послуг;
- спроможність розширювати диференціацію та індивідуалізацію освітніх послуг;
- здатність використовувати технологічні новинки для формування нових освітніх послуг;
- можливість швидкого реагування на підвищення попиту на заявлені та нові освітні послуги;
- доступність потрібних ресурсів (фінансових, людських, матеріально-технічних, інформаційних тощо);
- поява нових освітніх технологій;
- розширення асортименту можливих освітніх та інших послуг;
- послаблення позицій конкурентів, або їх низька активність, або зменшення числа конкурентів тощо [6].

Щодо загроз, то ними є будь-які процеси та явища зовнішнього середовища, що перешкоджають руху навчального закладу в напрямку досягнення своїх місії та цілей. Стосовно діяльності сучасного навчального закладу ними можуть бути:

- зміни в потребах споживачів освітніх послуг;
- несприятлива економічна ситуація;
- негативні демографічні зміни (зниження народжуваності);
- рівень законодавчих вимог або поява нових законодавчих обмежень;
- зростання тиску конкурентів (жорстокість конкуренції, поява на ринку нових конкурентів) тощо [6].

Таким чином, SWOT-аналіз розглядає такі елементи, як Strengths (Сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). Цей акронім може бути представлений візуально у вигляді таблиці 1:

Таблиця 1

### Матриця SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Внутрішній стан компанії відображається в основному в S і W, а зовнішня — в O і T [7].

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Наступним кроком бажано провести ранжування зазначеним параметрів і обрати певну їх кількість відповідно до можливостей співставлення (часу, знань та потреби) в кожній групі SWOT-матриці. Складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2).

Таблиця 2

### Матриця SWOT-аналізу загальноосвітнього закладу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p><b>Strengths (сильні сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень компетентності викладацького й управлінського складу закладу;</li> <li>- високий або відповідний рівень кваліфікації викладацького складу;</li> <li>- позитивний імідж учнів та випускників закладу;</li> <li>- конкурентну позицію (певне лідерство) на ринку освітніх послуг (серед закладів міста, наприклад);</li> <li>- наявність ефективних функціональних стратегій, обґрунтований "стратегічний набір";</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (слабкі сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконалість умінь та навичок у ключових сферах діяльності;</li> <li>- низька якість діяльності управлінського апарату;</li> <li>- недостатньо опрацьована стратегія навчального закладу;</li> <li>- внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>- низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства;</li> <li>- втрата деяких аспектів компетентності;</li> <li>- відставання у дослідженнях ринку освітніх послуг;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність прогресивних освітніх та виховних технологій;</li> <li>- використання ефективних рекламних інструментів;</li> <li>- наявні конкурентні переваги закладу;</li> <li>- висока або відповідна якість надання освітніх послуг;</li> <li>- відповідне навчальне середовище (оснащення, забезпеченність навчання)</li> <li>- зростання чисельності контингенту;</li> <li>- обґрунтована диверсифікація;</li> <li>- знання про тенденції на ринку освітніх послуг і потреб щодо нього учнів та їх батьків;</li> <li>- ефективний менеджмент;</li> <li>- створення мотиваційного середовища реалізації компетенцій та можливостей педагогічних кадрів;</li> <li>- достатні фінансові ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запізнiла реакція на зміну освітніх запитів;</li> <li>- низький імідж на ринку освітніх послуг або погана репутація компанії на ринку;</li> <li>- відсутність реальних конкурентних переваг;</li> <li>- втрата конкурентної позиції внаслідок відтоку кадрів;</li> <li>- вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація;</li> <li>- недоліки у стратегічній сфері;</li> <li>- "новачок" у системі освітніх послуг, чию репутацію ще не доведено;</li> <li>- відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку закладу;</li> <li>- висока собівартість освітніх послуг;</li> <li>- недостатність фінансування;</li> <li>- застарілі технологія і обладнання;</li> <li>- відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами</li> </ul>
<p><b>Зовнішнє середовище</b></p>	<p><b>Opportunities (можливості)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток потреб ринку у фахівцяx тієї чи іншої професії;</li> </ul>	<p><b>Threats (загрози)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в потребах споживачів освітніх послуг;</li> <li>- несприятлива економічна ситуація;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформована нормативно-правова база;</li> <li>- можливість обслуговувати додаткові групи споживачів освітніх послуг;</li> <li>- спроможність розширювати диференціацію та індивідуалізацію освітніх послуг;</li> <li>- здатність використовувати технологічні новинки для формування нових освітніх послуг;</li> <li>- можливість швидкого реагування на підвищення попиту на заявлені та нові освітні послуги;</li> <li>- доступність потрібних ресурсів (фінансових, людських, матеріально-технічних, інформаційних тощо);</li> <li>- поява нових освітніх технологій;</li> <li>- розширення асортименту можливих освітніх та інших послуг;</li> <li>- послаблення позицій конкурентів, або їх низька активність, або зменшення числа конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негативні демографічні зміни (зниження народжуваності);</li> <li>- рівень законодавчих вимог або поява нових законодавчих обмежень;</li> <li>- зростання тиску конкурентів (жорстокість конкуренції, поява на ринку нових конкурентів)</li> </ul>
--	--	--

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу в навчальному закладі полягає в наступному [7]:

1. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірі параметрів зовнішнього й

внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу

2. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.

3. Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

Схему аналізу матриці SWOT наведено на рис. 1.

Оточення	Шанси			Загрози		
	1	2	3	1	2	3
Сильні сторони						
1						
2						
3						
Слабкі сторони						
1						
2						
3						

**Рис. 1 - Схема аналізу матриці SWOT**

Саме за такими напямками потрібно співставити відповідні характеристики стану закладу та прояви зовнішнього оточення. Поле „Шанси-Сильні сторони буде генерувати варіанти стратегії використання сили (як скористатися можливостями?), поле Погрози-Сильні сторони – стратегії усунення загроз (за рахунок чого можна усунути загрози?), поле Шанси-Слабкі сторони – стратегії подолання (що може зашкодити скористатися можливостями?), а поле Погрози-Слабкі сторони – стратегії захисту (які існують найбільші небезпеки для навчального закладу?).

Найбільшу перевагу, безперечно, будуть мати стратегії, зорієнтовані на реакції на спив більш суттєвих факторів, але все ж таки більшу конкурентну позицію забезпечать альтернативи з групи використання сили, щоб посилити свої існуючі позиції в конкурентному середовищі. Наприклад, активне запровадження інноваційної діяльності в закладі забезпечить підвищення якості надання освітніх послуг батькам та дітям, розширення

партнерських зв'язків з іншими навчальними закладами (співпраця або кооперація), удосконалення інформаційно-аналітичної основи управління з встановленням соціального партнерства та посилення участі суспільства в організації надання освітніх послуг і покращенні матеріально-технічної бази закладу, створення єдиного інформаційного простору закладу, використання інтернет-ресурсів для участі в конкурсах, конференціях для стимулювання та підтримки високого рейтингу серед батьків тощо.

Отже, для успішного розвитку навчального закладу в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити його сильні і слабкі сторони, що надасть змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. При цьому, оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) необхідно здійснювати з позиції споживачів ринку освітніх послуг та діяльності типових та конкурентних навчальних закладів. Також бажано бачити прояв сили впливу певних факторів.

#### **Література:**

1. Внутрішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу як предмет управлінського аналізу / Б. М. Ренькас // Вісник Житомирського державного університету. Випуск 47. Педагогічні науки с. [Режим доступу <http://uk.x-pdf.ru/5mehnika/1664154-2-udk-371-renkas-zdobuvach-universitet-menedzhmentu-osviti-kiiv-vnutrishn-seredovische-zagalnoosvitnogo-navchalnogo-z.php>].
2. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум. 2003. – 344 с.
3. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мойсієнко. – К.: Шкільний світ, 2004. – 264 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, прак.: Моногр. – К.: Вид. УАДУ, 2000. – 328 с.
5. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
6. Ренькас Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом // Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. – К.: Вид-во "ЕКМО", 2009. – С. 238-247.
7. Вільна енциклопедія „Вікіпедія” [Режим доступу <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>].

## **2.12. Organizational-economic peculiarities of the management system for innovative development of the enterprise**

### **Organizacyjno-ekonomiczne cechy systemu zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa**

Zwiększenie efektywności przedsiębiorstw oraz zapewnienie wysokiego tempa ich rozwoju gospodarczego jest jednym z głównych warunków rozwoju gospodarki kraju. W nowoczesnych warunkach udany rozwój przedsiębiorstw zależy bezpośrednio od ich działalności innowacyjnej.

Innowacyjny rozwój przewiduje nie tylko podstawowy proces rozwoju innowacji, ale także tworzenie systemu czynników i warunków niezbędnych do jego pomyślnego wdrożenia. Kształtowanie systemu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa powinno być priorytetowym zadaniem przedsiębiorstwa, które stara się być konkurencyjne na rynku [1].

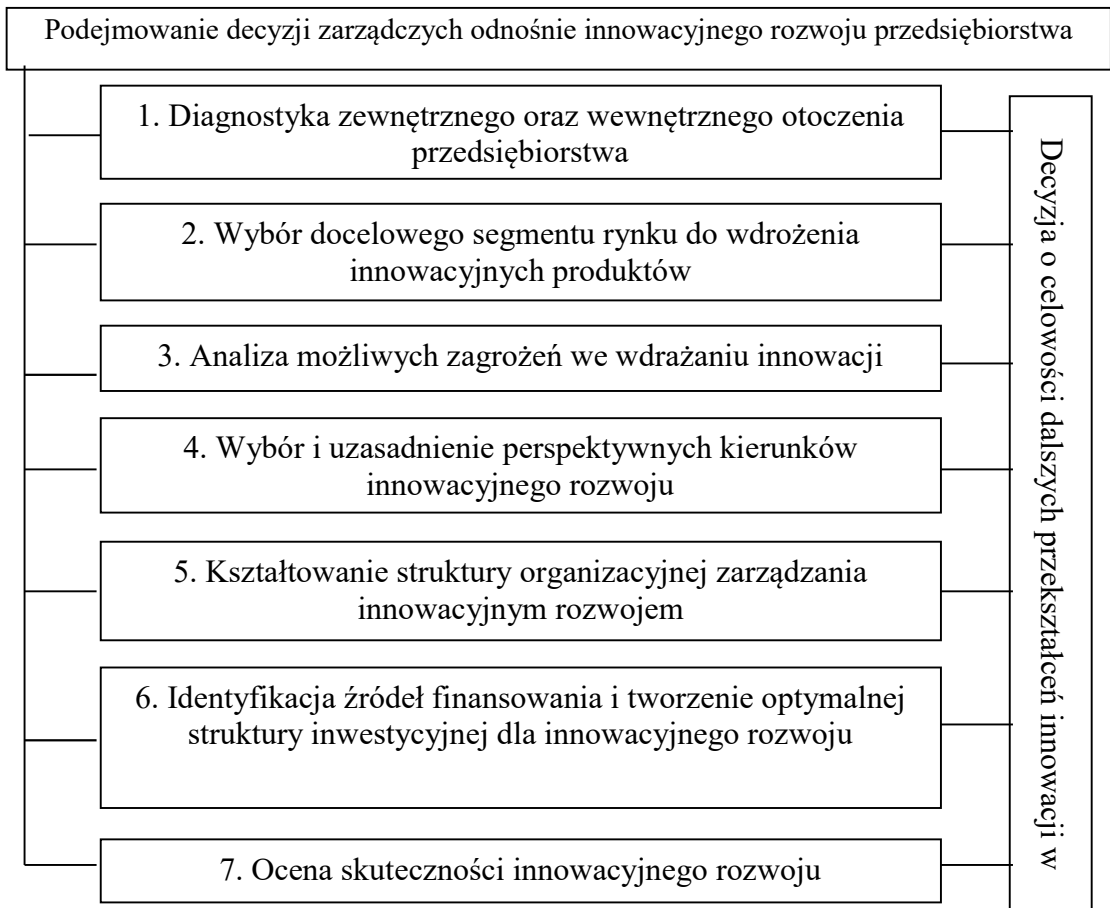
Rozważmy cechy systemu zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa. Rozwój innowacji jest inicjowany na etapie podejmowania decyzji zarządczej w systemie zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa. Na rys. 1 podane są etapy podejmowania decyzji zarządczych w systemie zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa.

Podczas analizy poprzednich etapów możliwe jest dostosowanie decyzji dotyczących dalszych przekształceń innowacji, co może prowadzić do pewnych zmian w priorytetowych kierunkach innowacyjnego rozwoju oraz innowacyjnych produktów przedsiębiorstwa. Ale ze względu na zasadnicze zrozumienie innowacyjnego procesu w przedsiębiorstwie należy do niego zaliczyć:

- formę zarządzania działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwie przemysłowym;
- proces wdrażania innowacyjnego projektu;
- opracowanie pełnego zestawu dokumentacji technicznej i ekonomicznej.

Więc, schemat przedstawiony na rys. 1 odzwierciedla jedynie proces wdrażania decyzji zarządczych dotyczących innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa. Warto również tu dodać zasady zarządzania innowacjami, do których zaliczamy: zasada systemowości; zasada złożoności; zasada dynamiczności; zasada koordynacji; zasada otwartości; zasada skuteczności; zasada ukierunkowania na tworzenie przewag konkurencyjnych; zasada

skuteczności rozwoju i wykorzystania potencjału innowacyjnego; zasada promowania rozwoju struktury innowacji; zasada samoregulacji [2, s. 13].



**Rysunek 1 – Etapy podejmowania decyzji zarządczych w aspekcie organizacyjnego zarządzania innowacyjnym rozwojem**

Również system zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa powinien obejmować dostępność metod jako sposób na osiągnięcie innowacyjnego celu i sposobu oddziaływania systemu sterowania na system zarządzany, które pozwolą prowadzić działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie. Celem jest włączenie metod ekonomicznych, metod technologicznych, metod społeczno-psychologicznych oraz metod organizacyjnych i administracyjnych, które przekształcają się w formalne metody zarządzania w postaci tworzenia dokumentacji administracyjnej. Zatem podsystem sterowania reprezentowany jest przez funkcje, zasady i metody zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa. Proces zarządzania

innowacyjnym rozwojem określony jest wpływem podsystemu sterowania na system zarządzany, i charakteryzujący się uzyskaniem wyniku końcowego – tworzeniem innowacyjnego konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Proces zarządzania innowacyjnym rozwojem w przedsiębiorstwie powinien opierać się na spójności systemowej i wzajemnych połączeniach wszystkich jego etapów, jak pokazano w tabeli. 1.

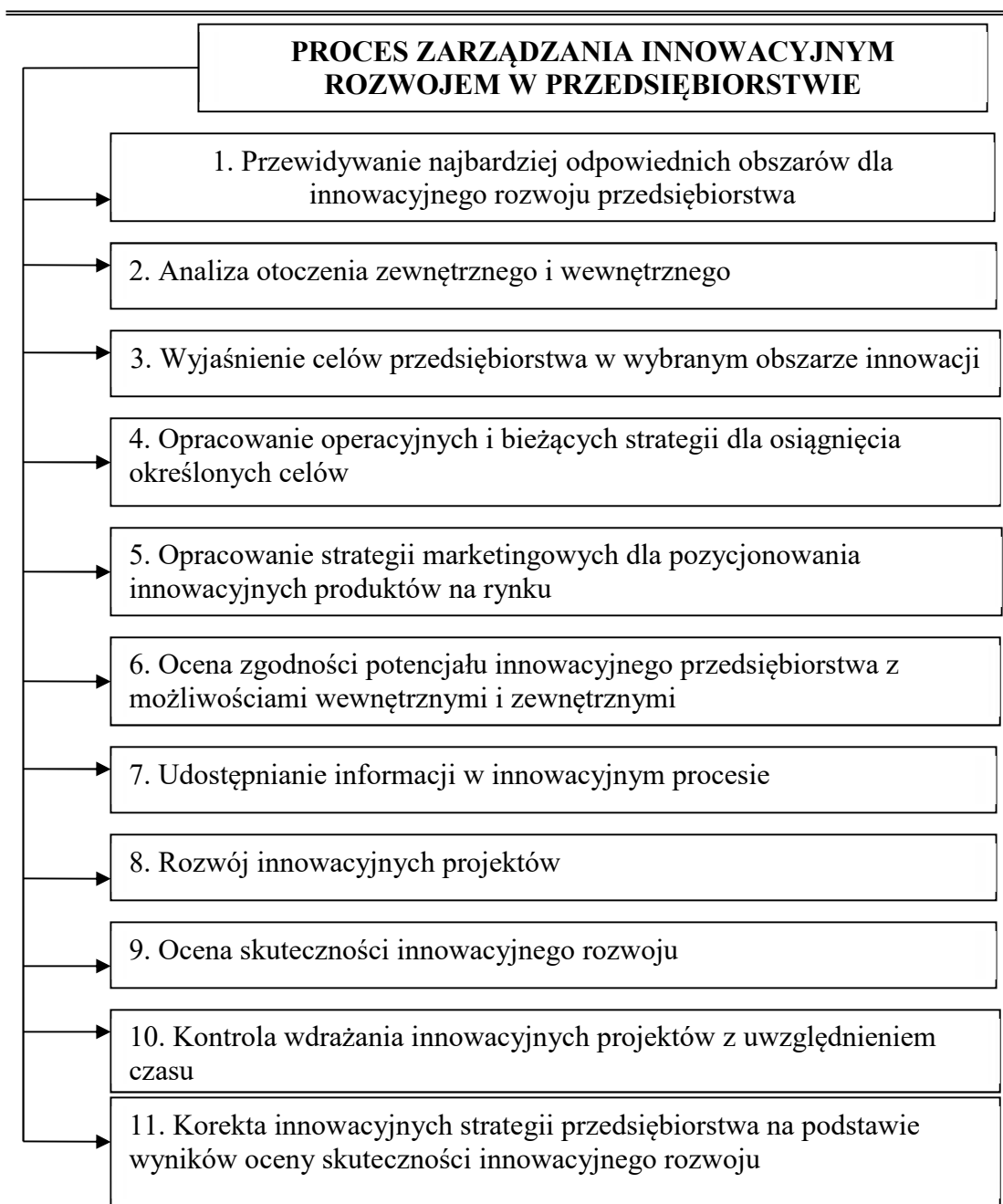
**Tabela 1. Charakterystyka systemu zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa**

Składniki zarządzania innowacyjnym rozwojem w przedsiębiorstwie	Proces zarządzania innowacyjnym rozwojem		
	Etap	Treść	System sterowania
1	2	3	4
<p>1. Wstępna analiza: przed opracowaniem należy przeznaczyć zasoby na studium wykonalności przewidywanych zmian.</p> <p>2. Wdrożenie nowej strategii produktu: rozpoznanie planu działania dla realizacji projektu, lista konkretnych zadań, wybór rynku docelowego, pozycjonowanie produktu</p> <p>3. Produkcja innowacyjnego produktu lub usługi: produkt jest zróżnicowany, jedyny w swoim rodzaju, co przynosi konsumentowi dodatkowe korzyści.</p> <p>4. Zapewnienie globalnej koncepcji produktu: ukierunkowanie na rynek globalny</p> <p>5. Zapewnienie orientacji marketingowej innowacyjnych procesów</p> <p>6. Zapewnienie koordynacji międzyfunkcyjnej: „B + R – Produkcja – Marketing – Finanse – Zasoby ludzkie”</p> <p>7. Stworzenie ogólnej platformy informacyjnej do koordynacji działań na działach i całym przedsiębiorstwie</p>	<p>1. Analiza otoczenia zewnętrznego</p> <p>2. Analiza otoczenia wewnętrznego</p> <p>3. Wyjaśnienie celów przedsiębiorstwa w sferze innowacyjnej działalności</p> <p>4. Opracowanie strategii osiągnięcia określonych celów</p> <p>5. Ocena zgodności potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa z możliwościami wewnętrznymi i zewnętrznymi</p> <p>6. Rozwój innowacyjnych projektów</p> <p>7. Ocena innowacyjnych projektów</p>	<p>Badania popytu i zapytań konsumentów</p> <p>Przeprowadzenie analizy SWOT przedsiębiorstwa</p> <p>Wybór kierunku działalności innowacyjnej</p> <p>Analiza stanu, adekwatności i skuteczności wykorzystania dostępnych i potencjalnych zasobów</p> <p>Określenie celu projektu, głównych parametrów, źródeł finansowania, miejsca, zasobów, pożądaných wyników</p> <p>Przeprowadzanie obliczeń efektywności technicznej i ekonomicznej, społeczno-ekonomicznej i ekologicznej oraz ekonomicznej innowacji, analiza ryzyka</p>	<p>Dział Marketingu, Dział Planowania i Analiz Ekonomicznych</p> <p>Dział Planowania i Analiz Ekonomicznych</p> <p>Zastępca dyrektora generalnego ds. Produkcji</p> <p>Dział Marketingu, Dział Planowania i Analiz Ekonomicznych</p> <p>Dział Planowania i Analiz Ekonomicznych</p> <p>Zastępca dyrektora generalnego ds. Produkcji</p> <p>Główny inżynier</p>

**Tabela 1 (c.d.). Charakterystyka systemu zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa**

1	2	3	4
<p>8. Zapewnienie jedności procesu aktualizacji archiwum wiedzy z innymi procesami pracy</p> <p>9. Pośrednie wsparcie innowacji przez kierownictwo (odmowa bezpośredniej interwencji, ale zainteresowanie wspieraniem innowacji)</p> <p>10. Zapewnienie zarówno ekonomicznych zysków innowacji, jak i technologii (połączenie efektów technologicznych i handlowych)</p> <p>11. Opracowanie mechanizmu wstępnej selekcji projektów i kontrola nad rozwojem i realizacją projektu oraz terminowa odmowa z niego przy zmianie czynników sytuacji</p> <p>12. Zapewnienie dostępu do zasobów: dla powodzenia projektu konieczne jest dysponowanie personelem i zasobami finansowymi, które należy traktować jako inwestycję, a nie jako wydatek</p> <p>13. Uwzględnienie czynnika czasu jako najważniejszego kryterium konkurencyjności przedsiębiorstwa (szybkie wejście na rynek jest źródłem przewagi konkurencyjnej)</p> <p>14. Wdrożenie wieloetapowej procedury oceny przyszłych innowacji w realizacji projektów</p>	<p>8. Kontrola wyników rozwoju innowacji</p> <p>9. Korygowanie strategii przedsiębiorstwa</p>	<p>Ocena działań każdej jednostki w realizacji działań innowacyjnych i analiza zysków uzyskanych ze sprzedaży innowacyjnych produktów.</p> <p>Zmiana parametrów lub typu innowacyjnych produktów</p>	<p>Zastępca dyrektora generalnego ds. Produkcji, główny inżynier</p> <p>Zastępca dyrektora generalnego ds. Produkcji i finansów</p> <p>Zastępca dyrektora generalnego ds. Produkcji i finansów</p>

Tak więc, schemat procesu zarządzania innowacyjnym rozwojem w przedsiębiorstwie jest następujący (rys. 2).



**Rysunek 2 – Etapy procesu zarządzania innowacyjnym rozwojem w przedsiębiorstwie**

Należy zauważyć, że spełnienie szeregu funkcji przez władze państwowe odpowiada wdrożeniu podejścia instytucjonalnego do regulacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw i obejmuje: prognozowanie stanu i planowanie działalności innowacyjnej, co jest zdeterminowane podejściem funkcjonalnym;



zachęty państwowe opierają się na podejściu formalnym; wycena państwa  $\rightarrow$  realizowana na podstawie systematycznego podejścia do regulacji działalności innowacyjnej; kontrolę państwa zapewnia wdrażanie podejścia instytucjonalnego; monitorowanie państwa obejmuje podejście instytucjonalne i informacyjne; regulacja i koordynacja państwowa odbywa się w oparciu o systematyczne podejście. [3, s. 38-39].

W tabeli 2 systematyzujemy funkcje organów państwowych w zakresie regulacji innowacji na poziomie ogólnym.

**Tabela 2 - Rola państwa we wdrażaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie przemysłowym**

Funkcje państwa w odniesieniu do procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie	Zawartość funkcji państwowych we wdrażaniu innowacyjnych procesów w przedsiębiorstwie
1. Koordynacja działalności innowacyjnej	Priorytetyzacja, wsparcie innowacyjnego procesu
2. Organizacja działalności innowacyjnej	Rozwój innowacyjnych planów, programów, projektów
3. Rozwój podstawy prawnej procesów innowacyjnych	Normatywne zapewnienie mechanizmu wdrażania programów / projektów
4. Wsparcie personelu	Tworzenie zasobów ludzkich na rzecz działalności innowacyjnej
5. Tworzenie infrastruktury innowacyjnej	Informacyjne oraz doradcze wsparcie, dystrybucja za pośrednictwem kanałów sprzedaży innowacyjnych produktów
6. Instytucjonalne zapewnienie procesu innowacyjnego	Tworzenie ekonomicznej struktury organizacyjnej
7. Stymulowanie innowacji	Państwowe ubezpieczenie od ryzyka przy wprowadzaniu innowacji, subsydiowanie finansowe programów / planów innowacyjnych
8. Zwiększenie statusu publicznego działalności innowacyjnej	Propaganda, promocja, ochrona innowacji
9. Kontrola działalności innowacyjnej	Wdrożenie kontroli nad wdrażaniem ustawodawstwa, programów / planów innowacyjnych na poziomie państwowym, regionalnym i sektorowym

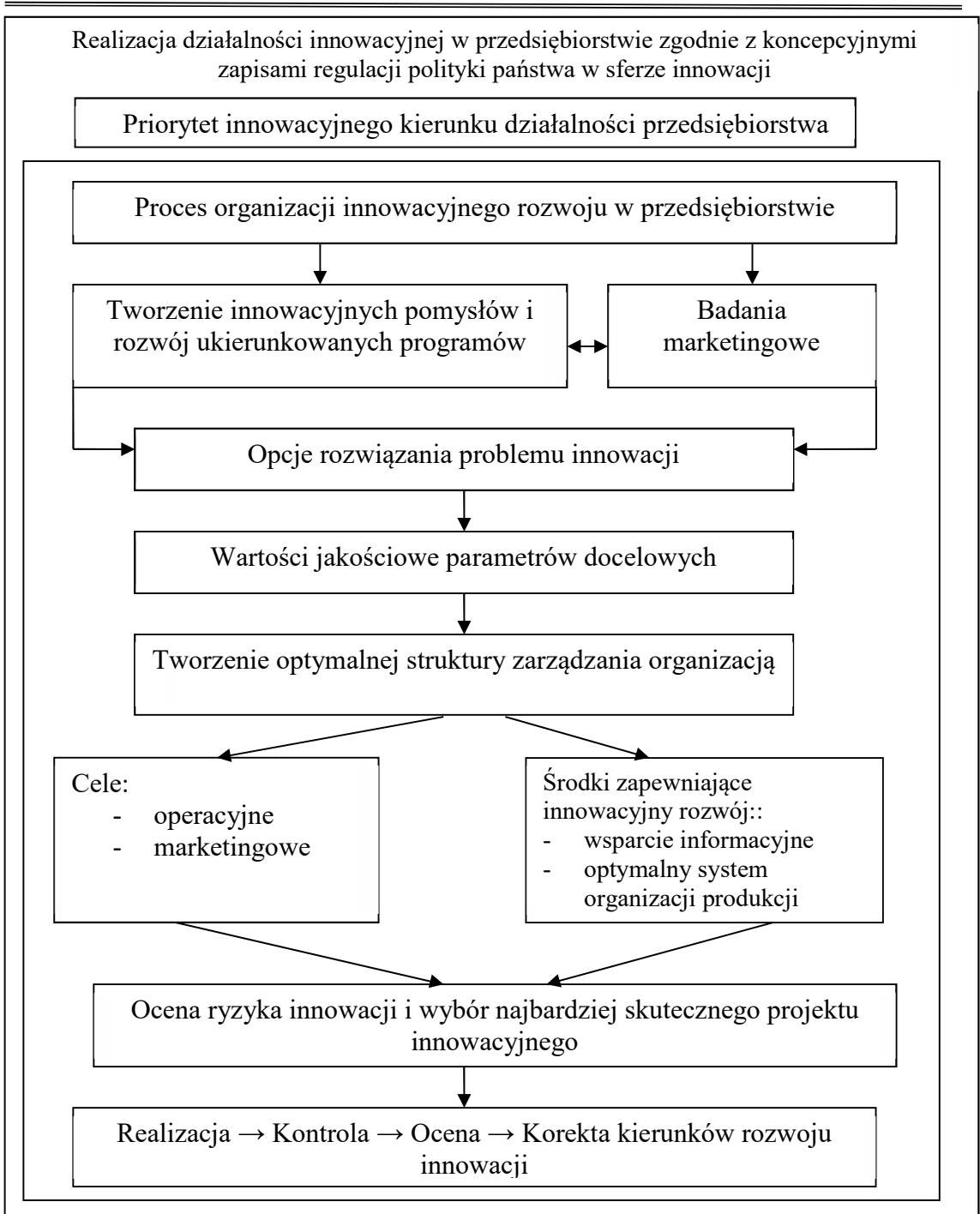
Podsumowane przez nas dane w tab. 2 pozwalają stwierdzić, że reprezentowane funkcje państwa dotyczące regulacji procesów innowacyjnych można sklasyfikować w następujących głównych obszarach: prawnej, ekonomicznej, organizacyjnej i informacyjnej regulacji działalności innowacyjnej. Aby wspierać innowacyjny rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, konieczne jest finansowanie innowacyjnych projektów, których rezultatem jest innowacyjny produkt, spełniający wymagania rynkowe, zamiast wydawania pieniędzy na finansowanie badań, czego wynikiem jest raport naukowy lub patent [4, s.368].

Biorąc pod uwagę powyższe, za pomocą rysunku 3 przedstawiamy schemat koncepcyjny innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Innowacyjny rozwój biznesu obejmuje złożony mechanizm badań, rozwoju, produkcji oraz sprzedaży innowacyjnych produktów.

Uwzględnienie czynników wpływu na innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa, specyfiki systemu zarządzania procesem innowacyjnym, które zapewniają końcowy efekt innowacyjnego rozwoju systemu organizacyjnego, rola priorytetowych kierunków działalności innowacyjnej, metody, zasady i metody regulacji rozwoju innowacji, umożliwiły przedstawienie uogólnionego schematu koncepcji innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa, który zalecany jest do stosowania w praktyce zarządzania w przedsiębiorstwach.

W celu wypracowania efektywnego systemu zarządzania rozwojem innowacyjnym przedsiębiorstwa konieczne jest zbudowanie na jego poziomie jakościowym wsparcia organizacyjnego oraz ekonomicznego, które pozwoli osiągnąć cele postawione przez przedsiębiorstwo z większą efektywnością.



**Rysunek 3 - Schemat koncepcyjny innowacyjnego rozwoju w przedsiębiorstwie**

**Bibliografia:**

1. T. Piliawoz, L. Hłuszczenko *Organizacyjno-ekonomiczne aspekty zarządzania innowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa*, „Ekonomika ta suspilstwo” 2018, nr 18 [online], dostępny w Internecie: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-18/25-stati-18/2281-pilyavoz-t-m-glushchenko-l-d> [dostęp: 13 marca 2019 r.].

2. W. Żarikow, I. Żarikow, W. Odnolko, A. Jewsejczew *Zarządzanie innowacyjnymi procesami*, Wydawnictwo TGTU, Tambow 2009.

3. L. Hłuszczenko, T. Piliawoz *Doskonalenie państwowej regulacji innowacyjnej działalności przemysłowych przedsiębiorstw Ukrainy*, „Młody naukowiec” Kazań 2013, nr 9, s.168-172.

4. L. Hłuszczenko, T. Piliawoz *Finansowe aspekty wspierania rozwoju innowacyjnego przemysłowych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie, działalność finansowa i marketingowa przedsiębiorstw w niestabilnej gospodarce*, red. K. Kowalczyk, Dnipropetrowsk 2016, s.361-368.

# Part 3

**EUROINTEGRATION  
PROCESSES IN THE MODERN  
EDUCATIONAL SPACE**

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ  
ПРОЦЕСИ В СУЧАСНОМУ  
ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ**

### **3.1. Features of teachers training in system of higher education of Ukraine and Poland**

#### **Особливості підготовки педагогів у системі вищої освіти України та Польщі**

В умовах світової інтеграції та посилення взаємодії країн набувають актуальності питання поглиблення міжнародної співпраці, вивчення і запровадження досвіду закладів вищої освіти й міжнародного простору.

Модернізація системи вищої освіти України зумовлює необхідність вивчення досвіду тих країн, які значно раніше розпочали процес адаптації своїх освітніх систем до сучасної загальноєвропейської моделі і вже досягли певних успіхів, запровадили й успішно використовують нові форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти (ЗВО). З огляду на висловлене, через схожість освітніх змін, які сьогодні відбуваються в Україні і вже сталися в Польщі, досвід реформування її освітньої галузі може бути корисним для України.

При цьому важливо запобігти поспішного механічного запровадження зарубіжного досвіду, ігнорування національного досвіду та обґрунтування доцільності саме його використання у сучасних умовах.

Отже, реформування освітньої галузі в Україні висуває проблему розроблення новітніх моделей, підходів, принципів, способів організації освітнього процесу у закладах вищої освіти, оновлення методів управління. При цьому вагомим чинником стає дослідження європейського досвіду діяльності ЗВО, обґрунтування можливості й доцільності його використання у вітчизняній вищій освіті.

Здійснений аналіз наукових джерел дозволив визначити роботи, присвячені: *теорії та історії розвитку вищої освіти* (А. Алексюк, В. Майборода, Н. Побірченко, О. Сухомлинська та ін.); *модернізації вищої освіти* (Л. Гриневич, Н. Дем'яненко, В. Кремень, Ф. Янушкевич та ін.); *розробленню методів управління, рамок національних кваліфікацій* (В. Андрущенко, Б. Корольов, В. Луговий, Н. Ничкало, Є. Хмелецька та ін.); *проблемі підготовки компетентнісних фахівців та оновленню моделей фахової підготовки* (Т. Байбара, В. Бех, Н. Кічук, О. Локшина, О. Овчарук та ін.); *порівняльному аналізу систем освіти у різних країнах* (Н. Абашкіна, Т. Кошманова, М. Красовицький, М. Лещенко, Л. Пуховська та ін.).

Слід зазначити, що найбільш близькою Україні за географічним

розміщенням, культурою, багатомістовими історичними подіями та менталітетом є Республіка Польща. Тому її досвід у реалізації вимог Болонської декларації може мати певний інтерес для викладачів вітчизняних закладів вищої освіти.

Не викликає сумніву той факт, що ґрунтовні дослідження складових освітньої системи Польщі містять праці польських дослідників І. Вільша, В. Йоланти, С. Квятковського, Е. Ляски, К. Полака, Я. Фігурського та ін.

З огляду висловлене, метою нашої публікації є здійснення аналізу джерел, в яких висвітлено особливості розвитку вищої освіти України та Польщі; обґрунтування шляхів взаємозапровадження досвідів у заклади вищої освіти в умовах модернізації освітніх систем.

Як зазначає В. Кремень, стратегічними завдання освітньої політики української держави є вихід освіти на ринок світових освітніх послуг, поглиблення міжнародного співробітництва, розширення участі навчальних закладів, учених, педагогів і вчителів, учнів та студентів у проектах міжнародних організацій та співтовариств [6, с. 198].

Ми погоджуємося із В. Майбородою, яка на основі історико-педагогічного аналізу законів та інших нормативно-правових документів незалежної Польщі в галузі освіти виокремлює Закон «Про вищу освіту» (1990 р.), в якому записано, що вища освіта в країні є спільною цінністю всього суспільства, керується положеннями Конституції. Дослідниця так представила структуру системи вищої освіти Польщі:

1) *перший етап: Licencjat* (навчання на першому етапі організовується як ЗВО університетського типу, так і навчальними закладами вищої професійної освіти (Wyzsze szkoly zawodowe). Випускникам присвоюється професійне звання Licencjat (через 3 роки навчання) або Inzynier (через 3,5 чи 4 роки навчання) після захисту дипломної роботи;

2) *другий етап: Magister* (навчання на другому етапі організовується університетськими і неуніверситетськими ЗВО у вигляді єдиної програми, яка триває 5-6 років, і додаткових курсів строком 1,5-2 роки. Після захисту дисертації чи дипломної роботи випускникам присвоюється ступінь Magister або один з його еквівалентів (за винятком медичних дисциплін). Професійні звання, еквівалентні ступеню Magister, присвоюються різними закладами вищої освіти другого рівня після закінчення п'ятирічного курсу навчання;

3) *третій етап: Доктор* (академічний ступінь *Doktor* можна отримати двома способами: за допомогою післядипломної освіти третього рівня, яка, як правило, триває 4 роки, або шляхом поєднання професійної трудової діяльності з академічними дослідженнями та написанням дисертації. Усі кандидати повинні мати професійний ступінь *Magister* або його еквівалент. Для отримання ступеня *Doktor* кандидат має подати й успішно захистити докторську дисертацію;

4) *четвертий етап: Доктор Habilitowany* (ступінь *Doktor Habilitowany* присвоюється кандидатам, які вже мають ступінь *Doktor*. Цей ступінь присвоюється викладацькому складу закладів вищої освіти та дослідницьких організацій, а також окремим особам, які поєднують дослідницьку роботу із професійною діяльністю. Особи, які мають ступінь *Doktor Habilitowany*, можуть обіймати посаду професора ЗВО та отримати академічне звання професора, що присвоюється Президентом Республіки Польща [8, с. 11].

На основі аналізу джерел [2; 5; 8; 9] нами було з'ясовано, що «перепусткою» до навчання у закладах вищої освіти є атестат (свідоцтво) зрілості. Оскільки середня освіта у Польщі включає восьмирічний нижчий рівень і чотирирічний рівень у ліцєях загальної освіти або п'ятирічний у професійних закладах, то атестат, що має назву «свідоцтво зрілості» чи «*matura*» (польск.), видається після їх закінчення. Але його отримання не гарантує автоматичного вступу до ЗВО. Найчастіше у них проводяться письмові чи усні вступні іспити за програмою середньої школи, аналізуються шкільні оцінки, проводиться співбесіда для визначення загального рівня розвитку та здібностей вступника. Іноземці, крім знання польської мови, повинні продемонструвати такі ж самі знання, як і польські громадяни.

Закон «Про вищу освіту» у Польщі закріпив двоступеневу підготовку у закладах вищої освіти: I-й ступінь – підготовка впродовж 3-4 років (ліцензіат або інженер); II-й ступінь – це продовження навчання з присвоєнням ступеня магістра. З 2005 року кожен із закладів вищої освіти зобов'язаний видавати додатки до дипломів [7; 8].

Приєднання Польщі до Європейського Союзу (01.05.2004 р.) стало головним національним пріоритетом. Зі вступом до ЄС польська молодь одержала право вільного доступу до навчання у будь-яких європейській студіях популярних закладів вищої освіти, можливість користуватися освітніми програмами, реалізовувати свої захоплення у галузі освіти й науки



[5, с. 45].

Однією із відмінностей в організації освітнього процесу у закладах вищої освіти двох країн є початок навчального року. Так, навчання у ЗВО України традиційно розпочинаються з 1 вересня, а у ЗВО Польщі – 1 жовтня. Водночас, спільним є виокремлення зимового і весняного семестрів та екзаменаційних сесій у січні/лютому та червні/липні.

Крім того, увесь період навчання поділяється на цикли, що завершуються присудженням відповідних кваліфікацій. З розвитком тенденції до інтернаціоналізації вищої освіти студенти отримали набагато більше можливостей для навчання за індивідуальними навчальними планами, що сприяє їх мобільності.

Однак, при цьому необхідно передбачити: узгодженість навчальних планів ступеневої підготовки спеціалістів з метою здійснення неперервної освіти; варіативність правил прийому випускників загальноосвітніх шкіл та коледжів (училищ, гімназій) на відповідні навчальні курси та гнучкість навчальних планів; правову та юридичну узгодженість між вузами різних рівнів акредитації, форм власності, країн.

Отже, спільними рисами вищої освіти двох країн є запровадження дворівневої системи підготовки фахівців з вищою освітою, що дає змогу послідовно навчатися, а не перенавчатися. Невід'ємною складовою нової системи освіти є навчання впродовж усього життя, що зумовлене надзвичайно коротким життєвим циклом умінь, навичок та компетенцій, які потрібно увесь час вдосконалювати і модернізувати у зв'язку зі зміною професій на ринку праці. Таке навчання організовується відповідно до професійних стандартів, сформульованими роботодавцями, без цього подальший успішний розвиток масової вищої освіти на засадах порівняно коротких програм професійної підготовки неможливий.

Однією з провідних тенденцій розвитку вищої освіти України та Республіки Польща є їх інтеграція в європейський та світовий освітній простір. Процесам фахової підготовки педагогів обох країн притаманні модернізація й розширення форм навчання (стаціонарної, вечірньої, заочної, екстернатної, дистанційної). Особливе місце при цьому, займають приватні заклади вищої освіти, чисельність студентів яких у XXI столітті виросла у порівнянні із попереднім. При цьому перевагу вони надають заочній чи дистанційній формі навчання.

Крім того, спільними рисами у діяльності вищих закладів освіти обох

країн є також налагодження співпраці між навчальними закладами країн-учасниць Болонського процесу. Для її розширення створюються різні програми (SOCRATES, ERASMUS, LEONARDO da VINCI, TEMPUS та ін.), що не лише прискорюють процес обміну студентами, а також удосконалюють його. Державні та деякі приватні заклади вищої освіти Польщі та України приєдналися до процесу обміну студентами, створивши для цього інформаційний пакет ECTS. Останній вміщує всю необхідну інформацію про навчальний заклад, напрями підготовки, професорсько-викладацький склад, матеріально-технічне забезпечення, особливості організації освітнього процесу, процедуру доступу до навчання, умови навчання і проживання тощо.

Підготовка педагогів з вищою освітою здійснюється у Республіки Польща у таких закладах: вчительські колегії, вищі професійні школи, академії, університети (державні та приватні).

Цікаво, що підготовка вчителів початкової школи у Польщі часто поєднується із підготовкою вихователів закладів дошкільної освіти [2].

Даний факт поєднання спеціальностей вважаємо особливо важливим. По-перше, цей досвід було запроваджено у вітчизняних закладах вищої освіти ще у середині ХХ століття. По-друге, така традиція існує в умовах сьогодення у багатьох країнах Європи. По-третє, фахівці з таким поєднанням спеціальностей можуть швидше знайти роботу та забезпечити наступність між цими ланками освіти.

Отже, випускник ЗВО у Польщі повинен бути підготовлений до праці вчителя у початковій школі та у дошкільному закладі. У нього має бути сформований комплекс основних компетенцій: співпраці, праксеологічні, комунікативні, креативні, інформаційні, моральні та інші, які обумовлюють багатогранну педагогічну працю вчителя у закладах дошкільної або початкової освіти. При цьому: компетенції співпраці спрямовані на мобілізацію дітей до активної навчальної діяльності, усвідомлення педагогом особистої відповідальності за виховання дітей, уміння вирішувати конфліктні ситуації в групі і класі; праксеологічні – реалізуються педагогом в об'єктивному діагностуванні дітей, ефективному плануванні, чіткій організації, самоконтролі й самооцінюванні власної діяльності; комунікативні компетенції передбачають технологію спілкування педагога з дітьми, їхніми батьками та колегами, застосування певного стилю виховного впливу; креативні компетенції проявляються у

творчому відношенні педагога до своєї праці, власній інноваційній чи новаторській діяльності, застосуванні в освітньому процесі найбільш ефективних методів і прийомів; інформаційні компетенції, що реалізуються в застосуванні сучасних засобів і комп'ютерних технологій на різноманітних заняттях та уроках з дітьми дошкільного віку й учнями початкових класів; моральні компетенції, що передбачають наявність загальнолюдської культури і вихованості педагога, відповідального ставлення до виконання своєї педагогічної діяльності, у стосунках з дітьми бути доброзичливим, тактовним, об'єктивним, дотримуватися переважно демократичного стилю взаємодії із дошкільнятами й учнями; бути для них особистим прикладом [2].

Цікавою формою організації освітнього процесу у вищій школі Польщі вважаємо запровадження системи дистанційного навчання. Так, у багатьох закладах створені центри e-learning, що дають змогу пройти дистанційне навчання з отриманням відповідного диплома або сертифіката; активно розвиваються корпоративні навчальні центри компаній і державних структур. Наприклад, Польський віртуальний університет проводить підготовку, використовуючи on-line технології, за двома рівнями: бакалаврату та магістратури. На рівні бакалавра можна здобути освіту за спеціальностями: адміністрування, педагогіка, політологія, інформатика; на магістерському рівні – за спеціальністю педагогіка. Також в університеті пропонують післядипломну педагогічну освіту. Під час семестру студенти навчаються, використовуючи платформу дистанційного навчання. Графік навчального процесу та методичні матеріали розроблені таким чином, щоб максимально полегшити навчання студентам, зробити його систематичним та комплексним. Усі навчальні курси, розроблені викладачами університету, є його власністю [8].

Актуальним є запровадження в Україні дуальної системи, що передбачає поєднання нових форм організації освітнього процесу із практичною професійною діяльністю за відповідними вимогами роботодавців [3]. Такий підхід сприяє подоланню розриву між теорією та практикою, оптимальному працевлаштуванню та мобільності фахівців.

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. Реалізація вимог Болонської декларації сприяє подальшому розвитку співробітництва між Європейськими країнами у галузі освіти і науки, підвищенню якості підготовки фахівців; зміцнення довіри між суб'єктами

---

---

освіти; запровадженню уніфікованих Європейських норм і стандартів в освіті; мобільність студентів та викладачів для взаємного збагачення європейським досвідом; введення загальноєвропейської кредитної системи гарантій якості освіти; сумісність кваліфікації на вузівському та післядипломному етапах підготовки; посилення конкурентоспроможності Європейської системи освіти.

2. Вихід польської освіти на загальноєвропейський рівень, гуманізація і демократизація освітнього процесу зі студентами, застосування нових технологій сприяють покращенню підготовки педагогічних кадрів у закладах вищої освіти наших країн.

3. Стандарти, типові навчальні плани й програми не повинні обмежувати свободу визначення структури та змісту вищої освіти, форм і методів роботи. Потрібно законодавчо гарантувати право кожного ЗВО самостійно визначати стандарти та зміст освіти, форми і методи навчальної й наукової роботи.

4. Умови функціонування вищої освіти в Європі не можна механічно перенести в Україну, яка сьогодні відрізняється від країн ЄС не тільки специфікою економіки і освіти, а й історією, ментальністю. Збереження певних відмінностей між освітніми системами національних держав – членів ЄС і водночас зближення освітніх систем та стандартизація вимог до знань – основні принципи Болонського процесу.

5. В Україні переважна більшість європейських і, зокрема, польських нововведень у освіту на сьогодні повністю прийнята, і їх впровадження вже розпочалося й триває. Так, активно впроваджується дворівнева підготовка фахівців «бакалавр – магістр». У рамках міжнародної програми TEEMPUS чи ERASMUS виконується низка пілотних проектів, що стосуються автономії ЗВО, впровадження докторантури за європейськими стандартами, формування системи внутрішнього контролю ЗВО за якістю освіти; відбувається постійне реформування з наближенням до європейських вимог державної системи акредитації та ліцензування.

Таким чином, здійснений аналіз дозволяє зазначити, що модернізаційні зміни у системах вищої освіти України та Республіки Польщі у висувають нові вимоги підготовки педагогічних кадрів та їх удосконалення. Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду є однією з найважливіших умов оновлення професійної підготовки вчителів та широкого бачення перспектив її розвитку.

### **Література:**

1. Вища освіта України і Болонський процес : навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. Тернопіль: Богдан, 2004. 338 с.
2. Вільчковський Е. С. Підготовка педагогів для дошкільних закладів у Польських ВНЗ у контексті Болонського процесу. Електронний ресурс. URL : <http://vuzlib.com/content/view/263/84/>.
3. Дуальна освіта Режим доступу URL : <http://mon.gov.ua/ua/osvita/dualna-osvita>.
4. Каленюк І. С. Університети в координатах глобального розвитку. Вища школа. 2009. № 8. С. 5-12.
5. Карпуленко О. М. Модернізація системи управління вищою освітою в Польщі в контексті інтеграції до світового освітнього простору. Електронний ресурс. URL: [http://Npchduped\\_2009\\_112\\_99\\_10.pdf](http://Npchduped_2009_112_99_10.pdf).
6. Кремень В. Освіта і наука України: шляхи модернізації. К.: Грамота, 2003. 216 с.
7. Левовицький Т. Професійна підготовка праця вчителів: наукове видання / пер. з польської А. Івашко. К. Рената, 2011. 119 с.
8. Майборода В. С. Розвиток університетської освіти та науки в Польщі (кінець ХХ – початок ХХІ століття) : Автореф. дис....к. п. н.; 13.00.01. К., 2011. 24 с.
9. Настич Т. П. Сучасні тенденції вищої освіти в Німеччині, Польщі та України. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/95889.pdf>.

### **3.2. Cybersport as a fundamental element of modern digital culture**

#### **INTRODUCTION**

Esports (also known as “electronic sports”) is a form of competition using video games. Usually, it takes the form of organized multiplayer competitions, either amongst teams of players or standalone “solo” players.

Although the mainstream culture files esports as “irrelevant”, it’s about to change. Esports is an evergrowing industry with thousands of events happening worldwide and billions of dollars being invested in annually. With millions in its viewer base, esports project to overcome traditional sports in popularity by 2020.

There are lots of variety and possibilities in this brave new world of electronic sports that game designers leave us to explore and enjoy. Unfortunately, the majority of people does not take most of the competitive gaming culture seriously.

In this study, we would like to present you the comparison and similarity of the esports and more traditional sports (like football, hockey, etc.) and try to convince the mainstream audience to take a more scientific approach to the cybersport.

#### **1 HISTORY OF ESPORTS**

The earliest known video game competition took place on 19 October 1972 at Stanford University for the game “Spacewar”. Stanford students were invited to an "Intergalactic spacewar olympics" whose grand prize was a year's subscription for the magazine “Rolling Stone”. The Space Invaders Championship held by the videogame company “Atari” in 1980 was the earliest large-scale video game competition, attracting more than 10,000 participants across the United States, establishing competitive gaming as a mainstream hobby.

During the 1980s, the videogame companies and developers held many tournaments for promotional purposes. There were a handful of full-time gamers back then, but those were few and far between.

The fighting game “*Street Fighter II* (1991)” popularized the concept of direct, tournament-level competition between two players. Previously, video games most often relied on high scores to determine the best player, but this

changed with that game, where players would instead challenge each other directly, "face-to-face," to define the best player, paving the way for the competitive multiplayer and deathmatch modes found in modern action games. The popularity of fighting games such as "*Street Fighter*" and "*Marvel vs. Capcom*" in the 1990s led to the foundation of the international Evolution Championship Series (EVO) esports tournament in 1996.



Picture 1 - EVO 2017

In the 1990s, many games benefited from increasing internet connectivity, especially PC games. Tournaments established in the late 1990s include the Cyberathlete Professional League (CPL), QuakeCon, and the Professional Gamers League. PC games played at the CPL included the Counter-Strike series, Quake series, and Warcraft.

The growth of esports in South Korea is thought to have been influenced by the mass building of broadband internet networks following the 1997 Asian financial crisis. It is also thought that the high unemployment rate at the time caused many people to look for things to do while out of work. Instrumental to this growth of esports in South Korea was the prevalence of the Komany-style internet café/LAN gaming center, known as a PC bang. The Korean e-Sports Association, an arm of the Ministry of Culture, Sports and Tourism, was founded in 2000 to promote and regulate esports in the country.

During the 2010s, esports grew tremendously, incurring a large increase in both viewership and prize money. Although large tournaments were founded before the 21st century, the number and scope of tournaments has increased

significantly, going from about 10 tournaments in 2000 to about 260 in 2010. Many successful tournaments were founded during this period, including the World Cyber Games, the Intel Extreme Masters, and Major League Gaming. The proliferation of tournaments included experimentation with competitions outside traditional esports genres. For example, the September 2006 FUN Technologies Worldwide Webgames Championship featured 71 contestants competing in casual games for a \$1 million prize.

The modern esports boom has also seen a rise in video games companies embracing the esports potential of their products. After many years of ignoring and at times suppressing the esports scene, Nintendo hosted Wii Games Summer 2010. Spanning over a month, the tournament had over 400,000 participants, making it the largest and most expansive tournament in the company's history. In 2014 Nintendo hosted an invitational Super Smash Bros. for Wii U competitive tournament at the 2014 Electronic Entertainment Expo (E3) press conference that was streamed online on Twitch. Halo developers 343 Industries announced in 2014 plans to revive Halo as an esports with the creation of the Halo Championship Series and a prize pool of \$50,000 USD.

Both Blizzard Entertainment and Riot Games have their own collegiate outreach programs with their North American Collegiate Championship.

Since 2013 universities and colleges in the United States such as Robert Morris University Illinois and the University of Pikeville have recognized esports players as varsity level athletes and offer athletic scholarships. In 2017, "Tespa", Blizzard Entertainment's collegiate esports division, unveiled its new initiative to provide scholarships and prizes for collegiate esports clubs competing in its tournaments worth \$1 million. Colleges have begun granting scholarships to students who qualify to play esports professionally for the school. Colleges such as Columbia College, Robert Morris University, and Indiana Institute of Technology have taken part in this. In 2018, Harrisburg University of Science and Technology began a tuition scholarship program for esports players.

## **2 DEFINING ESPORTS**

We want to draw your attention that there is no need to look at the eSports as an area of disciplines that satisfy a traditional sport definition. People should just look at eSports as a completely separated field of study. The approaches show that there is a quite natural connection between traditional sports and eSports that



goes far beyond the commonly used argument that eSports relates to the training of a proper hand-eye coordination through computer games. It furthermore allows borrowing academic methodologies from traditional sport and training science and applying them to what might be called “eSports science”.

The potential of this approach lies on the fact that it does not only look at eSports as a phenomenon that deserves to be investigated purely for its influences on society and culture. For example by studying how a fast paced FPS game such as Counter-Strike influences the use of communication and language of its players. It looks at eSports as a field of study which in return allows us to derive novel approaches and methodologies to actively advance other areas of interest that are not directly related to computer gaming.

To illustrate this with one example let us look at the “Counter-Strike”. In eSports this discipline two teams of four to five players each compete against each other in a sequence of 1, 45-minute game rounds in which they alternate the roles of terrorists and counterterrorist, respectively. The first team to win a given number of rounds wins the match. Detailed rules and regulations do not only specify tournament and match regulations, they also give very detailed technical instructions about game and server settings. As a result, teams face an extremely well defined virtual environment in which the only way of winning a match is to find and execute strategies and outperform the strategies of the opposing team.

The large number of quick rounds forming a single match further amplifies this strategy focus. Winning teams therefore need to be trained in successfully implementing and changing game strategies quickly and efficiently.

In management theory teams that exhibit such a high level of effectiveness with which they perform their various roles are called “high-performance teams”. These teams are usually autonomous in their decisions and operate both highly motivated and self-sufficient.

In order to be successful, eSports teams train to become what one could call “virtual high-performance teams”.

We can furthermore think of the training necessary for developing this effectiveness as an inversion of usability engineering. Instead of optimizing a software system to the user needs and requirements, eSports training optimizes human skills for maximum performance within a fixed software environment. Focus thereby gives the way team players communicate and interact in the execution of collaborative tasks.

If we learn to understand how eSports training builds highly effective teams through the above notion of inverse usability engineering, we should therefore be able to apply the same approach to building and advancing virtual high performance teams in traditional hypercompetitive business environments.

This transfer of methodologies obviously also applies to any situation in which a virtual team has to achieve high performance in the use of a given complex software system. One additional observation that deserves mentioning stems from the fact that eSports roots deeply in digital youth culture.

### 3 A COMPARISON BETWEEN ESPORTS AND TRADITIONAL SPORTS

	<b>eSports</b>	<b>Traditional sports</b>
<b>Accessibility</b>	Fully accessible (w/o compromises) to anyone with a mental capacity.	Mostly inaccessible (w/o compromises) to anyone with physical disabilities.
<b>Costs to run</b>	All you need to compete (or run a competition for that matter) is a platform to play your game of choice.	It depends on a sport, but usually the costs are much higher.
<b>Fairness</b>	Usually the rules are programmed into the game, so most of the results are objective.	Most of the sports require a judge, which could influence results with subjective judgement.
<b>Variety</b>	There are countless amounts of genres, which are very different from each other. There are even sports games, which try to emulate most of the traditional sport disciplines.	While there is a fair variety of disciplines, they fail in comparison to the variety of eSport games.
<b>Safety</b>	Mostly safe, but there are minor risks of injury in regards to which peripheral you're using.	Depends on the sport, but the risks of accidents and injuries (minor and major) are much higher.

Children, who are already very competent in their use of information and communication technology, further train their competencies through playing competitive games, whereas the majority of adults have not yet taken notice of these developments. This seems to imply that we are currently seeing a social-technological generation gap that is rapidly widening.

If this observation is correct, the problem of integrating older generations into technological progress will become an increasingly important issue as the children who train their virtual communication skills today will most likely be influential in making decisions on the usability of technology in the future.

#### 4 ESPORTS STATS

We conducted a survey on an eSports event in Amsterdam. There were 148 people questioned, and here are the results:

*Do you think eSports should be featured as an Olympic sport?*

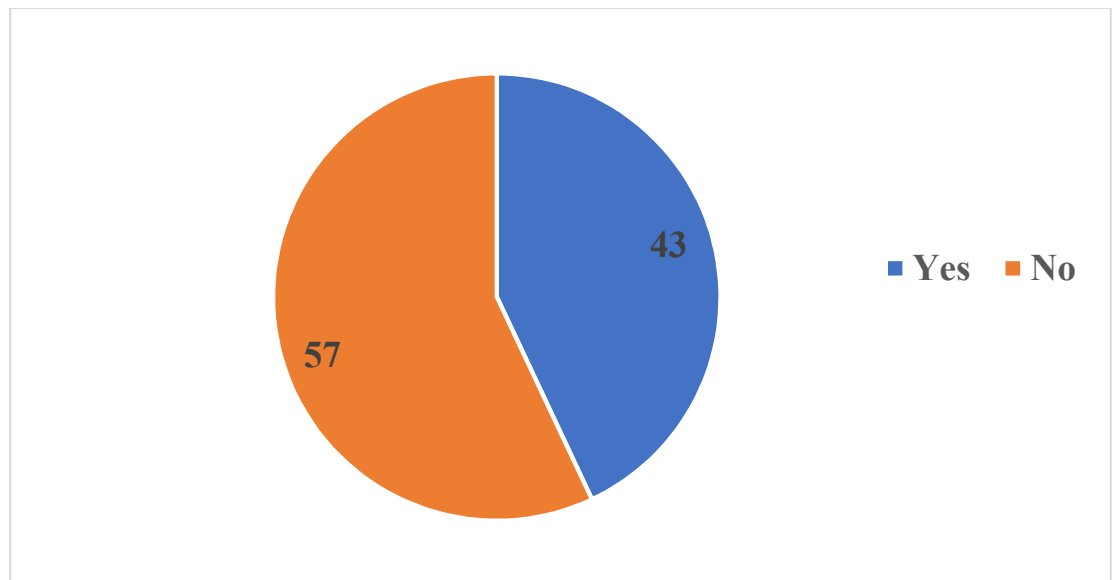


Diagram 1 – Survey “if eSports should be featured as an Olympic sport?”

*Do you consider eSports as an actual sport?*

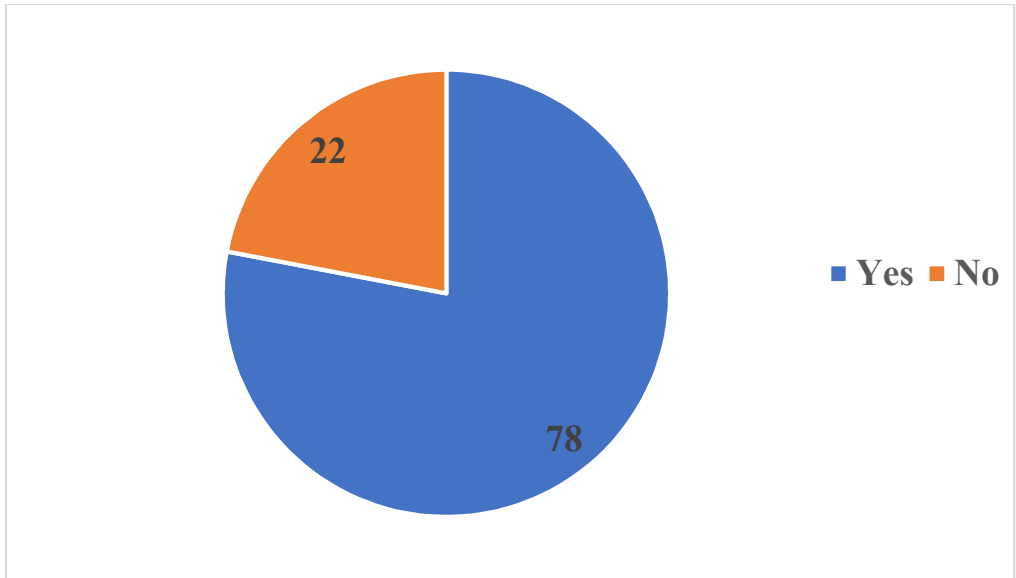


Diagram 2 – Survey “Do you consider esports as an actual sport?”

*Do you think eSports will become mainstream?*

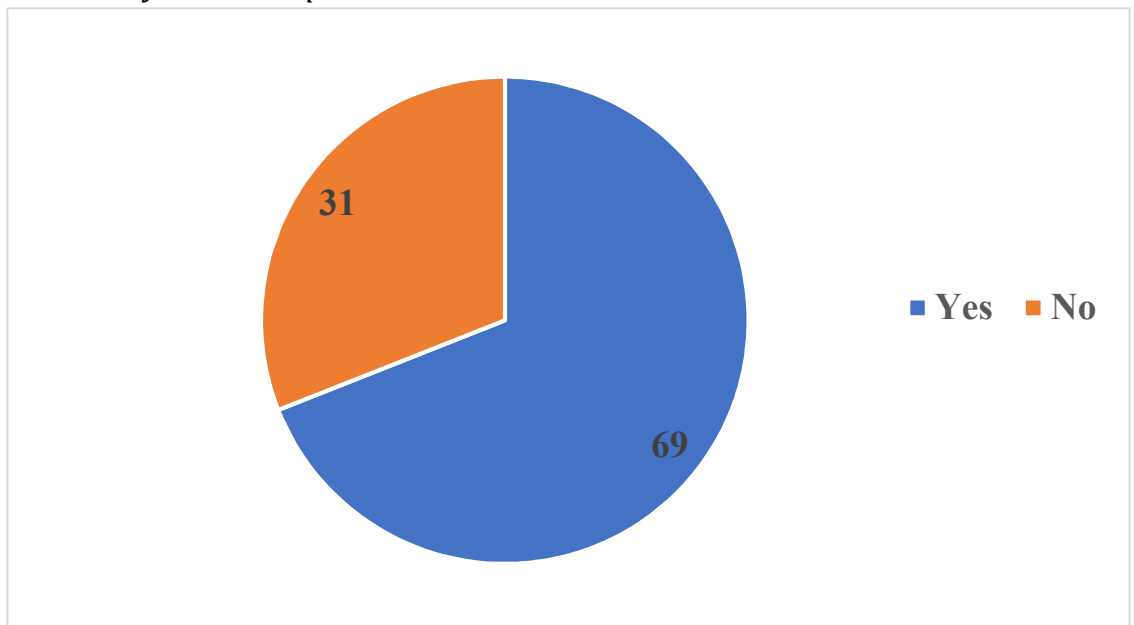
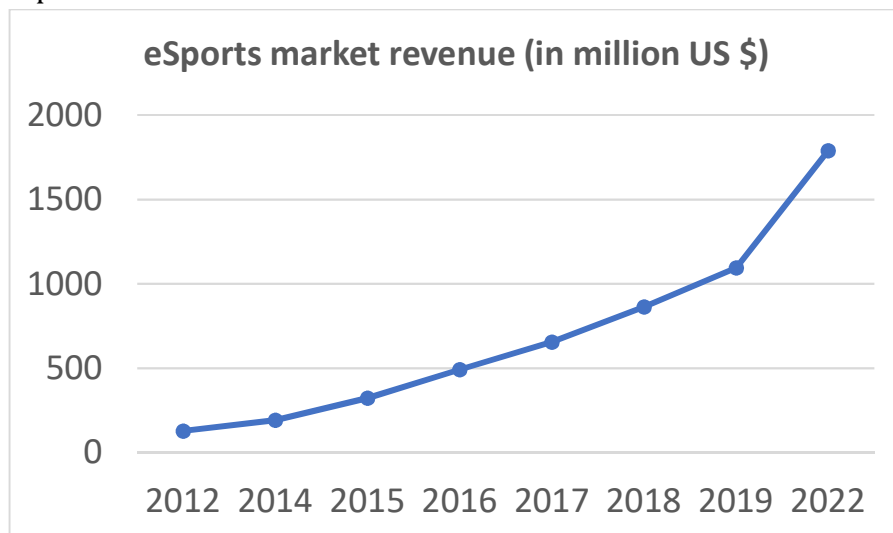


Diagram 3 – Survey “Would eSports become mainstream?”

According to our survey, most of the people think that esports will get more popularity and will become mainstream. We could use the information gathered to predict the future of eSports. Also we made a graph using statistics already gathered by other people about revenue growth in eSports market to back up other people predictions.



Picture 2 – eSports revenues and audience growth chart

## 5 ESPORTS INFRASTRUCTURE

eSports is a big deal: The numbers speak for themselves. But what may be less obvious is what goes into putting on live gaming tournaments, especially as their scale rises to the level of traditional sports. What are the needs, whether logistical or technical, and how do they all come together to create a seamless experience?

### *Technical infrastructure needs*

If you have never attended a major eSports tournament (or watched one streamed on Twitch or YouTube), you might be tempted to imagine them as little more than glorified LAN parties, with people lugging around their desktops into dark rooms filled with the sound of clicking, lit only by the glow of computer monitors. While the scene's DIY ethos hasn't completely disappeared, major eSports tournaments today are spectacles more closely comparable to professional sports matches than anything else. The technical needs of these often enormous events have similarly scaled. Tournament hosts range from gaming

publishers to companies offering eSports as a Service. And when running tournaments often viewed by hundreds of thousands—if not millions for some of the largest—the technical infrastructure must be sufficiently robust and sophisticated to match *eSports Hardware and Software Needs*

For starters, the software needed to facilitate a successful eSports event must be run both locally on the game host as well as on many other machines at the tournament. One such piece of the set-up is what's referred to as a heartbeating system. This software auto-detects important moments throughout the game itself (like a player's aggressive push or key victory moments) so spectators and announcers get the most of out of the viewing experience and don't miss a thing.

### ***Logistical Needs***

Attracting ever-larger numbers of vested viewers, the world of eSports requires and will continue to require a number of large physical locations for tournaments. Currently, these tournaments are held at venues ranging from city-owned civic centers and league sports arenas to private conference halls. Major tournaments have taken place at the famed Staples Center in Los Angeles.

### ***eSports Network and Bandwidth Needs***

While a physical facility's size limits the amount of people who can view the event in person, the internet has no such limit. Broadcasting to popular sites like Twitch, YouTube and Facebook, teams and tournament hosts are able to ensure that everyone who wants to view a match is able to. Some of these matches and pre-tournaments aren't even held in an event space; they're held in a small studio or even in a player's home. Hardware and software considerations are thus just part of the equation: Large amounts of bandwidth and a reliable network are also needed to both host a successful eSports tournament and ensure a good experience for players and spectators—whether virtual or in-person. For the growing eSports scene, which draws both viewers and competitors from around the globe, a seamless experience can only be achieved through a multifaceted IT approach, marrying together hardware, software and connectivity.

## **6 LIVESTREAMING AND ESPORTS**

Live-streaming refers to online streaming media simultaneously recorded and broadcast in real time. It is often referred to simply as streaming, however this abbreviated term is ambiguous due to the fact that "streaming" may refer to any media delivered and played back simultaneously without requiring a completely

downloaded file. Non-live media such as video-on-demand and YouTube videos are technically streamed, but not live-streamed.

Live-stream services encompass a wide variety of topics, from social media to video games. Platforms such as Facebook Live, Periscope, Kuaishou, and 17 include the streaming of scheduled promotions and celebrity events as well as streaming between users, as in videotelephony. Sites such as Twitch.tv have become popular outlets for watching people play video games, such as in eSports, Let's Play-style gaming, or speedrunning.

Over the last few years, streaming has grown into an essential tool for live engagement, especially with a generation that has moved away from other forms of traditional media to root itself online. As a result, the medium has played a significant role in esports' exponential growth as a new form of entertainment.

Let's discuss why streaming is important to esports. Because livestreaming platforms provide a way to broadcast any live event to a massive audience, it has been important for showcasing the highest level of esports competition. As the interest in competitive play grew on platforms like Twitch organizations and developers took the chance to provide viewers with a unique form of live entertainment that was not being capitalized on in other areas. As interest grew in advertising to this new viewership, so did what we now understand as esports.

Many esports teams and organizations use streaming to grow their followings and show their potential for bringing eyeballs to potential sponsors. It's not uncommon for teams to have streaming divisions or for brands to work directly with them as a consequence of their potential reach.

## **7 DISABILITY AND INCLUSION IN ESPORTS**

When you think of an athlete, you probably think about traditional sports images: highly competitive men and women with gifted physical traits, competing at the highest levels for fame and fortune. In eSports, the idea of an "athlete" changes — depending on your perspective. To a skeptic, a professional gamer can be an out of shape, antisocial youth that has no career, education, or personal relationships off the internet. The reality is a professional gamer exhibits many of the same qualities a traditional sports athlete displays. eSports athletes are highly disciplined, motivated professionals that pour their hearts and souls into their craft, developing

strategies and mastering the mechanics they need to succeed. Just like any other athlete. So what's the real difference between a traditional athlete and a professional gamer? Unlike traditional sports, a physical disability doesn't leave a professional gamer all but exempt from competing at the highest levels. Disabled gamers will soon hopefully have the exposure to demonstrate that their inclusion within competitive gaming should not be a choice. They have the potential to be elite, if the correct provisions are put in place. The amount of exposure for the disabled community would be colossal; the inclusion of disabled gamers within the competition will undoubtedly bridge the lack of exposure of disabled gaming and will be source of inspiration. Disabled or not, anyone can achieve what they have set out for, with hard work and determination. The evolution of esports will eventually see more and more athletes with disabilities continue to dedicate their time to training and reaching the pinnacle of greatness in their chosen games. Whilst their road to success may seem long and full of challenges, it is our collective responsibility to drive the awareness of the acceptance of *all* disabilities in *all* capacities of gaming.



Picture 3 – Mike “BrolyLegs” Begum (on the right), a disabled Street Fighter player.

## **8 THE FUTURE OF ESPORTS**

ESports revenue more than quadrupled between 2013 and 2016. Following that trend, we could possibly see a continued increase by 2021 based on revenues that could triple again at that time. In addition to that, positive trends in the gaming industry may lead companies to change the way they measure success and development.



For example, business analysts may consider the concurrent number of users as a major performance indicator to provide a stronger impact in the company success, despite numbers in sales fluctuations. Because of the growing financial return in the gaming industry and especially in the eSports section, developers may find new opportunities to reinvest this money into further polishing their games.

This makes developers focus on player retention, rather than simple sales figure. With that, studios will continue to strive to fine-tune the experiences they provide. The players are the largest beneficiaries of this trend, as they will enjoy a universe that is constantly expanding and improving. While the most pessimistic prediction is possible, if we look at the optimistic one, eSports will continue to grow and even surpass real-life sports, bringing a paradigm shift on how people see sports. According to a study completed by Pannekeet (2018), the eSports market had a total growth of 51.7% in 2016, earning about \$493 million. Similarly, the global eSports economy will grow to \$905.6 million in 2018, with most of its success associated with sponsorships, advertising, media rights and content licenses. Following this trend, it is expected to see growth rates reaching around \$1.4 billion by 2020.

For those reasons, the eSports audience is likely to be easily compared to the "traditional" sports audience, as studies indicate that the eSports industry incorporates an increasing number of local events, leagues, and media rights deals. With all of those opportunities being brought together, eSports have a substantial potential to overlap traditional sports audiences. That is, as we continue to observe a growing number of enthusiasts watching eSports tournaments, there is always a chance to see a decrease in engagement for traditional sports.

Gamers have changed over time, as technologies and game design techniques progressed. Things that were once restricted to a small niche of young people have reached larger groups and communities that join the competitive gaming environment. Based on this analysis, the main aspects that support a positive trend in the future of e-sports are the growth of video game players and, consequently, the increased motivation coming from those who compete.

Financial reports have shown an undeniable success coming from this industry, as several studies confirm that gamers are spending more on this

source of entertainment. In addition, the development of streaming technologies and internet accessibility has allowed for better quality and support when in live-streaming. The eSports world scene is a dynamic environment that brings excitement to players and endless possibilities to developers. It is possible to see how competitive gaming can display similarities with traditional sports activities. A comparison between both shows that cultural and social elements are very close, as competitiveness and social characteristics are easily found in eSports.

With that said, eSports will surpass traditional sporting events, in terms of viewership and revenue. While cheating issues will appear, they will most likely be sparse. Companies invest millions in eSports and they are aware that cheating may hurt the image of the industry, thus causing them to lose money. Strong punishment for cheaters will happen.

## **CONCLUSION**

This study no introduced eSports driven ideas and concepts such as inverse usability engineering or virtual high-performance teams. This list of potential applications of results that could be derived from eSports research is by no means exhaustive, it is merely meant as a starting point for further research activities.

## **REFERENCES**

1. <https://onlinebusiness.syr.edu/blog/esports-to-compete-with-traditional-sports/>
2. <https://en.wikipedia.org/wiki/Esports>
3. [https://www.researchgate.net/publication/220968200\\_On\\_the\\_Scientific\\_Relevance\\_of\\_eSports](https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports)
4. <https://www.inap.com/blog/esports-infrastructure-101-a-closer-look-at-the-logistics-and-it-infrastructure-powering-the-esports-industry/>
5. <https://ablegamers.org/stigmabreaker/>
6. [https://www.keengamer.com/article/18394\\_the-future-of-esports](https://www.keengamer.com/article/18394_the-future-of-esports)
7. <https://www.epiphan.com/solutions/live-streaming-video-gaming-and-esports/>
8. <https://en.wikipedia.org/wiki/Twitch.tv>
9. <https://esportsoobserver.com/breakdown-streaming-platforms/>
10. <https://www.statista.com/statistics/490522/global-esports-market-revenue/>

### **3.3. Perception of the ideological foundations of the period of "perestroika" by the population of Ukraine (1985-1991): modern dimension**

#### **Сприйняття населенням України ідеологічних засад періоду «перебудови» (1985 -1991рр): сучасний вимір**

Історичний поступ розвитку людської цивілізації свідчить, що політична сфера функціонування любого демократичного чи тоталітарного режиму тісно пов'язана з його ідеологією. Феномену комунізму, краху СРСР, ідеї «перебудови» та ідеологічного забезпечення соціально – економічного розвитку союзу на засадах соціалістичної економіки присвячена значно кількість профільних наукових та публіцистичних праць закордонних і вітчизняних вчених: істориків, економістів, політологів, філософів, психологів, журналістів, політиків та державних службовців. В частині ідеологічного забезпечення існування тієї чи іншої державної системи відзначимо лише, в певній мірі узагальнююче, наступне, що є характерним для комуністичного режиму. «В тоталітарно-колективістському суспільстві самоцінність ідеологічних цілей відповідним чином орієнтувала її політичну систему. Ідеологічна нетерпимість до інакодумства адекватно відображалась в недопущенні політичного плюралізму, дії інших, крім правлячої, політичних партій. Потрібно сказати більше – не допускалось будь-яке різнодумство в самій Комуністичній партії. Так єдиновірство перетворювалось в єдинодумство і єдинодійство» [3].

Зважаючи на важливість ідеологічного забезпечення функціонування державної системи визначаємо, що в ідеологічній сфері не була подолана криза духовності, нові цінності та ідеали не утвердили себе на місці розвінчаних, ідея національної державності під впливом соціальної і економічної розрухи втрачала своїх прибічників, а українська нація залишалася неконсолідованою, як в роки «перебудови», так і в роки становлення незалежної України [2, с.675 -680; 8]. В контексті зазначеного актуальним є дослідження розуміння сутності ідеологічного забезпечення та його психологічне сприйняття населенням України в період «перебудови» та перші уроки становлення України як самостійної держави.

Метою роботи є дослідження психологічного сприйняття населенням України ідеологічних засад періоду «перебудови» СРСР в сучасному контексті.

З огляду на недалеке історичне минуле дозволимо собі провести певні суспільно - економічні та громадсько-політичні паралелі в частині ідеологічно переконання суспільства СРСР (пізньої радянської доби) керуючою партією та сучасного періоду в Україні. У висновках першого учбового посібника «Історія Української РСР (допущено Міністерством вищої і середньої спеціальної освіти УРСР як учбовий посібник для студентів неісторичних факультетів вузів УРСР, 1965 р.) зазначається: «Спираючись на історичний досвід соціалістичного будівництва в нашій країні, на досвід усієї світової соціалістичної співдружності, Комуністична партія все глибше вникає в суть економічних відносин у нашому суспільстві з тим, щоб правильно використати величезні творчі можливості соціалізму.

Початок нового підходу до насущних народногосподарських проблем, що ґрунтується на глибокому аналізі і всебічному врахуванні об'єктивних закономірностей економічного розвитку... Натхненний рішеннями Комуністичної партії український народ у братній сім'ї народів Союзу Радянських Соціалістичних Республік успішно будує комунізм» [1]. Зазначене мало на меті сформувати у студентства розуміння того, що країна під керівництвом владної партії будує комуністичне суспільство і в першу чергу молода прогресивна його частина мала в це вірити. При цьому провідна роль соціально – економічного розвитку України відводилась владній партії, а український народ знаходиться у «братній сім'ї народів».

З точки зору загальнолюдських цінностей в частині їх забезпечення на засадах «історичного досвіду соціалістичного будівництва та досвіду усієї світової співдружності» який має період менше 50 років (1917 – 1965 рр.) учбовий посібник для студентів неісторичних факультетів вузів УРСР мав їх «переконати про можливість партії ... правильно використати величезні творчі можливості соціалізму». Це на перший погляд надає обнадійливі сподівання щодо реалізації владною партією зазначеного в частині будівництва комунізму. Поряд з цим не врахування світового досвіду розвитку цивілізації на засадах ринкової та соціалістичної економік лише підкреслило декларативність взятих зобов'язань партією про «початок нового підходу до насущних народногосподарських проблем...»

Через двадцять три роки 8 лютого 1986 року перший секретар ЦК Компартії України товариш В.В.Щербицький у заключному виступі на закритті XXVII з'їзду Компартії України в традиційно – декларативній формі зазначитиме: «... XXVII з'їзд Комуністичної партії Радянського Союзу ... висуне перед партією, перед всім радянським народом нову програму дій, що стосуються всіх сфер суспільного життя. Цю програму наша партія розглядає...як програму воістину революційного характеру і масштабності. Її виконання потребує від комуністів, від радянських людей новаторського, творчого підходу до справи, повної самовіддачі, високої дисципліни і організованості» [6].

На засадах прагматичного підходу як особистості, так і загалу суспільства, виникає питання: яка роль і значимість владної партії у забезпеченні народу, населення конкретного регіону і власне однієї людини життєвоважливими предметами, обладнанням та продуктами харчування? Чи мала програма «революційного характеру і масштабності» перспективу реалізації взагалі на тих засадах коли країна «будувала комунізм»? Кому і для кого висловлювались завіряння «...партія стала на шлях потрібних і важливих перемін. Ми впевнені, що процес вдосконалення стилю роботи перебудови економіки в подальшому піде бистріше і в далину. А це, безперечно, забезпечить успішне вирішення питань, що назріли та є виключно важливими...» [6, 8].

Реально оцінюючи ситуацію загалом в Радянському Союзі О.М.Яковлев в 1989 році зазначає: «...Потрібно безперечно перебороти складний механізм стримування соціально – економічного розвитку, який набув потужної інерційної сили і вже засвідчив свою властивість генерувати застій» [10]. Зазначене ґрунтується на тому, що розрив між задекларованим і практичними діями переріс в хворобу політичного характеру. Це проявлялось в катастрофічному зниженні відповідальності; не відповідності ідеологічних засад реальному стану, розквіті парадності, критика і контроль втратили свою роль та значення, безпринципність стала нормою поведінки, а рівнодушність – розповсюдженою психологією.

Подальший розвиток суспільних відносин не підтвердив «успішного вирішення питань, що назріли та є виключно важливими» владною партією. Тут слід погодитись з підтвердженням щодо наявності виключно важливих питань, вони дійсно були присутніми, в першу чергу для суспільства в частині його забезпечення життєвоважливими потребами, але в масштабах

території СРСР виглядали незначними у порівнянні з представленням союзу себе як «великої держави» [8]. При цьому не досягнуто прояву ідейно-політичної, моральної-етичної та психологічної єдності суспільства в контексті його системно-комунікаційного розвитку на засадах взаємопорозуміння, здатності почути та зрозуміти один одного, згуртованості та відповідальності за свої дії чи бездіяльність.

Автори згідні з можливими дискусіями та запереченнями щодо використання зазначеної праці. Відстоюючи свою позицію зазначене пояснюється наступним. З огляду незначного періоду існування періоду «перебудови» в СРСР важливо знати ідеологічне спрямування свідомості населення, ролі та значимості економіко-виробничих та соціально значимих надбань до періоду «застою» та необхідності запровадження курсу «перебудови». В цьому аспекті підручник «Історія Української РСР» (1965р. видання) претендує на провідну роль у формуванні найбільш прогресивної частини суспільства – молоді, студентства – у свідомості на комуністично – ідеологічних засадах, які ґрунтуються в переважній частині власне на декларативних заявах про вплив партії на розвиток суспільно – економічних відносин в окремій країні. В більшій переважності найбільш сумним є те, що задекларовані більшовиками гасла в 1917 році не отримали практичного розвитку та не забезпечили їх реалізацію в подальшому . Комуністична партія, підміняючи господарський механізм на ідеологічно – декларативних засадах та не враховуючи досвід світового розвитку суспільно – економічних відносин в 1980 – 1990 рр. вичерпує свій запас міцності, втрачає авторитет та потенціал впливу на суспільство, відсторонюється від потреб конкретної людини. Тому рівень довіри більшості суспільства «нерушимого союзу» до партії зводився до нульових значень.

Ю.Курносов, на підставі результатів досліджень стану державної спроби проведення масштабних «революційних» реформ в країні, відзначає: «Ідеї соціалізму дискредитувала насамперед адміністративно-командна система, у тому числі її складова частина – комуністична партія. Вона на початковому етапі відстала від перебудовних процесів, які швидко розгорталися в суспільстві. Відставання пояснювалося насамперед тим, що мільйонні маси комуністів десятиріччями були відчужені від формування й реалізації партійної політики. Цим займалося партійне керівництво. Немало з них (консервативно настроєних) сприяли перекрученню й гальмуванню революційних перетворень. Так, і тоді, коли було не прийнято говорити про

наближення нашого народного господарства до бездоні, з трибуни XXVI з'їзду Компартії України з гордістю звітували про піднесення економіки республіки на новий рівень. І коли вже у перебудовний період увесь світ вголос говорив про кризове становище економіки країни, з трибуни чергового з'їзду також запевняли, що економіка України зробила великий крок уперед. Все це посилювало негативні думки трудящих про партійний апарат, в якому до того ж був помітним прошарок людей некомпетентних і недостатньо здібних..» [5,с.78-86].

Вищезазначене свідчить що задеклароване цілеспрямоване, систематичне і планомірне формування відданих комунізму, всестороннє і гармонійне розвинутих людей, органічно поєднуючих комуністичні утвердження з діяльністю, направленою на будівництво комуністичного суспільства при його високому рівні психологічного не сприйняття, як ідеологічних спрямувань, так і реальної невідповідності декларованого, та зневіри призводить до розколу у суспільстві, розриву з командною верхівкою, пошуку альтернативних шляхів соціально-економічного розвитку. В цій частині логічним і закономірним є запозичення та використання наявного світового досвіду щодо надання можливості будь – якій особі здійснення вищих владних повноважень за умови наявності у неї таких здібностей та підтримки суспільством.

Отримані попередньо результати дослідження механізму, специфіки та наслідків трансформаційних процесів доби «перебудови» в Українській РСР мають певну вагомість, заслуговують на увагу та можуть бути використані в сучасний період становлення України [8]. На засадах застосування економічного інструментарію (SWOT - аналізу) шляхом анонімного анкетування 58 респондентів (сучасників того періоду) виявлено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози періоду «перебудови», які в подальшому дозволили визначити стратегічні вектори розвитку України. Результативна бальна оцінка факторів сильних і слабких сторін, можливостей та загроз карти SWOT щодо стану Української РСР в 1985 – 1991роках наведена в таблиці 1 [9, с.44-53].

Таблиця 1

## Карта SWOT діяльності УРСР в 1985-1991 рр \*

Можливості	Бали	Загрози	Бали
1	2	3	4
Отримання незалежності і суверенітету	5	Розпад УРСР як єдиної країни	5
Створення нових технологічних галузей	4	Загроза військового вторгнення сусідніх країн	5
Перетворення планової радянської економіки	4	Наростання соціальних конфліктів	4
Розвиток середнього класу суспільства	3	Загроза збільшення еміграції з країни	3
Динамічне зростання економіки України	4	Загроза економічної кризи	4
Еволюційна заміна тоталітарної формації	3	Загроза техногенних аварій в наслідок застарілих основних фондів	3
Інтенсивний розвиток внутрішньо українського споживача	3	Загроза дефіциту промислових товарів	4
РАЗОМ	26	РАЗОМ	28
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Унікальне географічне і геополітичне положення	5	Адміністративні методи управління	5
УРСР –одна із найбагатших країн з природних ресурсів	5	Диспропорція в економіці між галузями засобів виробництва	4
УРСР –провідна промислова республіка	4	Відчуження робітників від засобів виробництва	3
Показники виробництво сільськогосподарської продукції	4	Надмірна централізація при перерозподілі	4
Значний потенціал економіки	4	Відсутність громадського суспільства	3
Соціальна рівність населення	3	Висока патерналітська залежність більшої залежності суспільства	3
Українці-освічена, працездатна нація	3	У структурі економіки гіпертрафоване	3



		домінування важкої індустрії	
За кількістю населення УРСР одна з найбільших країн Європи	4		
Територія УРСР найбільша серед Європейських країн	4		
РАЗОМ	36	РАЗОМ	25

\* Побудовано за [9].

За результатами анкетування дослідження за темою: «Українська УРСР в період „перебудови” для повнішого уявлення про подальший розвиток і вибору стратегії діяльності країни є потреба у складенні узагальнюючої матриці (табл. 2).

Таблиця 2

**Узагальнююча матриця SWOT аналізу УРСР \***

Показники		Можливості	Загрози
		Бали (26)	Бали (28)
Сильні сторони	Бали (36)	$36 \cdot 36 = 1296$	$36 \cdot 28 = 1008$
Слабкі сторони	Бали (25)	$25 \cdot 26 = 650$	$25 \cdot 28 = 700$

\* Побудовано за [9].

Результати розрахунку таблиці 2 засвідчили, що найбільше значення було визначено в полі «сильні сторони і можливості» (1296 балів), а найменше значення отримано в полі «слабкі сторони та можливості» (650 балів). З цього випливає, що потрібно звернути на проблеми країни (її слабкості) більшу увагу з метою пошуку можливостей їх подолання. Основною метою влади країни має бути використання можливостей, що відкрилися для усунення слабких сторін у діяльності соціально-економічного розвитку УРСР в період „перебудови” та отримання максимально можливого прибутку. Виникнення можливостей та загроз УРСР в період „перебудови” відповідно до змін зовнішнього середовища, формує найменше поле – слабкі сторони і загрози (700 балів). Для цього рекомендується використовувати стратегію зростання – тобто використання сильних сторін для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем діяльності країни.

Вищерозглянуте дало підстави стверджувати про необхідність обрання Українською РСР шляху використання сильних сторін задля ліквідації загроз, що визначається обранням трьох ключових векторів:

- вектор безпеки – найголовніший, що означає забезпечення гарантій безпеки УРСР, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності. Україна мала стати державою, що здатна захистити свої кордони та забезпечити мирне співіснування;

- вектор розвитку – це забезпечення сталого розвитку української держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна мала стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему;

- вектор гордості – це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, національного порозуміння, самосвідомості та гордості за власну державу, її історію, культуру, науку та інші сторони життєдіяльності суспільства [9].

Є чимало пояснень неспроможності України до рішучої перебудови, як в 1985 -1991 роках, так і в сучасному власному державотворенні. В. Кремень та інші стверджують, що: «Одним з них є те, що впродовж історії українці активно поповнювали імперський державний апарат, заслуговуючи чинів і винагород, русифікуючись і знекровлюючи інтелектуальний потенціал власного народу. На українських землях формувалась хіба що колоніальна адміністрація, до повноважень якої входили виконавчі функції. Те саме було й за часів СРСР – уряд на Україні існував лише для того, щоб вцілювати в життя накреслення КПРС» [3]. Погоджуючись цілком з висловленим, відзначимо, що зазначене заслуговує на увагу в частині того, що український народ знаходився в «братній сім'ї народів» і мав відповідне право на надання і отримання допомоги кожної із республік союзу. При цьому він мав зберегти власну індивідуальність та автентичність і якщо населенням України це реалізовано, то власне командною вершиною як в роки «перебудови», так і в перші роки становлення незалежної держави цього не було досягнуто.

З набуттям незалежності України та не входження її до «сім'ї народів», приходження до влади особистостей різних рівнів здатності господарської

та управлінської діяльності є цілком розумілим. Це обумовлено тим, що за 70 років правління КППС в Україні було виключено право на самостійне визначення народом власного Уряду та Президента України. Не заглиблюючись в теоретичне обґрунтування сутності поняття «влада» відзначимо лише, що мотив влади у політичних лідерів є багатогранною та складною для аналізу психологічною характеристикою і досягається в зацікавленості в отриманні контролю, впливу на інших людей, групи або світ в цілому. При цьому потреба у владі для політичного лідера є цілком нормальною у тому випадку, коли вона виявляється у помірному стані та ґрунтується на ідеологічних засадах та моральності. У тих випадках, коли ця потреба є самоціллю та виявляється у надмірному стані її прояву – вона розглядається як патологічна [7, с.300-309]. З точки зору початку 21 століття виникає безліч питань стосовно будівництва України як держави до високопосадовців, які проривалися до вершини управління країною, зокрема, партійного функціонера комуністичної ідеології та «червоного директора» в перші роки її становлення. На жаль як на той час і в сучасний відсутня кримінальна відповідальність за результати діяльності вищих державних посадовців, в тому числі міністрів, прем'єр – міністрів та Президентів України. Вважаємо, що особа, яка претендує на високу державу посаду, повинна мати тверду віру в свій народ, мати ідейне підґрунтя та порядність політика, а його чесність має бути проявлена у відповідальності за свої дії чи бездіяльність.

В народі кажуть, що «риба гниє з голови» і це є цілком зрозумілим. Підтвердженням цього є висока залежність від Росії, власна обмеженість та слабка здатність до здійснення владних повноважень і управління країною перших «президентів» України за їх висловлюваннями, які були сприйняті народом щодо їх неспроможності: «маємо те, що маємо»; «вірного товариша» глави країни – агресора (дивись авторську книгу Л. Кучма «Україна – не Россия» [4]). Їх політична неспроможність управління країною та відсутність господарського хисту призвело до того, що Україна не набула основоположних засад держави, зокрема чітко міжнародно визнаних кордонів, державної мови, єдності суспільства і відповідно світового визнання, а втративши економічні зв'язки з Росією чітко не визначила власний курс соціально - економічного розвитку, тобто не створили міцного фундаменту для подальшої розбудови країни. Обмеженість стратегічного мислення щодо власного шляху розвитку самостійної держави призвела до

втрати обороноздатності країни, наявності власних збройних сил та відповідної підготовки як офіцерського складу так і рядового. Це в свою чергу в подальшому сприяло втраті територіальної цілісності України, прояву і реалізації сепаратистських настроїв, окупації Криму, війни на Донбасі, протиправних за міжнародним правом дій в Азовському морі, спровокованих країною – агресором (колишнім «братнім» народом). Відсутність власної єдиної церкви не дало змоги повернути відібрану комуністичним режимом духовність української нації, її свідомість та психологічне сприйняття автентичності, розуміння і мислення народу історично визнаного світовою спільнотою України як держави. Як кожна монета має дві сторони, так і в сучасному державотворенні присутня неоднозначна ситуація. Зокрема, з однієї сторони є відсутність монополізму у представленні кандидатів на високі посадові посади (депутатів, міністрів, Президента) з іншої – надмірна чисельність партій (станом на 01.01.2019 року Міністерством юстиції України зареєстровано 355 партій: Вечерний Николаев, 10.01.2019, №3), які за популіською риторикою «за народ» ні чим не відрізняються одна від другої, а це не сприяє консолідації суспільства, призводить до відволікання його від нагальних життєвоважливих проблемних питань, розпорошеності уваги та не дає змоги населенню свідомо визначатись щодо достойної кандидатури на високу державну посаду.

Можна погодитись з зауваженням, що «легко зараз критикувати, а на той час складно було, не було досвіду, не готовність суспільства та інше». На це є лише одне спростування наступним питанням: «Коли балотувалися у Президента України Ви розуміли ситуацію? Чи були здатні її виправити та керувати державою?» Тут, на жаль, слід погодитись з дипломатично - м'яким твердженням Ю. Курносова про: « ... людей некомпетентних і недостатньо здібних...» [5, с.78-86]. Недаром говорять, що помилку лікаря та хлібороба видно відразу, а помилку політика, ідеолога – через десятиліття.

Незначний за тривалістю екскурс в історичний період доби «перебудови» та становлення України в новітній історії дає певні підстави стверджувати, що у разі невідповідності особи та її здатності до владної діяльності є потреба у настанні відповідальності за результати управління країною. Відсутність відповідальності перших осіб країни за результати їх управлінської діяльності призводить до дизбалансу в суспільстві, його зневіри до чинної і майбутньої влади. Результати досліджень громадської

думки вказують на розповсюдження серед населення настроїв невдоволених рівнем життя, соціально-економічної ситуацією, що склалася в суспільстві, зневіри у можливостях органів влади виправити становище, що в сукупності складає соціально-психологічну основу для подальшого розповсюдження різних форм антидержавної поведінки. Це в свою чергу формує базу для подальших наукових досліджень та розробок.

Як висновки зазначаємо про наступне.

1. Ідеологічне спрямування народу України в період «перебудови» базувалось на декларативно - комуністичних засадах: декларувалось те, що не відповідає реальному стану речей. Це в свої чергу призводило до психологічного несприйняття населенням запевнень та накреслень владною партією, яка не забезпечена здійснення потрібних життєвоважливих перемін. Аналогічно і в сучасний період: значна кількість партій не сприяє консолідації суспільства, а навпаки призводить до дезорганізації в управлінні країною, зневіри та психологічно - скетичного відношення населення до чинного уряду.

2. Історичний розвиток світової цивілізації підтвердив не життєздатність комуністичної ідеології та адміністративно-партійного режиму управління соціально-економічним розвитком країни. Поряд з цим відсутність власного досвіду, не чітка визначеність шляху соціально - економічного розвитку та відсутність відповідальності перших осіб держави за результати своєї діяльності практично за 30 років незалежності призвели Україну до тупцювання на місці, не забезпечили формування соціально - психологічних засад довіри до влади та консолідації суспільства і не сприяли системно-сталому розвитку країни.

3. Результати застосування SWOT – аналізу діяльності України в 1985 – 1991 роках є репрезентативними та дозволяють рекомендувати до використання в сучасний період ключових векторів розвитку України:

а) вектор безпеки – найголовніший, що означає забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності. Україна має стати державою, що здатна захистити свої кордони та забезпечити мирне співіснування;

б) вектор розвитку – ґрунтується на забезпеченні сталого розвитку української держави, проведенні структурних реформ та, як наслідок, підвищенні стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Це потребує відновлення

макроекономічної стабільності, забезпечення стійкого зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створення сприятливих умов для ведення всіх видів господарської діяльності за прозорої податкової системи;

в) вектор гордості – це забезпечення на ідеологічних засадах і моральності взаємної поваги та толерантності в суспільстві, національного порозуміння, самосвідомості та гордості за власну державу, її історію, культуру, науку та інші сторони життєдіяльності суспільства.

#### **Література:**

1. Дяченко В.А., Лось Ф.Є., Спицький В.Є. Історія Української РСР / За редакцією проф. К.К.Дубини, проф. І.С.Дзюбка і проф. Ф.Є.Лося. Вид – во Київського університету, 1965. – 456 с.

2. Кіщак І.Т. Проблеми векторного розвитку України / І.Т.Кіщак, Н.О.Корнева, А.В.Слюсаренко // Молодий вчений. - №3 (43), березень, 2017. – С.675 – 680.

3. Кремень В.Г. Україна: альтернативи поступу (критика історичного досвіду) //В.Г.Кремень, Д.В.Табачник, В.М.Ткаченко. – К.: «ARC - UKRAINE», 1996. – 793с.

4. Кучма Л. Украина – не Россия. /Л.Кучма //- М - Время. – 2003 - 559 с.

5. Курносів Ю.О. Проблеми перебудови в Українській РСР / Ю.О.Курносів //Український історичний журнал. - №7. - 1990. – С. 78-86

6. Матеріали XXVII з'їзду Комуністичної партії України. Політвидав України, 1986. – 140с.

7. Руда Н. Лідерство у Збройних Силах України в контексті євроінтеграції/ Н.Руда. // Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів. Монографія. The Academy of Management and Administration in Opole, (Польща), 2019. – С.300-309.

8. Хомутовська І. Генезис детермінант соціально – економічного розвитку України в року «перебудови» (1985 – 1991 рр): монографія / Ірина Хомутовська – Миколаїв: Іліон, 2017. – 200 с.

9. Хомутовська І.І. Стратегічні виміри розвитку України в період «перебудови» (1985 - 1991 рр) / І.І.Хомутовська, А.О.Федосова, І.Т.Кіщак Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки: зб. наук. праць./ за ред. І.Т. Кіщака. — Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, №1 (10) червень 2018. - С.44 – 53.

10. Яковлев А.Н. Реализм – земля перестройки. Избранные выступления и статьи / А.Н.Яковлев./ Политиздат. - М. -1989. - 544с.

### **3.4. Conceptual community of psychological pedagogy challenges of human intelligence by influence of development of enterprise function**

#### **Концептуальна спільність психологічної педагогіки перебудови мислення людини під впливом розвитку підприємницької функції**

Суспільство Європи на сучасному етапі економічних перетворень спрямоване на розвиток в людині конкретних професійних здібностей до праці, що забезпечують йому у подальшому достатній рівень для відновлення особистої біологічної енергії [8, 19, 23], пріоритети у занятості [13], фізичному виживанні [24] та соціальній насиченості праці [22] у наперед відомій сфері діяльності. Це означає, що йдеться мова про підготовку універсально розвиненої особистості, що є можливою поки що тільки у напрямках задоволення поточних загальнодержавних проблем життєзабезпечення, які засновуються на фактах використання технологій відтворення праці, що балансують на межі застарілих, але ще як фізично, так і морально ефективних. Тобто, користування такими, скажемо так «малоефективними», технологіями дозволяється до деяких пір, поки впровадження новітньої технології не становиться прикінцевою необхідністю. Враховується наступне: введення більш ефективної технології призводить в обов'язковому порядку до масштабного скорочення обслуговуючої праці, безробіття, витрати коштів на перенавчання робітників тощо. Темпи науково-технічного прогресу промислового руху в такому середовищі можуть зростати не стільки за рахунок технічного оснащення і переоснащення господарчих процесів, скільки за рахунок впровадження інноваційних схем ринкових зв'язків і управління, що налагоджуються в економіці держави повсюдно на основі використання підприємницької функції, що розвивається у людині в конкурентному середовищі відносин, і положень новітніх педагогічних засобів, що ґрунтуються на штучних новоутвореннях і більш конструктивних підходах до управління методичними процесами. Система освіти з цього приводу повинна повертатися до розробки та освоєння новітніх педагогічних технологій, що визнаються галузевими, а тому в них враховуються загальні тенденції утвердження ринкових відносин у суспільстві і вони об'єктивно є орієнтованими на втілення конкретної державної політики, що має бути

синхронною до завдань економічного зростання, які безперервно змінюють одне одного в перехідних економіках. Під впливом загальної тенденції соціально-економічного розвитку суспільства, державної економічної політики, ринкових зрушень і процесів розвитку підприємницької функції людини, власне, і закріплюються необхідні відносини у сфері освітнього простору. Залишається відмовитися від застарілого мислення та переорієнтувати суспільство на повсюдне освоєння нової основи руху соціально-економічних процесів.

Замовниками розвинення підприємницької функції людини у державі є такі форми її споживання, якими є форми «бізнесу» та «підприємництва». Їх зміст, якщо виключити з аналізу деякі суто організаційні складові, наприклад такі як дисциплінованість, комунікація, налагодженість, планомірність, структурованість та ін., майже співпадає. Так, у визначенні В.І. Даля [6, т. 3, с. 388] і бізнес, і підприємництво об'єднуються поняттям «починати», що подається як синонім для слів «починати що», «вирішувати, виконати яку-небудь нову справу», «розпочати удосконалення чого-небудь значного» а тому мають винятково діяльну основу за своїм походженням. У іншому джерелі [11, с. 518] термін «заповзятливість» вживається у понятті «той, хто уміє взятися за щось у потрібний момент, кмітливий і практичний». Сучасні науковці, поєднуючи і те, і друге тлумачать їх значення як бажання до діяльності у середовищі, що ймовірно завершиться значними статками. Можна приєднатися до визначення М.М. Єрмошенка, що «бізнес (від англ. business – справа, заняття) – будь-яка економічна (господарська, виробнича, посередницька і т.п.) діяльність в умовах ринкової економіки, що приносить прибуток (доходи) власникові» [7, с. 17], а «підприємництво – ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик під власну фінансову і майнову відповідальність» [7, с. 95]. Можна продовжити розгляд формулювань дослідників, але зміст їх змінюється не значно. Важливішим є інше положення, яке треба усвідомлювати, готуючись до взаємодії з осередками суспільства та його утвореннями.

Людина, що приступає до здійснення мети власної освіти, механічно перетворюється на засіб утворення корисності в суспільстві. Шлях її руху з її астрометричними та багатьма іншими комплексами вправності відомий: особистісні морфологічні утворення, психологічні схильності і фізіологічні задатки виявляються, тестуються, опрацьовуються та підкорюються



цільовим змінам під впливом досвіду оточення з родини, держави і її виробничих та суспільних сфер і структур. На прикінцевих етапах освітнього руху людина повинна проявити еталонні чи професійно достатні знання, навички чи уміння по відтворенню обумовлених виробничих, соціальних та економічних функцій та їх сполук. Саме таке перетворення дії і мислення перетворює людину у продуктивну силу суспільства, але в цьому процесі не виявляється системні підходи до розвитку підприємницької здатності людини, щоб дозволило вести мову про її прояв. У деяких державах, наприклад в Україні, на процес розвитку у людині підприємницької функції значний вплив справила адміністративно-планова розподільча система, за якою ховається принцип нормування споживання зручностей, послуг, продуктів та прикрас [3]. Таке, що названо було «ідеологією тоталітарної культури», у багатьох осередках превалює дотепер.

Відмовою від тоталітарної культури та ідеологічного маніпулювання свідомістю людини у всі сфери суспільного життя вносяться структурні зміни, що одночасно сприяють психологічному розкріпаченню творчих джерел як для окремого громадянина, так і для об'єднань прогресивно налаштованих фахівців. Множина варіантів творчості, що є новою, відкривається ринковими умовами праці та зміною когнітивної основи діяльності, що забезпечують не тільки вибір, але й вільний рух за обраною методикою і ціллю розвитку. Критерії вибору руху підкорюються конкурентним відносинам і вільному попиту, що, в свою чергу, дозволяє людині увійти у трансформаційне середовище, що складає економічне середовище народного господарства, що в деяких (мабуть – у більшості, бо середовище ще залишається не самодостатнім, а перехідним) послідовностях ще продовжує перебувати реформованою в «ручному» режимі. Але все це, що тут згадується, має тимчасовий вплив і системний характер. Система ефективної освіти вже розпочала піддаватися зрушенням і оптимізації як педагогічних процесів, так і загальних економічних відносин, впливу ринкових важелів, а також усвідомлюється комунікативна складова відповідності логістичних змін, що мають первинно психологічний зміст у підлаштуванні до відносин, що залишалися невідомими чи були навіть раніше відомими загалу, але не використовувалися. Тепер, а сучасність саме насичується кількістю і якістю дії, вони входять у наукове обслуговування як повноцінний фактор економічного зростання, а у деяких дослідженнях, наприклад [17, 19], вони відіграють ще й роль константи за

---

---

сутністю формування руху, спрямованого на втілення зрушень в галузі освіти, уточнення принципів і критеріїв вибору функціональних показників для підтримки енергії викладача.

За умови врахування ментальності населення множина питань, що порушує спокій і збурює думку творчої особистості, перетворюється на проблему, яка набуває особливого значення і актуальності у сфері психологічної педагогіки. Саме ментальність населення і тривожність життєзабезпечення гальмують втілення в життя більшості прогресивних методів виховання людини, що має невисокий рівень доходів, а тому ресурс її підготовки є обмеженим. Треба, окрім того, ще визначитися і про те, що і у суспільних фондах державотворення, особливо у державах з перехідними процесами, що превалюють в економіці у період зрушень та перетворень, буває недостатньо коштів саме на освіту, а тому витрати перекладаються на дохід та на статки родини. За статистичними звітами України такі доходи та статки зростають повільно і майже не наздоганяють темпи інфляції. Пов'язане таке з тим, що часу для засвоєння процесів розвитку ринкової економіки для держави замало, а фахівці не в змозі приєднатися до однієї з концепцій сталого розвитку економіки і наважитися на послідовне її виконання, змінюючи і напрямок, і сам рух. Так, умови і переваги застосування ринкових основ обміну діяльністю в економіці України дискутуються вітчизняними науковцями ще з кінця 80-тих років ХХ-го століття. За цей час був встановлений ряд змін [1, 13, 17, 22] у ланцюгу системного цілеполягання явища, факторів і чинників суспільного виробництва, механізмів життєзабезпечення і плідної підготовки людини до підприємницької дії. В основу обговорення і дискусії була прийнята функція, що давно є вивіреною у Європейському просторі – треба рухатися за основою розвитку підприємницької здібності людини і підкорити такий процес треба за високим темпом розвитку саме такої, підприємницької, функції. Найдовший час вирішувалося питання розпізнання самого економічного явища, структура якого відтворювалася у залежності від обраної логіко-математичної моделі фізичного явища, у якості якого науковцями розглядається бізнес, підприємництво, творча здатність людини та їх когнітивна рушійна сила – підприємницька функція людини [1]. До розкриття таких і аналогічних основ зверталися дослідники різних часів. Так, у джерелах [2, 5, 18], вона ототожнюється зі складовими такої моделі, якою є «спостереження – логіко-математична модель фізичного

явища – прямі експерименти і нові спостереження – уточнення похідної моделі» [5, с. 3]; у джерелах [4, 21, 25] – сприймаються більше засоби розрахунку вірогідності і ентропії прояву явища, що має управлінський зміст праці. Особистими дослідженнями виявлені ще два підходи – підходи опису фрактальності та відносності утворення явища [14-16], яке можна описати в середовищі стратифікації. Таке має наукову цінність.

Так, просліджуючи за ходом відтворення, моделювання і розпізнання «деякого» явища, наука знайшла ряд методів, щоб від фізичного явища був знайдений засіб переходу до розкриття сутності економічного явища. В поле зору попадали системні насичення праці вправами, операціями та функціями, розробки фізіологічно оправданих режимів праці та відпочинку, відтворення робочих процесів по критерію інтенсивності, а за цим і нервової напруги, фізичної та фізіологічної тяжкості [8] виконуваних робіт. Але проблема залишається актуальною навіть при тому, що наука уже має у своєму розпорядженні теорію вивчення, відтворення, уніфікації і уточнення сутності підприємницької здібності людини, бо питання поєднує і фізичні, і технічні, і економічні складові одночасно. Сутність підприємницької здібності людини за функціональною складовою цілого багатогранна, бо вона є частиною чогось більшого, яке не вдається виявити, зафіксувати і відобразити. Відомі тільки окремі елементи, які мають постановочне значення і вони очікують висвітлення. Ці елементи встановлюються на основі:

- 1) домовленостей про відтворення, підтримку та сприяння розвитку підприємництва у державі;
- 2) організаційної системи, що забезпечує розвиток здібності людини;
- 3) органічного середовища, в якому здібність людини застосовується з додержанням угоди;
- 4) складових розвитку підприємницької здібності людини;
- 5) функціонального наповнення і насичення середовища процесами і механізмами, за сприянням яких діє і розвивається досліджувана здібність людини;
- 6) чинників взаємного зв'язку систем, середовищ, процесів, механізмів, конструкцій тощо.

Якщо віддалитися від виконання приватного завдання, то наведений перелік елементів складає цілісність штучного утворення, що являє собою організаційну структуру, яка здатна пристосовуватися до зовнішніх

суспільних умов за механізмами регулювання власних системоутворюючих зв'язків, елементів і схем. За ними відтворюється первинна виробнича ланка людської діяльності, що забезпечує єдністю взаємодії елементів продуктивних сил – знарядь праці, предметів праці, підприємництва і робочої сили. А поки що інформація про підприємницьку функцію дозволяє поєднати організаційну систему розвитку і систему споживання підприємницької здібності людини, маючи на увазі, що у цьому процесі підприємницька функція – це чорна скринька розвитку закономірностей. Предметом вивчення залишається встановлення і визначення змісту зовнішньої і внутрішньої сукупності елементів організаційної системи розвитку і споживання підприємницької здібності людини з того приводу, що для кожної ситуації треба створювати приватну модель зв'язків. Ознаки та рекомендації руху наступні.

Приватна модель зв'язків вбирає в себе особливості руху від потенційного до актуального в освіті. За таким рухом проявляє себе теоретично заміщенням старіючих форм розвитку новішими і досконалішими формами. Такий процес підсилюється психологічною напругою, що виникає у відносинах економічної галузі, якою є «Освіта». До того ж, вона підсилюється ще й тим положенням, що в середовищі педагогічних систем активувалися процеси заміщення застарілих технологій викладання наук новітніми педагогічними схемами, що навіюються управлінським середовищем постіндустріального суспільства. Ця їх множина, що рухається у суспільстві лавиноподібно, є ще недостатньо вивіреною за педагогічним зиском і ефективністю для споживача, але розповсюджується за ініціативою маси приватних бізнесменів і підприємців, бо педагогічна майстерність вчителів там перекладається на технічні засоби подання інформації, її обміну і засвоєння. Заміщаються педагогічні системи, що:

а) мають «матеріалістичну спрямованість у минуле». Реалізація в процесі навчання таких педагогічних і психологічних методів має за мету забезпечення продуктивної діяльності у відомих суспільству варіантах праці, що вже неодноразово повторювалися;

б) ґрунтуються на результатах «несистемного дослідження реальності». Таке дозволяло б враховувати розпливчатість явищ, які виникають у сьогоденні, вірогідність витоків перехідних становищ, що виникають в економічних відносинах, відмовлятися від утвердження

замовного віддзеркалення процесів нестійкої економіки, переносу в навчання засобів, в яких відтворюються ідеології, запозичені з інших держав;

в) ігнорують прогностичні дослідження швидкоплинних суспільних процесів та застосовують засвоєння новітніх соціально-педагогічних моделей повільними темпами. Такі педагогічні засоби гальмують и пригнічують творчість і розвиток робочої сили.

На їх зміну приходять педагогічні технології, схеми управління і підходи до здійснення, що вбирають у себе евристичні підходи до відтворення сучасності, які не відмовляються, а розширюють матеріалістичне уявлення про світ, наповнюючи його організаційними, творчими і філософськими процесами, що повсюдно відбуваються і оточують особистість. За структурою вимог постіндустріальної цивілізації, що невинно розвивається, змінюються відповідно і напрям, і методи розвитку людини. Увага звертається первинно на наступний рух, коли:

1) у ряд факторів виробництва цілющої речовини, блага і багатства держави включаються не тільки «земля», «капітал», «праця», «підприємництво» і «інформація», а також і фактори «знання», «вправності», «досвіду», «професійної інновативної кмітливості», якими принципово підсилюються взаємозв'язки в життєдіяльності за умовою включення творчої складової народу території;

2) первинний продукт в середовищі виробництва сприймається не стільки як поживна речовина чи товар, що виходять з під технологічних ліній, а як послуги і праця, що вимагають від виконавця застосування здатності когнітивного розуму і творчості;

3) людині буде визначатися місце не стільки майстрового- чи оператора-виконавця, скільки творця життєдайного середовища і розпорядника успадкованого багатства, де він також у тому числі є і «творцем себе самого» як продуктивної і творчої сили суспільства;

4) організаційно-управлінські технології мають законодавчу основу замінюватися за аксіологічними критеріями відтворення;

5) сукупність методів оволодіння набутим досвідом і знаннями поповнюється засобами за методологією самодостатності діяльності.

Тобто, в розвитку здібностей людини поступово повинні займати своє місце мотиви творчості, насиченості і змістовності праці, а це вимагає приведення в дію іншого ряду його інших природних здібностей. Це вимагає

формування відповідної педагогічної технології виявлення і розвитку у людині пошукових здібностей. Оцінка таких педагогічних систем виконується у джерелах [10, 12], але виховне, педагогічне та психологічне їх визнання має поки що відносно достовірні узагальнення. Наприклад, таке тлумачення підтверджується у висновках дослідників [20].

**Висновки.** Будь-яка система освіти, чи навіть педагогічна методика викладання цільового матеріалу, заснована на виокремленій з сукупності змістовної форми, що відображає «діяльнісний» підхід, а тому нову педагогічну форму і новий засіб педагогічної діяльності слід вводити після перевірки її як педагогічної технології в аудиторії. Це означає, що треба попередньо знаходити і порівнювати відмінностей, що притаманні системам освіти. Враховуються риси першооснови, фундаментальний комплекс діяльності, що наповнюють інформаційні банки знань. На етапі розбудови відносин активуються наукові принципи взаємодії, а саме:

принцип пріоритетності узгодження загальнолюдських цінностей. Передбачається подолання суперечностей між загальнолюдським і приватним та затвердження їх єдності в умовах, коли індивідуальне є носієм загальнолюдського;

принцип оновлення розвитку і становлення якостей. Передбачається досягнення діалектичної єдності зміни зі збереженням матерії за оптимальним поєднанням дієвих елементів «інноваційної» педагогіки і «зберігаючої» психології;

принцип системності компонентів відносин. Передбачається з'єднання феноменології, закономірностей і механізмів розвитку людини, який зумовлює багатофункціональний аналіз загального, особливого і одиничного в освітньому процесі;

принцип об'єктивності самозбереження людини в просторі і часі. Передбачається синхронізація дії за сукупністю суб'єктивних чинників діагностичних і прогностичних досліджень у поєднанні цінності здобутків людини від освіти і умов досягнення нею максимуму.

**Рекомендації.** Загальнолюдське за внутрішніми ментальними складовими підтримується першим принципом взаємодії. За його сутністю в кожній державі повинний надаватися кожній людині засіб реалізації права на свою особисту свободу і на вільний доступ до досягнень всієї людської культури. Таке у суспільних відносинах забезпечує збереження стану духовної рівності. Рівне право кожного громадянина на користування

загальним духовним багатством, у свою чергу, в рівній мірі поєднується і з його правом на свою власну індивідуальність. Нагадуємо тут, що це складає конституційні основи організації діяльності, які попутно містять в собі гарантії виконання дії, а за цим – і забезпечують рух творчості і прогресу людства.

Особа, як носій всіх суспільних відносин, не може сама по собі автоматично сформуватися в середовищі зовнішньої соціалізації. Цьому сприяють процеси конкретної діяльності, культури і взаємодії, під впливом яких людина є не тільки об'єктом, але й суб'єктом освітнього процесу діяльності. На наш погляд, таке означає, що вона є суб'єктом своєї власної діяльності і об'єктом регулюючого початку держави або соціуму. Остання позиція людини щодо вибору виду діяльності суспільству не байдужа, бо від потенціалу і вибору виду діяльності окремого громадянина залежить багатство держави. Окрім того, від змісту і структури його діяльності залежить також і визначеність форм суспільної свідомості, яка формується за суспільними, виробничими та соціальними відносинами, в сукупності дії яких особа володіє багатьма якостями і виступає їх носіями.

Будь-яка система освіти реалізується, як відомо, в середовищі вже створених державою навчальних закладів, що являють собою специфічне утворення єдності соціальних структурних підрозділів. В них повинна забезпечуватися системна підготовка і освіта сучасних фахівців, тоді як останні своїми успіхами зобов'язані 1) професорсько-викладацькому складу із застарілими знаннями, 2) інформаційно-технічній базі, яка залишається віддаленою від досконалості.

Елементарні галузі суспільної практики, що є відповідними відтворювачами сучасних форм суспільної свідомості і груп фізичних та розумових здібностей індивідуумів, складають наступні дві сфери суспільної практики, а саме: 1) виробничо-технічна, що покликана забезпечувати суспільство життєдіяльним продуктом, задовольняти матеріальні і духовні запити людини і суспільства і 2) підприємницька, що покликана забезпечувати суспільство генерацією нових знань, ідей і схем відносин в бізнесі.

Оскільки остання сфера є предметом дослідження, то треба відмітити наступне: вона існує за рахунок споживання підприємницької функції людини і приведення у дію критерію відтворення синергетичного ефекту. Більшості галузей цієї сфери повинна відповідати теоретико-економічна

форма суспільної свідомості, що сприймається у якості внутрішньої духовної основи практичної діяльності за функціями менеджменту, маркетингу, інжинірингу, консалтингу та ін. Здійснити таке можливо завдяки поєднанню психолого-економічних положень і знань про власні здібності особи і про економічне середовище в державі. Педагогічні технології підготовки нової творчої людини на умовах адаптації людини до підприємницького середовища є над дієвими при розробці адаптаційних та психологічних умов існування людини в середовищі.

Таким чином, у життєдіяльності освіта займає місце однієї з провідних форм розвинення здатності людини до праці, до самозабезпечення. Науково-технічний прогрес та нові форми налагодження виробничих відносин вносять зміни у знаряддя праці, організаційні, управлінські і технологічні процеси. За цим зміна процесів виховання і професійної підготовки особистості у сучасному середовищі об'єктивно стає необхідною і пов'язується вона з утвердженням принципів підприємництва, ринку і свободи вибору виду діяльності. За даними дослідження [9, с. 77-78] стверджується, що саме «ієрархія форм життя та ієрархія сутнісних сил самої людини визначають ієрархію форм виховання», а «структура сучасної свідомості при різноманітних зовнішніх проявах характеризується комплексом настанов, які мають парадигматичний характер» [9, с. 92].

### **Література**

1. Брітченко, І.Г., Момот, О.М., & Саєнко, В.Г. (2012). Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства. Полтава, ТОВ «Фірма «Техсервіс», 547.
2. Бурков, В.Н., Кондратьев, В.В., Цыганков, В.В., & Черкашин, А.М. (1984). Теория активных систем и совершенствования хозяйственного механизма. Москва, Наука, 273.
3. Горягина, Т.А., & Толчева, А.В. (2004). Переходной экономикой формируется новый тип экономического мышления. Соціально-економічні проблеми перетворення громадянського суспільства: сучасне і майбутнє.
4. Гринин, В.Г., Саєнко, В.Г., & Толчева, А.В. (2004). Основы менеджмента и маркетинга. Луганск, Изд-во ЛНПУ им. Тараса Шевченко.
5. Давыдов, В.В., & Зак, А.З. (1987). Уровень планирования как условие рефлексии. Проблемы рефлексии. Современные комплексные исследования, Новосибирск, Наука, 46-47.



6. Даль, В. (1998). Толковый словарь живого великорусского языка, в 4-х тт., Москва, Рус. Язык, т. 3, 388.
7. Ермошенко, М.М. (2001). Маркетинговый менеджмент. Киев, НАУ.
8. Кашуба, В.А., Бондарь, Е.М., Гончарова, Н.Н., & Носова, Л.Н. (2016). Формирование моторики человека в процессе онтогенеза, монография. Луцк: Вежа-Друк, 232.
9. Корольков, А.А. (2001). Антропологический синтез: религия, философия, образование. Санкт-Петербург, РХГИ.
10. Крежевских, О.В. (2016). Мировоззренческие компетенции воспитателя: опыт теоретического и экспериментального изучения, монография. Москва-Берлин, Директ-Медиа.
11. Ожегов, С.И., & Шведова, Н.Ю. (2006). Толковой словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. Москва, ООО «А ТЕМП»
12. Плигин, А.А. (2007). Познавательные стратегии школьников, монография. Москва, Профит-Стайл.
13. Полулященко, Ю.М., Саенко, В.Г., & Толчева А.В. (2017). Органическая основа профессиональной подготовки человека к целесообразной деятельности. Актуальные проблемы профессионального образования в Республике Беларусь и за рубежом: V Междун. науч.-практ. конф. Витебск, МИТСО, Т. 1, 262-265.
14. Саенко В.Г. (2016). Отражение фрактальности спортивного бизнеса: конъюнктурные классификационные признаки проявления. Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : зб. тез наук. Міжнар. наук.-практ. конф. У 2-х ч. Київ, Аналітичний центр «Нова Економіка», Ч. 2, 97-100.
15. Саенко, В.Г. (2016). Фрактальная теория – основа инновационного менеджмента в среде бизнеса восточных единоборств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : Зб. наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків, ХНАДУ, 3(14), Т. 1, 55-64.
16. Саенко, В.Г., & Саенко Г.В. (2017). Метод распознавания, описания и формализации фрактальных систем бизнеса. Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Ужгород, Вид-во УжНУ «Говерла», 186-189.

17. Саєнко, Г.В., Нікітенко, Н.А., & Толчева, Г.В. (2004). Основи підприємництва та управлінської діяльності. Луганськ, Вид-во ЛДПУ імені Тараса Шевченка, 128.

18. Саєнко, Г.В., Папаїка, О.О., & Пристюк, В.М. (2005). Формування і розвиток розподільчої економічної системи держави у перехідний період: методичні підходи. Донецьк, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 496.

19. Саєнко, Г.В., Саєнко, В.Г., & Саєнко, В.Г. (2014). Формування мислення і розвинення енергії викладача з економіки: поглиблення накопичення, монографія. Бердянськ, БДПУ; Луганськ, СПД Резніков В.С..

20. Стрельников, В.Ю., & Брітченко, І.Г. (2013). Сучасні технології навчання у вищій школі. Полтава, ПУЕТ, 309.

21. Толчева, А.В., & Саєнко, Г.В. (2004). Стили управления и демократизация в процессе управления. Вища освіта та економічні науки, 2.

22. Толчева, Г.В. (2004). Характеристика прогнозування соціально-економічного розвитку держави. Налогообложение в промышленном регионе : теория, практика и перспективы развития, 296-302.

23. Britchenko, I.G., & Saienko, V.G. (2016). Physical ability of the individual as a needed market factor in the European Union. Economy and Education of Ukraine: on the road to EU, monograph. Nowy Sącz, Wyzsza Szkoła Biznesu – National Luis University, 43-59.

---

---

**ANNOTATION****PART 1. PROBLEMS OF TRAINING SPECIALISTS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION**

**1.1. *Nadiya Vasylenko, Yaroslav Radysh.* Educational policy of Ukraine is an instrument of intellectual and spiritual development of society and the state.** The article reveals the values, the philosophical notions of reforming secondary education in accordance with the concept «New Ukrainian School», analyzes domestic and foreign experience and generalizes the goal of human resources management, which is that an organization can only succeed through its employees. It is shown that on the basis of the early formation of competences and the continuous development of a number of professional competencies of the individual that promote innovation potential, one can rely on the wider advantages of success for a society beyond the framework of innovation, providing the basis for the next generation for employment, personal implementation and development, social integration and active citizenship. It is shown that educational research in the educational experience involving creativity is evidence of failure, processing, persistence, uncertainty and imagination, to be used to prepare a modern manager in a master's degree in the field of Public Administration and Administration. Key words: competence, concept «New Ukrainian school», master's degree, public administration and administration, modern manager, human resources management.

**1.2. *Svitlana Zharaia.* Training in the provision of administrative and social services to the population, taking into account the requirements of European integration.** The problems of Ukraine's entry into the European economic space in the field of personnel training are considered. The training of all sectors of the economy and management is important in the context of the European vector of development. This is due to the following processes: economic transformations, the entry of Ukraine into the European and world markets of goods and services, money and capital; Integration of Ukrainian and European transport systems, migration processes and trends in the development of social and labor relations in the EU and Ukraine. Actual problems lie in the disproportionate adaptation of the Institute of Civil Service of Ukraine to the standards of the European Union and the provision of new generation of management personnel for the system of municipal self-governance. They must

---

---

repatriate from the state cadre ploica, enter into a single body of subcontracted state servants, have an autonomy, and separate from the staff of the staff of the organs of the state executive power. This should allow for the consideration of the activities of the permits of local self-government bodies, to ensure that the educational, methodological and organizational level of training of employees in this area is taken into account.

**1.3. *Larysa Kyienko-Romaniuk, Tetiana Halych, Svitlana Parshuk. Problems of preparation of managers in the conditions reforms of administrative and educational.*** The article is devoted to institutional (formal education) and uninstitutional (non-formal, informal) professional development of leaders of educational establishments. Reform of education in Ukraine adds many new duties for the leaders of educational establishments. There is a row of obstacles on the way of professional development of leader. The professional improvement, examined as an external compulsion, additional, too burdensome duties, can become the factor of stress. If it is related to the personal educational necessities and queries, then by the good "factor of support" in intention of leaders to the creative changes in the work, there can be a magistracy or program of course and intercourse preparation in the system of postgraduate education. Becoming and development of leader is predetermined by ability to realize, analyse, compare, summarize, etc. Judgement, as a result of the critical thinking, is based on the emotionally-realized and intelligent perception of reality. The parameters of the critical thinking are considered in the article. Four components are distinguished: motivational; rich in content; intellectually-judicial; emotionally-volitional. Their essence and connection are exposed. There was substantiated value of presence of the developed critical thinking for leaders of educational establishments and indicators of its development in the system of postgraduate education. Keywords: preparation of leaders, educational establishments, system of postgraduate education, critical thinking, leaders of educational establishments, system of postgraduate education.

**1.4. *Volodymyr Zaiachkovskyy. Technological competence of managers: challenges and opportunities.*** The quick changes in mentality of new generation, caused by technological revolution, require system decisions and organizational measures from higher educational institutions of the system of postgraduate education. It is important to guarantee the support of unity of educational process and responsibility of leaders of the schools. The short review of the modern conception of teaching the adults, based on the use of the facilities of the informatively-digital technologies, was made in the article. It gave reasons to offer the variants of the methodological decisions for the system of postgraduate education. Development of technological competence for the leaders of the schools was considered in postgraduate education, as a process of

---

organization of the educational activity for adults. In a practical plan it will assist quality changes in the educational level of the leaders of the schools, realization of tasks that stand before the managers-leaders of new reality of the school education. Keywords: technological competence, leaders of the educational institutions. managers-leaders, postgraduate education, distance learning, education of the adults.

**1.5. *Mayia Konnova, Wojciech Duczmal. Development of corporate culture in the context of innovative transformations in the management of the educational institution.*** In this article issues of necessity in managing corporate culture development at educational establishment are considered along with defining main directions of principle's activity towards development of school. The general plan of forming a corporate culture is provided in this article. Constituent elements of employees' corporate identity (such as integration, involvement, loyalty) as well as their components are characterized. Methods and forms of corporate culture at schools are being proposed by this article. Keywords: innovative process, innovative development, innovative direction, development of corporative culture, corporate identity.

**1.6. *Tetiana Drozd. Rhetorical competence is a component of the communicative culture of the leader of a new formation.*** The necessity of development of communicative, in particular rhetorical, competence in the officials, and actualization of issues of improvement of the system of continuous education of civil servants and representatives of local self-government bodies is substantiated. Among the promising areas of work: the use of specialized training courses and the intensive use of distance learning, the addition of Ukrainian-language rhetorical content, which contributes to the formation of positive motivation and creates conditions for self-education of officials to improve their qualifications.

**1.7. *Oleksandr Mudrak, Viktoriya Sobchuk, Oksana Nahorniuk, Halyna Mudrak, Yashnik Svitlana, Halyna Tarasenko. Environmental literacy of the leaders of the new formation in an open society.*** In the monograph section one of the main 17 goals of the sustainable development strategy is considered - the environmental literacy of the leaders of the new formation in an open society, the basis of which forms a noosphere approach. The role of education for sustainable development of Ukraine in the formation of a managerial culture of the leaders of a new formation, the basis of which forms the ecological education, which should

be aimed at forming the ecological culture of leaders, as a component of the system of national-patriotic and social education (including, among others, through the ecological enlightenment for participation of public environmental organizations). The current state environmental policy should be based on the principle of continuity of the process of environmental education in the education system, in particular in the system of training and retraining of management personnel.

The content of environmental literacy of the leaders of a new formation in an open society should be directed towards the formation of an individual with an ecological philosophical setting to adhere to the rules of environmentally sound behavior and the implementation of practical actions to protect their own health and environment, which involves the development of a system of scientific knowledge (concepts, concepts, patterns) reflecting the philosophical, natural sciences, legal, moral and ethical, socio-economic, technical and military aspects of environmental education. To this end, it is advisable to use international experience (for example, Poland), using the proposed ways to improve the ecological culture of the leaders of the new formation.

**1.8. *Ilona Shevchtnko. Innovative model of development of professional competence: system of postgraduate pedagogical education.*** Considerable attention in the research is paid to the problem of the development of professional competence of Natural Sciences, their creative potential, which is solved by the introduction of innovative training based on the integration of formal, nonformal and informal education. The introduction of innovative training, based on the integration of the above mentioned types of education of Natural Sciences, is one of the organizational and pedagogical conditions that ensure positive dynamics of the development of professional competence of Natural Sciences. Keywords: professional competence of the Natural Sciences; formal, nonformal and informal education.

**1.9. *Serhiy Poyda. Formation of project management skills in modern executives.*** The article defines the main directions of the activity of the manager on the management of innovative projects in the organization. The classification of projects is considered, the main values of educational projects and their interconnections are determined. The article presents examples of projects implemented on the basis of educational institutions.

## **PART 2. ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT**

**2.1. *Hanna Burdelna, Andrii Borodin. Application of discharge stimulations for improving energy savings on heat generators objects of Ukraine.*** The article investigates the use of incentive incentives for energy saving in heat-generating facilities in Ukraine. The implementation of the program of energy saving in the spheres of economy and social sphere, increasing the use of non-traditional and renewable energy sources is substantiated. The basic task of management in optimizing the value of profit per unit of output and the period of investment returns are determined. The use of incentive incentives for attracting financial resources from different sources and sending them for solving energy conservation and construction of new modern heat generating capacities, including using non-traditional and renewable energy sources, is proposed.

**2.2. *Adam Walawender, Mykola Ohienko, Andrii Ohienko. Wdrażanie zarządzania procesowego w organizacji.*** Zagadnienia zarządzania procesowego w coraz większym stopniu budzą zainteresowanie badaczy i praktyków organizacji gospodarczych. Współczesne organizacje dążą do jak najlepszego przystosowania się do zmieniających się warunków poprzez elastyczność działania i zmianę procesów wewnętrznych.

Przez wdrożenie zarządzania procesowego rozumie się wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego w organizacji. Nie jest to tożsame z wdrażaniem procesów i dotyczy bardziej przyjęcia modelu organizacji procesowej oraz mechanizmów, zasad, reguł, wytycznych do sposobu postępowania na każdym etapie struktury zarządzania procesowego przy uwzględnieniu jego wielkowymiarowości.

**2.3. *Olena Hurina, Jadwiga Ratajczak, Yelyzaveta Hurina. Sustainable economic development modeling of the region in the context of socio-ecological and economic interaction.*** The role of regions in ensuring of a sustainable economic development has been updated. The interrelation of economic, ecological and social processes in the structure of regional development is substantiated, synergistic properties of socio-ecological and economic systems have been proved. A market model of regional development has been proposed, the basis of which is comprised of dynamic intersectoral models. The model allows

for a comprehensive regulatory analysis and to regulate the state of the regional socio-ecological-economic system.

**2.4. *Volodymyr Lagodiienko, Olha Holodoniuk, Victoriia Milcheva.* Innovative development of enterprises is the basis for the development of the country.** This article analyzes the economic situation in Ukraine and its impact on the wine industry. The strategic analysis of the winery was carried out on the example of PJSC «Odesavinprom» and the recommendations for the development of its innovation activity were developed. The process of introduction into the market of an innovative product from the secondary raw materials of winemaking is explored.

**2.5. *Liubov Melnychuk, Valentyn Dranus, Oksana Prokopyshyn, Katarzyna Syrytczyk.* The theoretical and methodological principles of business ethics management.** The article is devoted to highlighting the concept of "business ethics." The essence of social responsibility and the need to introduce human specific doing business through social problems. The mechanisms that help to realize the realities of business life ethical principles, norms, rules and standards.

**2.6. *Olena Usykova, Józef Kaczmarek.* Theoretical approaches to the system of analysis of current financial planning in the enterprise in modern economic conditions.** The success of the enterprise's business is guaranteed provided that the financial strategic objectives correspond to the real economic and financial opportunities of the enterprise. That is why the role of financial planning is growing to ensure a stable financial position and increase the profitability of the enterprise.

Today, the planning of enterprise activity has become a rather serious problem due to several reasons. First, this is the lack of clear goals, tasks of the enterprise management. Secondly, these are complexities that arise in determining the needs for current expenditures (number of employees, capacity, etc.). Thirdly, in modern conditions, plans and means no longer descend on top, and the company must independently orient itself in the market. Fourth, many enterprises do not have a system for providing reliable information at the right time, in the right place.



---

Accordingly, a sound financial plan can be used not only to attract investors and creditors, but also to assess the performance of the firm after the actual launch of business. In addition, the financial plan is often the basis for working out the company's detailed work budgets. Thus, the financial plan should become a guideline document, in which it should clearly identify where, when and how it will attract and spend the required capital.

Particular attention should be paid to tax planning at the enterprise, the task of which is to create conditions or additional business entities, through which business operations will be carried out with minimal cost of paying taxes.

**2.7. Oleg Zagurskiy, Svitlana Rogach, Lyudmyla Titova, Ivan Rogovskii, Tadeusz Pokusa. «Green» supply chain as a path to sustainable development.** In the context of environmentalizing society, transport and logistics companies from different countries implement the principles of "green" logistics into day-to-day practice, because it allows, on the one hand, to improve the company's image, on the other hand, to increase the efficiency of its activities. Economically developed countries have long realized that the "green" technologies will benefit not only the consumer but also the carrier.

**2.8. Grygorii Saienko, Volodymyr Saienko. The digital economy occupies the dominant heights in managing processes in a post-industrial economy.** The article describes the digital economy environment, the transformation of which into a factor of economic growth began during the period of informatization of stakeholders and software, the transfer of computing work to electronic devices. This period ended with the identification of previously overlooked sources of time and labor savings, unification of processes, their globalization, intensification and use of low-cost technologies in production and technology and in exchange-distribution relations. Artificial intelligence created the conditions for the flow of tumors that function after the digitalization of the reality of the socio-economic environment. The qualitative characteristics of relationships, structure formation and efficiency are revealed.

**2.9. Vita Stilnyk, Witold Potwora. Organization and management of agricultural servicing cooperatives.** The article discusses the features of the functioning of the commodity producer in agriculture. The essence and factors of the organization of cooperatives are investigated. The expediency of creating agricultural service cooperatives has been substantiated. Identified the distinctive

features of service cooperatives. The relevance of cooperative activity in agriculture and the need for their active development in modern conditions are noted.

**2.10. *Oleksandra Stoian*. Problems of Ukrainian management development in the conditions of transformation.** The genesis of the development of political and socio-economic relations in Ukraine in the period from 1990 to 2016 and the analysis of the functioning and effectiveness of the work of the national state management showed that Ukrainian society, having obtained state independence, chose the market way of development of its state, faced with a large number of complex, contradictory and inconsistent reforms that provoked socio-economic and political tensions and instability dangerous to the state.

For several decades, in the absence of the necessary level of knowledge, a market economy, a critical mass of top and middle managers, the only will regarding the timeliness, direction and extent of reforms, as well as the consistency and succession of all branches of power, the existing Ukrainian corruption bureaucracy, during this period, transformed into a oligarchic-clan system of power, which is controlled by representatives of large financial and industrial groups and increasingly separated from the interests of society, restraining the processes further development of Ukraine.

In society, there is an urgent need to reform the existing system of public administration into a democratic and effective governance system open to society, capable of implementing the necessary socio-economic changes in Ukraine and to ensure proper trust in the government.

**2.11. *Anna Fedosova, Iwona Mstowska, Oleksandra Drobojur, Katerina Sukach*. SWOT analysis of a general educational institution in modern conditions.** Modern reform in Ukrainian education emphasizes the decentralization of the modern management of a comprehensive educational institution. The condition for successful management is the use of strategic management methods, first of all, SWOT-analysis to determine the strategic vision of the vision and further development of such an institution. The traditional method of SWOT analysis allows for a detailed study of the external and internal environment, resulting in the formation of a generalized information potential and

the emergence of effective solutions, as the corresponding reaction of the institution to the signals of the external environment.

**2.12. Tetiana Piliavoz, Larysa Hlushchenko, Maryna Balzan. Organizational-economic peculiarities of the management system for innovative development of the enterprise.** The research is devoted to the consideration of organizational and economic features of the management system for the innovative development of the enterprise. The stages of making managerial decisions in the aspect of organizational management of innovation development are determined. The principles and methods of management of innovative development that allow to carry out innovative activity at the enterprise are singled out. The process of management of innovative development at the enterprise is characterized, which is based on the systematic sequence and interconnection of all its stages. The stages of the management process of innovation development in the enterprise have been formed. The conceptual scheme of innovative development of the enterprise is developed.

### **Part 3. EUROINTEGRATION PROCESSES IN THE MODERN EDUCATIONAL SPACE**

**3.1. Kvitoslava Avramenko, Slawomir Sliva. Features of teachers training in system of higher education of Ukraine and Poland.** The article studies the system of higher pedagogical education of Ukraine and the Republic of Poland under the conditions of joining the countries to the unified European educational space. Special attention is paid to the dynamics and the results of reform in the Polish higher educational system and the paper analyses both the positive and negative aspects.

**3.2. Borys Chervonenko, Olha Serha, Evgenii Beldiugin. Cybersport as a fundamental element of modern digital culture.** Esports (also known as “electronic sports”) is a form of competition using video games. Usually, it takes the form of organized multiplayer competitions, either amongst teams of players or standalone “solo” players.

Although the mainstream culture files esports as “irrelevant”, it’s about to change. Esports is an evergrowing industry with thousands of events happening worldwide and billions of dollars being invested in annually. With millions in its viewer base, esports project to overcome traditional sports in popularity by 2020.

There are lots of variety and possibilities in this brave new world of electronic sports that game designers leave us to explore and enjoy. Unfortunately, the majority of people does not take most of the competitive gaming culture seriously. In this study, we would like to present you the comparison and similarity of the esports and more traditional sports (like football, hockey, etc.) and try to convince the mainstream audience to take a more scientific approach to the cybersport.

**3.3. *Iryna Khomytovska, Ivan Kischak, Dina Kachik.*** Perception of the ideological foundations of the period of "perestroika" by the population of Ukraine (1985-1991): modern dimension. Historical and journalistic and scientific materials investigate the perception of the essence of communist command - party influence on the socio - economic development of the USSR and its ideological support during the period of the "restructuring" (1985-1991) in the context of modern dimensions. Some components of the viability of the communist system are not mentioned because of the conservatism of the ruling party and the lack of flexibility in the economic and economic mechanism. To assess the current state of Ukraine 's development, it is proposed to apply the results of the SWOT analysis of the period of "restructuring" to determine the strategic priorities of its further development. The role of the personality as a political leader in the development of Ukraine on the basis of political abilities, economic strength, ideological orientation and morality is emphasized, as failure to comply with this does not contribute to the systematic and sustainable development of the state.

**3.4. *Volodymyr Saienko, Hanna Tolchieva.*** Conceptual community of psychological pedagogy challenges of human intelligence by influence of development of enterprise function. The article outlines approaches to pedagogical and educational interaction on the psychological basis. Identified components that inhibit progressive processes at the stage of society's refusal from totalitarian culture and ideological manipulation of human consciousness and the development of entrepreneurial ability of a person and entrepreneurial function. On the mentality of the population a number of problems that disturb the peace and disturb the opinion of the creative person, acquires social importance in the field of psychological pedagogy. The development of relations activates the scientific principles of interaction, which are the principles of priority harmonization of universal values, renewal of development and the formation of qualities.

## ABOUT THE AUTHORS

**Part 1. PROBLEMS OF TRAINING SPECIALISTS IN THE FIELD OF PUBLIC  
ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION  
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

- 1.1. Nadiya Vasylenko**, Doctor of pedagogical sciences, professor, Higher Educational Institution (CHEI),  
**Yaroslav Radysh**, Doctor of Science in Public Administration, professor, Higher Educational Institution (CHEI),  
“Vinnitsa Academy of Continuing Education”, Ukraine.
- 1.2. Svitlana Zharaia**, Doctor of Science in Public Administration, professor, Higher Educational Institution (CHEI),  
“Vinnitsa Academy of Continuing Education”, Ukraine.
- 1.3. Larysa Kyienko-Romaniuk**, Associate Professor, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher Educational Institution (CHEI),  
**Tetiana Halych**, Associate Professor, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher Educational Institution (CHEI),  
“Vinnitsa Academy of Continuing Education”, Ukraine.  
**Svitlana Parshuk**, Phd of Pedagogical, Associate Professor, Mykolaiv V.O. Sukhomlynsky National University, Ukraine.
- 1.4. Volodymyr Zaiachkovskyy**, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher Educational Institution (CHEI) “Vinnitsa Academy of Continuing Education”; State Higher Educational Institution "Mohyliv-Podilskyi Assembly-Economic College", Ukraine.
- 1.5. Mayia Konnova**, Associate Professor, Ph.D. in Historical Sciences, Communal Higher Educational Institution (CHEI) “Vinnitsa Academy of Continuing Education”, Ukraine.  
**Wojciech Duczmal**, PhD of Economics, The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.6. Tetiana Drozd**, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher Educational Institution (CHEI) “Vinnitsa Academy of Continuing Education”, lecturer at the department of Administration, Ukraine.

- 1.7. Oleksandr Mudrak**, doctor of agricultural sciences, professor, (CHEI),  
**Oksana Nahorniuk**, Ph.D. in agricultural sciences, associate professor  
**Halyna Tarasenko**, doctor of pedagogical sciences, professor, (CHEI),  
 “Vinnitsa Academy of Continuing Education”, Ukraine.  
**Viktorija Sobchyk**, doctor of agricultural sciences, professor Ph.D. D.Sc.  
 Eng. AGH University of Science & Technology Faculty of Mining &  
 Geoengineering, (Krakow, Poland).  
**Halyna Mudrak**, candidate of geographical sciences, associate professor,  
 Vinnytsia national agrarian university, Ukraine,  
**Yashnik Svitlana**, Dr hab. professor the department of Psychology  
 National University of Life and Environmental Science of Ukraine.
- 1.8. Ilona Shevchenko**, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher  
 Educational Institution (CHEI) “Vinnitsa Academy of Continuing  
 Education”, Ukraine.
- 1.9. Serhiy Poyda**, Ph.D. in Pedagogical Sciences, Communal Higher  
 Educational Institution (CHEI) “Vinnitsa Academy of Continuing  
 Education”, Ukraine.

**Part 2. ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT**  
**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 2.1. Hanna Burdelna**, PhD of Economics, Associate Professor,  
**Andrii Borodin**, magistrant,  
 Petro Mohyla Black Sea National University, Ukraine.
- 2.2 Adam Walawender**, Doctor of Economics, Uniwersytet Opolski, Poland,  
**Mykola Ohiienko**, Doctor of Economic, Associate Professor,  
 Mykolaiv Branch of Kyiv National University of Culture and Arts, Ukraine.  
**Andrii Ohiienko**,  
 National University of Life and Environmental  
 Sciences of Ukraine, Ukraine.
- 2.3. Olena Hurina**, Doctor of Economics, Associate Professor,  
 Mykolaiv V.O. Sukhomlynskiy National University, Ukraine.  
**Jadwiga Ratajczak**, PhD of Economics, The Academy of Management  
 and Administration in Opole, Poland.  
**Yelyzaveta Hurina**,  
 National Technical University of Ukraine  
 «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» Ukraine.

- 2.4. Volodymyr Lagodiienko**, Doctor of Economic, Professor,  
**Olha Holodoniuk**, Senior Lecturer,  
**Victoriia Milcheva**,  
Odessa National Academy of Food Technologies, Ukraine.
- 2.5. Liubov Melnychuk**, Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Ukraine.  
**Valentyn Dranus**, Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Podolsky State Agricultural and Technical University  
Kamyanets-Podolsky, Ukraine  
**Oksana Prokopyshyn**, Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Lviv National Agrarian University Dubliany, Ukraine  
**Katarzyna Syrytczyk**, The Academy of Management and Administration  
in Opole, Poland.
- 2.6. Olena Usykova**, Doctor of Economics, Associate Professor,  
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine,  
**Józef Kaczmarek**,  
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 2.7. Oleg Zagurskiy**, Doctor of Economic, Professor,  
**Rogach Svitlana**, Doctor of Economic, Professor,  
**Ivan Rogovskii**, PhD of Technics, Senior Researcher,  
**Lyudmyla Titova**, PhD of Technics,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,  
Ukraine.  
**Tadeusz Pokusa**, PhD of Economics, Associate Professor, The Academy  
of Management and Administration in Opole, Poland.
- 2.8. Grygorii Saienko**, Dr. hab. of Economic, prof.,  
**Volodymyr Saienko**, Dr. hab. of Economic,  
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 2.9. Vita Stilnyk**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine,  
**Witold Potwora**, PhD of Economics, The Academy of Management and  
Administration in Opole, Poland.
- 2.10. Oleksandra Stoian**, Doctor in Public Administration, Associate Professor,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Ukraine.

- 2.11. Anna Fedosova, Oleksandra Drobojur, Katerina Sukach,**  
Mykolaiv V.O. Sukhomlynskiy National University, Ukraine,  
**Iwona Mstowska,**  
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 2.12. Tetiana Piliavoz,** PhD of Economics,  
**Larysa Hlushchenko,** PhD of Economics,  
**Maryna Balzan,** PhD of Economics, Associate Professor,  
Vinnitsa National Technical University, Ukraine.

### **PART 3. UROINTEGRATION PROCESSES IN THE MODERN EDUCATIONAL SPACE** **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ**

- 3.1. Kvitoslava Avramenko,** PhD of Pedagogical, Associate Professor,  
Mykolaiv V.O. Sukhomlynsky National University, Ukraine,  
**Slawomir Sliva,** PhD of Pedagogical, The Academy of Management and  
Administration in Opole, Poland.
- 3.2. Borys Chervonenko,**  
Communication and Informatics College of the Odessa National  
Academy of Communications O.S. Popov,  
**Olha Serha,**  
Khmelnitskyi National University, Ukraine.  
**Evgenii Beldiugin,**  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Ukraine.
- 3.3. Iryna Khomytovsska,** PhD of Historical, Associate Professor,  
**Ivan Kischak,** Doctor of Economic, Professor,  
Mykolaiv V.O. Sukhomlynsky National University, Ukraine.  
**Dina Kachik,** Chief Specialist of the Saratsk Legal Aid Office of the  
Arcyz Local Center for the Provision of Remainder of Secondary  
Legal Aid, Ukraine.
- 3.4. Volodymyr Saienko,** Dr. hab. of Economic,  
**Hanna Tolchieva,** PhD of Pedagogical,  
The Academy of Management and Administration in Opole, Poland.



**MECHANIZMY STYMULACJI ROZWOJU SPOŁECZNO-  
GOSPODARCZEGO REGIONÓW W WARUNKACH  
TRANSFORMACJI**

**MECHANISMS OF STIMULATION OF SOCIO-ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF REGIONS IN CONDITIONS OF  
TRANSFORMATION**

**МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Monograph

**ISBN 978-83-946765-7-5**

---

*Формат 70 \* 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Ум. друк. арк. 17.5, тираж 200 пр.  
Зам. № 912-115.*

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu 45-085 Polska, Opole,  
ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01.

ISBN 978-83-946765-7-5



9 788394 676575