

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВП. НУБІП «БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «КОМ'ЮНІТІ ПЛЮС»**

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

**Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції
21-22 листопада 2024 року**

**м. Запоріжжя
2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МЕЛІТОПОЛЬСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВП. НУБІП «БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТУ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А.С. МАКАРЕНКА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «КОМ'ЮНІТІ ПЛЮС»

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

**Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної
конференції**

(21-22 листопада 2024, Запоріжжя)

м. Запоріжжя, Україна

2024

УДК 330.34(477):316.3:005.21(062.552)

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет Вченою радою
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького (протокол № 7 від 24 грудня 2024 року).

Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2024 року, м. Запоріжжя. 2024. – 278 с.

Збірник містить матеріали учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення», що спрямовані на розвиток наукових ідей та формування ефективних механізмів управління на державному, регіональному рівнях та у бізнес-середовищі в умовах інноваційних змін в економіці.

УДК 330.34(477):316.3:005.21(062.552)
© МДПУ, 2024

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету – Фалько Н.М., кандидат психологічних наук, доцент, ректор МДПУ імені Богдана Хмельницького

Заступники голови оргкомітету:

Полякова Л.І. кандидат історичних наук, доцент, проректор з наукової, інноваційної роботи та міжнародної співпраці, МДПУ імені Богдана Хмельницького

Муртазієв Е.Г., кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету інформатики, математики та економіки

Захарова Н.Ю., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Члени оргкомітету:

Череп А.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Запорізького національного університету

Судомир С.М., доктор економічних наук, професор кафедри економіки і менеджменту, завідувач відділу навчально-науково-інноваційної діяльності ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Диха М.В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Хмельницького національного університету

Сокіл О.Г., доктор економічних наук, професор кафедри адміністративного і фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Лізут Рафал Анджей, доктор економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Ярема Л.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і менеджменту, декан факультету економіки і природокористування ВП. НУБіП «Бережанський агротехнічний інститут»

Когут І.А., кандидат економічних наук, доцент, заступник голови Мелітопольської районної державної адміністрації Запорізької області

Захарова І.О., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Сафонова І.Я. кандидат педагогічних наук, виконуюча обов'язки директора Херсонської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №36 Херсонської міської ради

Чкан І.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Осипенко С.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Намлієва Н.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Павленко О.М. – кандидат технічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, МДПУ імені Богдана Хмельницького

Лисенко К.Ю., PhD, ст. викладач кафедри математики і фізики МДПУ імені Богдана Хмельницького

Щебликіна З.В., ст. викладач кафедри управління та адміністрування МДПУ імені Богдана Хмельницького

Савченко Н.М., директор ліцею № 16 Мелітопольської міської ради Запорізької області

Савченко І.Л., директор Чкаловського начально-виховного комплексу "Загальноосвітній навчальний заклад І-ІІІ ступенів - дошкільний навчальний заклад" Олександрівської сільської ради Запорізької області

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ.....	8
Герчанівська С.В. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
Диха М.В., Диха В.В. ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН.....	11
Захарова Н.Ю., Єременко О.О. АДАПТАЦІЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ПОСТІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	15
Захарова Н.Ю., Бутенко К.О., Новаторова П.О., Мазуров Р.Г. УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	19
Захарова Н.Ю., Грошовий О.В. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН.....	23
Захарова Н.Ю., Єлагіна І.В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
Захарова Н.Ю., Ноздрань О.В. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	33
Лісняк Г.Г. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ.....	38
Намлієва Н.В., Кашніков М.В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	41
Намлієва Н.В., Крот Т.С. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	45
Намлієва Н.В., Фурін І.М. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ.....	49
Павленко Л.Л., Павленко М.Г. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПРИНЦИПИ ТА СТРАТЕГІЇ.....	53
Павленко О.М., Романів Є.В., Височин Є.Р. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ВІД ВИНИКНЕННЯ ДО ВИРІШЕННЯ.....	56
Пилипенко К.А., Рунчева Н.В., Колеснікова Анна LA TOUR D'ARGENT PARIS (СРІБНА ВЕЖА) КУЛЬТУРНИЙ СИМВОЛ ПАРИЖУ.....	59
Романюк І.А., Бабко Н.М. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	63
Сокіл О.Г. ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	66
Судомир С.М. ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	71
Чкан І.О. РОЗВИТОК ТА НОВАЦІЇ ФІНТЕХ-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	75
Чкан І.О., Завгородня О.А. УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКУ.....	78
Чкан І.О., Скиба С.І. ПЕРЕВАГИ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ.....	81
Шумінська О.Б. ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА.....	84
Щебликіна З.В., Аніщенко І.М. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	88
Щебликіна З.В., Зарецький Р.Д. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	93
Щебликіна І.О., Щебликіна З.В. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ (ВИРОБНИЧОЇ) СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	96
Щебликіна З.В., Мельніченко Я.С. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	101
Щебликіна З.В., Підгаєцька Т.О. РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	107

СЕКЦІЯ 2. РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ.....	114
Верховод І.С. ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК ЧАСТИНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	114
Осипенко С.О., Ігнатів Є.Є., Ігнатова В.К., Коса В.В. РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	120
Осипенко С.О., Каліманова Н.М. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	125
Осипенко С.О., Когут І.А. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РАЙОННИХ РАД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	129
Осипенко С.О., Коробська А.О., Забаренко Є.Ю., Макуха Д.О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	134
Осипенко С.О., Лисенко К.Ю., Чумаченко Д.І. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ.....	137
Осипенко С.О., Юрченко П.Г. ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	140
Стрілецька О.І. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ.....	144
Череп А.В., Осипенко С.О. ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	151
СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНИ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	155
Захарова Н.Ю., Грушевич В.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	155
Захарова Н.Ю., Дьомін І.В., Голощапов О.Є., Спаський В.Ю. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ІІІ-КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА.....	160
Захарова Н.Ю., Петріна В.О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	164
Захарова Н.Ю., Сажнев М.М. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРІОРИТЕТНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ.....	169
Осипенко С.О., Арапан А.П. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	174
Павленко О.М. ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ARCVIEW В ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ.....	179
Павленко О.М., Назарова Г.О., Грицатенко Т.О., Коломоєць М.І. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЄКТУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ БІОХІМІЧНОЇ ОЧИСТКИ: АВТОМАТИЗОВАНИЙ ПІДХІД.....	183
Павленко О.М., Розумейко Н.О. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЗДОБУВАЧІВ.....	186
СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	190
Бунчук О.В., Михальчук М.В., Завгородній М.В. ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ.....	190
Герашенко Т.Г. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	194
Захарова І.О. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ – ОДНА ІЗ СКЛАДОВИХ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА.....	197
Захарова Н.Ю., Герасименко Н.О. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ З МОЛОДИМИ ВЧИТЕЛЯМИ.....	202
Захарова Н.Ю., Гладун Т.О. ТЕХНОЛОГІЇ І ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ УЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	206

Захарова Н.Ю., Крижановський О.М., Крижановська Л.В. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	212
Лізут Рафал Анджей, Захарова Н.Ю., Муртазієв Є.Г. РЕЛОКОВАНІ ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	218
Захарова Н.Ю. ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	223
Намлієва Н.В. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	227
Намлієва Н.В., Журавська А.М. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	230
Намлієва Н.В., Каменська Л.В. ПЕДАГОГІЧНІ ПРАЦІВНИКИ ЯК СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	233
Намлієва Н.В., Меметова З.Е. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	236
Намлієва Н.В., Прохновська А.С. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	240
Намлієва Н.В., Свинцова С.В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	243
Осипенко С.О., Рябуха А.Я. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	246
Павленко О.М., Новаторов А.О., Османов Р.Р., Тверденко Р.Д. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	250
Савченко І.Л. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	253
Савченко Н.М., Богослав І.І. ОСВІТНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. СТАРТАП ЯК ТРАНСФОРМАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА ОНОВЛЕННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ (ІЗ ДОСВІДУ РОБОТИ ЛІЦЕЮ №16 МЕЛІТОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	257
Сафонова І.Я. ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ВЧИТЕЛЯ.....	263
Ступніков Д.І. ОСНОВНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	270
Yevheniia Marynina THE ROLE OF EDUCATIONAL PROGRAMS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE.....	276

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

Герчанівська С.В.
кандидат економічних наук, доцент
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»
м. Бережани

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із пріоритетних факторів розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання є управлінська діяльність. Для визначення такої діяльності науковцями та практиками широко використовується термін «менеджмент». Управління підприємством вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності підприємства, використання та оборот значних матеріальних, фінансових, людських ресурсів.

Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією. В Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як спосіб або манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організовувати ефективну роботу апарату управління; адміністративна одиниця. У вітчизняному Словнику іншомовних слів «менеджмент» перекладається як управління з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості [2].

Однак між термінами «менеджмент» і «управління» існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Більшість сучасних вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту у літературних джерелах виділяють чотири наукові школи, що зробили вагомий внесок у розвиток теорії і практики менеджменту. Вони користуються такими науковими підходами: наукове управління (1885-1920); адміністративний підхід (1920-1950); школа людських відносин (1940-1950); підхід із точки зору кількісних методів (1960 – і до сьогодення); підхід до управління як до процесу (1960 – і до сьогодення); системний підхід (1950 – і до сьогодення); ситуаційний підхід (сьогодення); інноваційний підхід (сьогодення). Важливим у розвитку менеджменту стало об'єднання теорії управління з теорією маркетингу і стратегічного управління, що сприяло появі сучасної ринкової концепції менеджменту. Основні вихідні положення нової концепції зводяться до того, що організація розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями; організації має бути притаманне постійне оновлення, що живиться внутрішнім прагненням і спрямоване на пристосування до зовнішніх умов, головною з яких є споживач; управлінська діяльність має здійснюватися системним впровадженням інновацій і ставка повинна робитися на людину, що реалізує себе сама (на відміну від людини економічної та соціальної) [1].

Нині в розвитку менеджменту спостерігається тенденція повернення до минулого – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено посиленням різноманітних впливів технічного прогресу на досягнення цілей підприємства, ролі продуктивності праці та якості продукції як основних конкурентних переваг; посиленням уваги до організаційної культури, участі усіх працівників в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Менеджмент передбачає необхідність реалізації на рівні підприємства таких основних функцій управління: стратегічного планування та його реалізації; формування організаційної структури управління; управління персоналом через мотивацію праці та її контроль; управління маркетингом; координації та кооперування виробництва тощо.

Кожний період функціонування підприємства характеризується вирішенням особливих завдань. Незважаючи на те, що на перший погляд завдання можуть бути типовими, з плином часу підходи до їх вирішення, а також деякі складові завдань

піддаються змінам. Не кажучи вже про нові, нетипові задачі. Якщо застосовувати при цьому проєктний підхід, то стає очевидною необхідність створення команди. Сформуватися ефективна команда може й природнім шляхом, але основною передумовою в такому разі є наявність сильної корпоративної культури [3].

Менеджмент підприємства повинен бути достатньо гнучким та оперативним. У випадку, коли попередня стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни зовнішнього середовища відбуваються надзвичайно швидко, то в таких умовах виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що в сукупності з потенційною загрозою великих фінансових ризиків і може призвести до прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Отже, менеджмент забезпечує успішне функціонування підприємства, отримання бажаного прибутку, дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Менеджмент виступає як результативний засіб формування стратегій підприємства, залучення інвестицій, використання інновацій. Саме управлінська діяльність визначає успіх підприємства, як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, його здатність до адаптації в умовах невизначеності та конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Соломко А.С. Еволюція менеджменту: передумови виникнення та становлення. *Інтелект XXI*. 2014. № 6. С. 86-92.
2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 . 258 с.
3. Сазонова Т.О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 147-153.

*Диха М.В.,
доктор економічних наук, професор,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький;
Диха В.В.
асистент кафедри економіки, аналітики,
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі;
аспірант за спеціальністю 051 «Економіка»;
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Стрімкий розвиток інновацій, цифрових технологій, з одного боку, створює нові можливості для суб'єктів бізнесу, а з іншого, – обумовлює певну невизначеність в організації бізнес-процесів. Техніко-технологічні інновації, впровадження нових програмних продуктів, цифрових рішень, оновлення стандартів тощо змінюють усталену організацію бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень, методи управління бізнес-процесами, вимагають реалізації адекватних підходів адаптації до змін, обумовлюють появу спектру нових завдань щодо планування та формування стратегії розвитку суб'єктів бізнесу.

Нові технології з'являються настільки швидко, що впроваджені кілька років чи й рік назад прогресивні технології можуть втратити свою актуальність / бути витіснені новими, більш ефективними новаціями уже сьогодні. Суб'єкти господарювання, якщо й встигають слідкувати за новаціями, то оновлювати з року в рік усі бізнес-процеси на основі сучасних інновацій є вкрай важким завданням.

Не заперечуючи прогресивні зміни, які з'являються із розвитком інновацій, відзначимо й певні аспекти невизначеності, які постають перед суб'єктами господарювання щодо організації бізнес-процесів.

Ключовою проблемою теперішнього часу є війна. Суб'єкти господарювання на територіях активних бойових дій зруйновані, частині із них вдалося перемістити свої виробництва на відносно безпечні території України. Функціонування суб'єктів господарювання, життєдіяльність людей в Україні на сьогодні супроводжується масштабними викликами та ризиками. Проблеми України в контексті інноваційного

розвитку з початком повномасштабної війни висвітлено у публікації. [1] Широкий спектр питань щодо важливості інновацій, оцінювання рівня інноваційного розвитку України описано у публікації. [2] У системі інноваційних змін в організації бізнес-процесів важливу роль відіграють цифрові технології, основні складові елементи яких представлено у публікації [3]. В контексті впровадження цифрових технологій певним викликом для суб'єктів господарювання є недостатність цифрової грамотності, особливо серед співробітників старших вікових груп, а також гострою проблемою для суб'єктів господарювання є питання захисту даних та кібербезпеки.

Виклики та невизначеності в організації бізнес-процесів також обумовлюються змінами в стандартах, які направлені на урегулювання умов використання нових технологій, забезпечення взаємоузгодженості їх роботи у системах, у які ці технології впроваджуються. Такі зміни можуть стосуватися техніко-технологічного, так і програмного забезпечення, що впливає на інтеграцію технологій у бізнес-процеси. Невизначеність щодо того, які стандарти стануть домінуючими, складність інтеграції певних технологій, цифрових рішень тощо в існуючі взаємозв'язки, може призвести до значних витрат суб'єктів бізнесу на адаптивні заходи впровадження інновацій у свої системи.

Також можливою є переоцінка очікуваних результатів від впровадження інновації. Невизначеність результатів впровадження нових технологій суб'єктами господарювання, ефективності впливу на їх бізнес-процеси обумовлює ризик, що обрана технологія може не виправдати очікувань.

Важливим аспектом, який обумовлює зміни і невизначеності в організації бізнес-процесів, є розвиток штучного інтелекту та автоматизації. Масштаби змін та невизначеностей будуть залежати від темпів розвитку систем штучного інтелекту та автоматизації, масштабів їх впровадження суб'єктами бізнесу різних галузей та ступенем їх підготовки до змін у бізнес-середовищі.

Зазначені аспекти, які обумовлюють невизначеності в організації бізнес-процесів, впливають на всі аспекти бізнесу, від стратегічного планування до операційних процесів. Серед основних впливів невизначеності на організацію бізнес-процесів можна виділити такі:

- складність прийняття рішень. Суб'єктам господарювання важко приймати рішення щодо інвестування у нові технології, системи чи процеси, адже інновації потребують значних фінансових витрат, але й швидко змінюються, стають застарілими;

- затримки у впровадженні інновацій. Страх невдачі, відсутність гарантій успіху, небажання трансформувати існуючі бізнес-процеси сповільнюють інноваційні зміни, цифрову трансформацію. Зволікання із впровадженням інновацій обумовлює зростання розриву між суб'єктами бізнесу, які впроваджують новітні технології, і тими, що використовують традиційні технології та моделі функціонування;

- нестабільність операційних процесів. Впровадження нової технології, модернізація основних бізнес-процесів потребує, зазвичай, оновлення допоміжних, обслуговуючих, управлінських бізнес-процесів; виникає потреба навчання персоналу; можемо констатувати виникнення нестабільності в операційній діяльності, яка потребує реалізації адаптаційних заходів та значних ресурсів на їх здійснення;

- ризики інтеграції. Впроваджуючи нові технології, суб'єкти господарювання часто стикаються з труднощами інтеграції цих технологій у вже існуючу інфраструктуру. Складність синхронізації різних систем, складність адаптації інновацій у системі може призводити до додаткових витрат часу і ресурсів.

Для ефективної адаптації до інноваційних змін, мінімізації ризиків та подолання проявів невизначеностей суб'єктам господарювання необхідно використовувати гнучкі стратегії, здійснювати інвестиції в дослідження та інновації, що дозволить їм формувати нові технології, які будуть максимально релевантні для власного бізнесу. Сприяє інноваційним змінам співпраця з технологічними лідерами, участь у пілотних проектах, а також постійний розвиток інтелектуального капіталу.

Список використаних джерел:

1. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5-15. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1> ; <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/56>

2. Диха М., Диха В. Цифрові технології у системі забезпечення сталого розвитку: екологічний аспект. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2023 р.). Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2023. С. 23-27. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2023_10_18/Bati_Work_18-10-2023.pdf; <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/15271>

3. Dykha M., Dykha V. Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. *Poland: Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*. 2022. T. 52 (2). P. 149-162. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf; <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13100>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Єременко О.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ПОСТІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Тема адаптації малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні до економічних викликів в умовах війни залишається актуальною. У 2024 році українські підприємці стикаються з нестабільністю економіки, зниженням купівельної спроможності населення, нестачею кваліфікованого персоналу, зменшенням рівня фінансового забезпечення, логістичними проблемами та іншими перешкодами.

Одним з ключових чинників, що сприяють виживанню малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності, є диверсифікація бізнес-моделей і здатність гнучко реагувати на зміни. Диверсифікація може включати як розширення асортименту товарів та послуг, так і адаптацію підходів до роботи з клієнтами, методів доставки та каналів збуту. Наприклад, багато підприємств інтегрують онлайн- та офлайн-продажі, щоб охопити ширшу аудиторію і забезпечити зручність та доступність своїх продуктів для клієнтів. Крім того, вихід на нові ринки або розширення національного охоплення дозволяє бізнесу знижувати залежність від конкретного регіону чи навіть країни, що є особливо важливим у контексті військових дій, обмежень пересування та коливань попиту. Такий підхід не лише підвищує стійкість підприємства, але й створює основу для його подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Гнучкість також передбачає адаптацію операційних процесів до актуальних обставин: скорочення витрат, зміна постачальників, запровадження альтернативних логістичних схем тощо. Наприклад, у період логістичних труднощів, спричинених війною, частина українських компаній звертається до місцевих виробників або шукає іноземних партнерів у сусідніх країнах для зменшення залежності від тривалих ланцюгів поставок.

Вихід на міжнародні онлайн-платформи, такі як Amazon або Etsy, є ефективним засобом для збільшення ринків збуту. Це особливо важливо, оскільки зменшення локального попиту через еміграцію частини населення і зниження доходів створює нові виклики. Уряд України підтримує розвиток експортного потенціалу через програму «Дія.Бізнес», що сприяє інтеграції бізнесу на нові ринки.

Державна і міжнародна підтримка через гранти та позики має вирішальне значення для українського МСБ. Для відновлення і росту, малим і середнім підприємствам потрібні додаткові інвестиції від 30 до 950 тисяч доларів в залежності від розміру бізнесу. Близько чверті підприємств уже скористалися грантовими можливостями і позиками для збереження своєї діяльності. Партнерство з міжнародними компаніями та інвесторами дозволяє МСБ не лише отримувати фінансову підтримку, а й обмінюватися досвідом, удосконалювати свої бізнес-процеси та впроваджувати нові технології. Крім того, це допомагає українському бізнесу виходити на нові ринки, що є особливо важливим в умовах скорочення внутрішнього попиту [1].

У 2024 році зросла увага до екологічної сталості та соціальної відповідальності, що стали важливими складовими адаптації малого та середнього бізнесу до викликів війни та економічної нестабільності. Підтримка проектів, які спрямовані на зменшення вуглецевого сліду і впровадження екологічних технологій, стає не лише засобом зниження витрат, але й інструментом для підвищення конкурентоспроможності. Українські підприємства можуть отримувати державну підтримку для реалізації «зелених» ініціатив, а також співпрацювати з міжнародними організаціями, що сприяють екологічним змінам.

Соціальна відповідальність відіграє важливу роль у зміцненні довіри суспільства та міжнародних партнерів до бізнесу. В умовах війни МСБ активно долучається до гуманітарних ініціатив, надає допомогу переселенцям, співпрацює з неурядовими організаціями та волонтерами. Це не тільки покращує їхній імідж, але й сприяє зміцненню соціальної згуртованості в постраждалих від війни регіонах.

У 2024 році прийнята Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та

затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках з фокусом на чотири основні цілі:

1. Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу.
2. Інноваційний розвиток, цифрова трансформація та «зелений перехід».
3. Розвиток людського капіталу та підприємництва.
4. Підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту.

Таким чином, ця стратегія визначає основні напрями державної політики щодо розвитку малого і середнього підприємництва, включаючи відновлення зруйнованих підприємств за принципом «build back better». Вона акцентує увагу на зеленому переході, цифровій трансформації, інноваціях та інклюзивності бізнесу, зокрема залучаючи жінок, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Також стратегія передбачає розвиток МСП відповідно до Національного плану з енергетики та клімату до 2030 року [2].

Важливим елементом стратегії адаптації є фокус на розвитку людського капіталу. В умовах війни зросла потреба в кадрах, здатних швидко реагувати на зміни і виконувати широкий спектр завдань. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації стали критичними факторами успішного функціонування МСБ. Завдяки міжнародним програмам підтримки, таким як грантові проекти від Європейського Союзу, деякі підприємства мають змогу фінансувати освітні курси та тренінги для своїх працівників, сприяючи підвищенню їхньої продуктивності.

Зокрема, такі ініціативи, як програма «Дія. Цифрова освіта», допомагають малим і середнім підприємствам покращувати цифрову грамотність своїх працівників, що сприяє розвитку дистанційної роботи, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Підприємства, які інвестують в кадрові ресурси, мають більші шанси на успішну адаптацію до викликів, адже їхній персонал здатний гнучко реагувати на нові завдання і виклики

Необхідність подальших кроків для створення сприятливих умов для відновлення та розвитку малого й середнього бізнесу підтверджується його стійкістю та здатністю виконувати важливі соціально-економічні функції навіть у складних умовах. Сьогодні успіх бізнесу значною мірою залежить від ефективності рішень

державної влади. Завдання держави – оперативно реагувати на зміни, використовувати відповідні інструменти та методи контролю і підтримки, щоб допомагати долати виклики та бар'єри для малого і середнього бізнесу. Це дозволить забезпечити його стабільну роботу, підтримає стійкість економіки в умовах війни та сприятиме закладенню міцного фундаменту для економічно сильної України в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoyi-transformatsii-maloho-i-s821300824>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Бутенко К.О., Новаторова П.О., Мазуров Р.Г.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У 2022 році Україна зазнала найглибшого річного економічного спаду за всю свою історію, спричиненого повномасштабним вторгненням Росії – падіння ВВП склало 29,1%. У 2023 році, попри складні обставини, економіка почала поступово відновлюватися, зафіксувавши зростання на 5,3%. У 2024 році позитивна тенденція триває, хоча темпи економічного розвитку стикаються з новими викликами. Одним із ключових факторів, що стримує подальше зростання, є гострий дефіцит робочої сили, викликаний масштабною міграцією населення, мобілізацією, а також руйнуваннями інфраструктури й економічних зв'язків, спричиненими війною. Брак кадрів впливає на всі сектори економіки, обмежуючи виробничі можливості підприємств, знижуючи ефективність реалізації інвестиційних проєктів та стримуючи інноваційний розвиток.

На початок 2024 р. загальні прямі збитки підприємств оцінюються у 13,1 млрд дол. США. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано активи щонайменше 426 великих та середніх приватних підприємств, а також державних підприємств, плюс десятки тисяч малих приватних. Ймовірно, справжня цифра є більшою, оскільки не про всі підприємства є інформація, особливо якщо йдеться про тимчасово окуповані території¹.

Ці проблеми обмежують потенціал підприємств, стримуючи виробництво, інвестиційну активність і конкурентоспроможність.

Управління потенціалом підприємства є комплексним процесом, спрямованим на виявлення, розвиток, використання та збереження ресурсів і можливостей, які забезпечують ефективне функціонування та конкурентоспроможність організації в коротко- та довгостроковій перспективі. Потенціал підприємства охоплює не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й людський капітал, інтелектуальні активи,

технології, інновації та організаційні можливості.

Кожна складова відіграє важливу роль у досягненні стратегічних і операційних цілей підприємства. Їхній гармонійний розвиток дозволяє підприємству:

- зберігати конкурентоспроможність;
- реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- забезпечувати стабільний розвиток і зростання.

Значення управління потенціалом підприємства полягає в наступних позиціях:

1. Забезпечення конкурентоспроможності шляхом дієвого управління потенціалом дозволяє підприємству створювати унікальні продукти чи послуги, що виділяють його серед конкурентів.

2. Підвищення ефективності діяльності через оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат та сприяння досягненню максимальних результатів при мінімальних витратах.

3. Управління потенціалом забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи економічні, технологічні чи соціальні виклики.

4. Формування довгострокової стратегії управління потенціалом допомагає забезпечити стабільне зростання та розвиток організації.

5. Ефективне управління потенціалом сприяє залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих кадрів, які є ключовим елементом успіху підприємства.

Костецька Н.І. акцентує увагу на тому, що для забезпечення стратегічного розвитку підприємства необхідно досліджувати наявний потенціал підприємства і, виходячи з досягнутого рівня, визначених цілей, стану та перспектив розвитку зовнішнього середовища, здійснювати стратегічне управління ним 2.

В умовах невизначеності, спричиненої швидкими змінами у зовнішньому середовищі (економічні кризи, війни, технологічні прориви, нестабільність ринків), управління потенціалом підприємства набуває особливого значення. У таких обставинах ключовим завданням є забезпечення гнучкості, адаптивності та стійкості підприємства для збереження його конкурентоспроможності та стабільного

функціонування.

Таблиця 1

Особливості управління потенціалом в умовах невизначеності

Напрямок	Характеристика
----------	----------------

Гнучкість	У кризових умовах важливо забезпечити мобільність і гнучкість ресурсів підприємства, включаючи людський, фінансовий та матеріальний потенціал. Це дозволяє швидко перенаправляти ресурси на найбільш пріоритетні завдання чи сегменти діяльності
-----------	--

Аналіз ризиків і сценарне планування	Управління потенціалом в умовах невизначеності базується на проактивному аналізі ризиків. Використання сценарного планування дозволяє оцінити ймовірні зміни у зовнішньому середовищі та підготувати кілька варіантів дій залежно від розвитку подій.
--------------------------------------	---

Диверсифікація діяльності	Підприємства, які розширюють свою діяльність у різні галузі чи регіони, знижують залежність від одного джерела доходів і збільшують стійкість до зовнішніх потрясінь.
---------------------------	---

Інновації та цифровізація	Використання нових технологій і цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, покращити прогнозування змін і скоротити витрати. Інновації стають ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності та адаптації
---------------------------	--

Розвиток людського капіталу	У періоди невизначеності особливо важливо інвестувати в персонал. Гнучкі та компетентні працівники, здатні працювати в умовах змін, є основним ресурсом для подолання кризових ситуацій.
-----------------------------	--

Фокус на стійкість	В умовах невизначеності управління потенціалом має включати розробку стратегій стійкості, спрямованих на забезпечення довготривалого функціонування навіть за умов сильних потрясінь. Це включає створення фінансових резервів, диверсифікацію постачальників та розвиток локальних ресурсів.
--------------------	---

Адаптація	Підприємства повинні оперативнo реагувати на зовнішні виклики, змінюючи стратегію, структуру та бізнес-моделі.
-----------	--

Для забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому необхідно

впроваджувати як стратегічне, так і оперативне управління його потенціалом. Це передбачає ефективне використання наявних ресурсів і компетенцій для реалізації можливостей у виробничо-господарській діяльності. У цьому контексті важливо забезпечити збалансований розподіл завдань між системами стратегічного планування, оперативного виконання та контролю, що сприятиме досягненню як довгострокових, так і короткострокових цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
2. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>.

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Грошовий О.В.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН

У сучасних умовах господарювання особливо гостро постає необхідність забезпечення стабільного економічного розвитку організацій на тлі постійних змін у зовнішньому середовищі. Економічні, політичні, екологічні та військові виклики на рівні країн, регіонів та світу створюють нові ризики й можливості.

Сучасне зовнішнє оточення змінюється швидкими темпами, розвиваються технології, змінюються уподобання споживачів, регулярно вводяться нові ринкові правила, свої вимоги до бізнесу диктує криза, викликана умовами воєнного стану [1]. Це вимагає активного пошуку інноваційних рішень, вдосконалення існуючих підходів, а також розробки й інтеграції ефективних методів управління, які дозволяють організаціям швидко й результативно адаптуватися до динамічних змін.

Однією з ключових характеристик сучасного менеджменту стає гнучкість, що дозволяє організаціям змінювати свої стратегії та процеси, зберігаючи при цьому основну структуру, яка слугує каркасом для досягнення стратегічних цілей. Для підвищення ефективності гнучкого менеджменту, зазначають фахівці ProofHub, необхідно застосовувати стратегію коопетиції, при якій співпраця перетворюється на елемент конкурентної та коопераційної діяльності, оскільки обидві форми надають підприємству конкурентні переваги. Ключем до успіху гнучкої системи менеджменту підприємства, окрім використання стратегії коопетиції, також вважається активне застосування в роботі підприємства інформаційних технологій та програмних додатків [2].

Також сучасні умови вимагають розвитку адаптивних можливостей організаційного управління, впроваджуючи системи раннього виявлення загроз і прогнозування змін у зовнішньому середовищі. Важливим елементом такого підходу є

інтеграція інноваційних технологій, удосконалення процесів ухвалення рішень, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на швидкість реакції, навчання та творчий підхід до вирішення проблем.

Таким чином, стабільний розвиток у нестабільному середовищі вимагає від організацій не лише збереження стратегічного фокусу, але й підвищення здатності гнучко й ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Загалом можна виділити такі ключові проблеми розвитку менеджменту в умовах постійних викликів сьогодення.

Таблиця 1

Ключові проблеми розвитку сучасного менеджменту

Напрямок	Проблемні аспекти
Адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі	Зростання конкуренції на міжнародному ринку вимагає адаптації бізнес-моделей і стратегій. Впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів та цифровізація стають викликом для організацій, які відстають у технологічному розвитку. Коливання ринків, інфляція, кризи та геополітичні конфлікти створюють додаткові ризики.
Інновації та технології	Недостатність інноваційного потенціалу, оскільки організації часто зіштовхуються з браком ресурсів, ідей чи навичок для впровадження інновацій. Інтеграція штучного інтелекту та великих даних, що створює потребу в нових компетенціях і зміні управлінських підходів.
Лідерство та організаційна культура	Успішне управління вимагає від керівників не лише професійної компетентності, а й уміння надихати команди та бути гнучкими. Побудова ефективної організаційної культури, тобто створення умов, в яких співробітники можуть розкрити свій потенціал, впливають на продуктивність і стабільність організації.

Кадрова політика та розвиток персоналу	Дефіцит кваліфікованих працівників. Потреба в балансі між матеріальними стимулами та нематеріальними факторами (кар'єрний розвиток, визнання). Управління багатогранними командами з працівниками різного віку вимагає адаптації підходів до різних цінностей і потреб.
Ефективне управління змінами	Багато організацій стикаються з внутрішнім опором у процесі впровадження нововведень. Недостатня підготовка до трансформацій.
Екологічна відповідальність і стійкість	Організації змушені впроваджувати екологічні ініціативи для зменшення свого впливу на довкілля. Суспільство очікує від бізнесу прозорості, етичної поведінки та соціально значущих дій.
Комунікація в умовах діджиталізації	Розбудова внутрішньої та зовнішньої комунікації. Захист інформації та даних стає критично важливим завданням для сучасних організацій.
Фінансове управління	Ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами стає ключем до виживання в конкурентному середовищі. Забезпечення фінансування інноваційних проєктів в умовах обмежених ресурсів.
Міжнародна конкуренція	Валютні коливання, митні обмеження та геополітичні конфлікти впливають на ринки. Управління багатонаціональними командами та робота на міжнародних ринках вимагають глибокого розуміння культурних особливостей.

Зазначимо, що найбільший вплив на результати діяльності організації мають чинники внутрішнього середовища. Зокрема, це стосується недосконалого менеджменту, який не відповідає вимогам високої динаміки змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також низької професійної підготовки та недостатньої кваліфікації керівників, що не відповідають складності їхніх функцій.

Внутрішні фактори організації мають вирішальне значення, оскільки вони безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Такі рішення базуються, з одного боку, на виборі найоптимальніших стратегічних альтернатив з економічної

точки зору, а з іншого - враховують корпоративну культуру організації, соціально-психологічні аспекти взаємовідносин у колективі та особистісні якості керівників. Це створює умови для суб'єктивності в ухваленні управлінських рішень.

У деяких випадках зростання внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі організації може призвести до порушення її цілісності та функціональних зв'язків. Саме тому відсутність ефективного менеджменту стає критичним чинником, що сприяє появі та розвитку кризових явищ.

Враховання ризиків у сучасному менеджменті є ключовим елементом ефективного управління, оскільки воно забезпечує стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність організації. Це необхідно для попередження кризових ситуацій, збереження фінансової стабільності та забезпечення безперервності бізнес-процесів у разі непередбачуваних подій. Глобалізація, швидкі технологічні зміни та екологічні виклики значно ускладнюють сучасне бізнес-середовище, що змушує компанії адаптуватися до нових умов і враховувати всі потенційні загрози.

Аналіз ризиків дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати використання ресурсів і створювати реалістичні стратегії, що враховують можливі труднощі. Це також дає змогу організації швидко реагувати на виклики, розвивати інновації та підвищувати свою репутацію завдяки надійності й відповідальності. Ефективне управління ризиками сприяє дотриманню законодавства та міжнародних стандартів, що особливо важливо для компаній, які працюють у глобальному середовищі.

Ризик-менеджмент також допомагає розвивати культуру управління в організації, навчаючи співробітників аналітичному мисленню та системному підходу до вирішення проблем. У сучасних умовах це не просто інструмент запобігання негативним подіям, а стратегічний ресурс, який визначає здатність компанії досягати довгострокових цілей і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Невід'ємними складовими сучасного управління є врахування психологічного стану колективу, безпека і підтримка персоналу, що спрямовані на створення ефективного та гармонійного робочого середовища. З огляду на складність і

динамічність сучасного бізнесу, ці аспекти стають пріоритетними для забезпечення стабільності, продуктивності та задоволення співробітників.

Підсумовуючи, слід відзначити, що сучасний менеджмент повинен бути орієнтований на інтеграцію комплексного підходу до управління, який включає не тільки ефективне використання ресурсів і досягнення бізнес-цілей, але й на увагу до людського фактора. Це означає, що менеджмент має активно враховувати ризики, як внутрішні, так і зовнішні, забезпечувати психологічну підтримку колективу, створювати атмосферу толерантності та безпеки, а також розвивати корпоративну культуру, яка підтримує інновації, адаптивність і сталий розвиток.

Таким чином, сучасний менеджмент не обмежується лише досягненням фінансових та операційних показників, але також прагне до сталого розвитку, інклюзивності, соціальної відповідальності та створення умов для довгострокового успіху як для організації, так і для її співробітників.

Список використаних джерел:

1. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ . *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3318/3244>

2. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Слагіна І.В.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конфліктами на підприємстві має важливе значення, оскільки конфлікти, якщо їх залишити без уваги, можуть негативно впливати на атмосферу в колективі, продуктивність роботи та досягнення його цілей. Ефективне управління конфліктними ситуаціями дозволяє підтримувати гармонійні стосунки між працівниками, створювати комфортне робоче середовище та сприяти ефективній комунікації. Це допомагає зменшити стрес і напруження, які часто виникають через незрозумілі або нерозв'язані суперечки.

Крім того, вміння керівництва вирішувати конфлікти позитивно впливає на мотивацію працівників і рівень їхньої довіри до управлінських рішень. Коли співробітники бачать, що їхні потреби та проблеми враховуються, вони стають більш залученими до роботи, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Як зазначають Боковець В.В., Соколовська В.В., конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме. Конфлікти найчастіше асоціюються з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. Тому існує думка, що конфлікт - явище небажане і що необхідно, по можливості, уникати його або якнайшвидше розв'язувати. Згідно з останніми дослідженнями вчених навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані. Добре скерований конфлікт - життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу [1].

Аналогічної думки дотримуються Біловодська О.А., Кириченко Т.В. які підкреслюють, що з одного боку, конфлікти, безумовно, шкідливі, оскільки нерідко

ведуть до безладу, нестабільності, уповільнюють ухвалення рішень. З іншого – вони мають дуже серйозне позитивне значення, яке часто не беруть в розрахунок [2, с. 178].

Функції конфлікту – це дія конфлікту або його результатів на опонентів, їх стосунки і на соціальне і матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити наступні основні функції конфлікту: дія на психічні стани і, як наслідок, на здоров'я чи на самопочуття; дія на взаємовідносини опонентів; дія на якість спільної діяльності членів групи. [3].

Конфлікти на підприємстві можуть виникати з різних причин, які можна поділити на кілька основних категорій: організаційні, особистісні, соціальні та комунікаційні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні причини конфліктів серед працівників підприємства

Групи	Характеристика
Організаційні причини	Нечіткий розподіл обов'язків Незадовільні умови праці Несправедливий розподіл ресурсів Зміни у структурі або організації діяльності підприємства
Особистісні причини	Різниця в характерах і темпераментах Змагання за лідерство Професійна некомпетентність
Соціальні причини	Різниця у соціальному чи професійному статусі Дискримінація через вік, стать, національність чи інші особливості Різниця у цінностях і культурних особливостях
Комунікаційні причини	Недостатність інформації, що створює непорозуміння Неправильна інтерпретація повідомлень через неточності в передачі інформації або неоднозначні формулювання

	Погана якість комунікації, відсутність зворотнього зв'язку
Емоційні причини	Стрес і перевтома Образи чи упередження

Управління конфліктами на підприємстві вимагає систематичного підходу, спрямованого на їхнє попередження, ефективне вирішення та мінімізацію негативних наслідків. Управління конфліктами також є способом розвитку колективу: через вирішення складних ситуацій працівники можуть навчитися краще співпрацювати, знаходити компроміси і розвивати командний дух. Серед основних підходів до управління конфліктами слід виділити:

1. Попереджувальний підхід (профілактика конфліктів), мета якого зменшити ймовірність виникнення конфліктів за допомогою створення сприятливого середовища реалізується через:

- забезпечення зрозумілого розподілу обов'язків та повноважень;
- регулярне інформування працівників про важливі рішення, процеси і зміни у компанії;
- розвиток довіри, взаємоповаги та принципів командної роботи;
- психологічна підтримка.

2. Комунікативний підхід, основне завдання якого уникати непорозумінь та швидко вирішувати конфлікти через ефективну комунікацію:

- вислуховувати всіх учасників конфлікту без упередження, щоб зрозуміти суть проблеми;
- організація відкритих дискусій, під час яких працівники можуть висловлювати свої думки та пропонувати рішення;
- залучення нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам досягти згоди.

3. Нормативно-правовий підхід управління конфліктами базується на можливості їх врегулювання через застосування внутрішніх політик та законодавчих норм:

- впровадження чітких норм і регламентів роботи;

- передбачення дисциплінарних заходів у разі порушення норм або ескалації конфліктів;

- забезпечення рівних можливостей, відсутність дискримінації та належні умови праці.

4. Психологічний підхід орієнтований на розуміння психологічних причин конфлікту та роботу з емоціями учасників:

- навчання працівників методів самоконтролю та управління стресом;
- залучення професійних психологів для роботи з конфліктними ситуаціями;
- заохочення працівників до обговорення проблем замість їхнього замовчування.

5. Адміністративний підхід передбачає вирішення конфлікту через управлінські рішення та дії керівництва:

- прийняття рішень керівництвом на основі аналізу конфлікту;
- проведення зустрічей між сторонами конфлікту за участі керівництва для досягнення компромісу;
- зміна умов праці.

6. Інтегративний підхід спрямований на досягнення спільної вигоди для всіх учасників конфлікту:

- розробка таких способів розв'язання, які задовольняють інтереси всіх сторін;
- спільне вирішення проблем;
- використання командної роботи для вирішення конфлікту як спільного завдання.

7. Адаптивний підхід базується на гнучкості у виборі методів управління конфліктом залежно від його типу та інтенсивності:

- вибір стилю управління: конкуренція, компроміс, уникнення, співпраця чи пристосування;
- оцінка причин конфлікту, рівня емоційної напруги та потенційних наслідків;
- використання комбінованих методів залежно від динаміки конфлікту.

Отже, ефективне управління конфліктами допомагає уникнути втрат ресурсів, таких як час, енергія та гроші, які могли б бути витрачені на подолання наслідків напруження або зниження продуктивності. Успішне вирішення конфліктів формує

стабільність і згуртованість у колективі, що є ключовим фактором для довгострокового успіху організації.

Список використаних джерел:

1. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8244>

2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.

3. Лісеній Є.В., Лісеная А.М., Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка і суспільство*. 2022. №35. URL: https://www.researchgate.net/publication/358617302_OSOBLIVOSTI_KONFLIKTIV_NA_PIDPRIEMSTVI_TA_ZASOBI_IH_ROZV'AZANNA

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Ноздрань О.В.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом під час війни є надзвичайно складним завданням, що потребує адаптивності, гнучкості та глибокого розуміння психологічного стану працівників. У таких умовах головними пріоритетами стають забезпечення безпеки співробітників, підтримка їхнього емоційного стану, збереження робочої мотивації та формування атмосфери солідарності в колективі.

Особливості управління персоналом підприємства під час війни:

1. Забезпечення безпеки співробітників, оскільки вона стає ключовим фактором. Це може включати як фізичну безпеку (евакуація, облаштування бомбосховищ, організація дистанційної роботи), так і створення умов для психологічного комфорту. При цьому організація гнучких графіків чи віддаленої роботи допомагає зберегти робочий процес, мінімізуючи ризики.

2. Дієва психологічна підтримка необхідна через те, що під час війни працівники можуть відчувати стрес, тривогу, страх чи втрату. Менеджмент має забезпечувати доступ до консультацій із психологами або кризовими консультантами. Важливо демонструвати людяність, емпатію та підтримувати відкриту комунікацію.

3. Фокус на соціальній відповідальності. Наприклад, підтримка волонтерських ініціатив, чи постраждалим від війни мотивує працівників через відчуття спільної місії.

4. Гнучкість у прийнятті рішень, тобто менеджери повинні бути готові до постійних змін і швидко реагувати на нові виклики. Це включає адаптацію процесів до умов воєнного часу, наприклад, перерозподіл обов'язків між працівниками або скорочення неважливих витрат.

5. У воєнний час багато хто втрачає відчуття стабільності. Менеджмент повинен демонструвати впевненість у майбутньому компанії, навіть у складних умовах. Чітке бачення розвитку організації й гарантії робочих місць сприяють збереженню лояльності.

Мотивація персоналу – це процес впливу на працівників, спрямований на стимулювання їхньої активності, підвищення ефективності роботи та досягнення поставлених цілей як організації, так і самих працівників. Мотивація є внутрішнім спонуканням, яке визначається потребами, бажаннями, інтересами, цінностями та очікуваннями співробітників. Водночас вона також може бути зовнішньою – формуватися через систему стимулів, таких як фінансові винагороди, визнання, можливості розвитку тощо.

Мотивація виступає ключовим інструментом управління персоналом, оскільки вона допомагає поєднувати цілі організації із цілями працівників, створюючи умови для їхнього взаємного досягнення.

Мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню, але межі між цими типами є відносними. За певних умов зовнішня мотивація може перетворюватися на внутрішню, що залежить від особистісних особливостей людини та характеру стимулів.

Внутрішня мотивація базується на особистих інтересах і бажаннях, коли людина виконує діяльність, отримуючи задоволення від самого процесу чи його результатів. До прикладів внутрішньої мотивації належать прагнення розв'язувати складні завдання, реалізовувати свій потенціал, самовдосконалюватися, розширювати свої знання, контролювати власне життя, впливати на інших або інтегруватися в соціальну групу.

Зовнішня мотивація, своєю чергою, формується під впливом зовнішніх факторів, таких як заохочення або уникнення негативних наслідків. Прикладами зовнішньої мотивації є матеріальні та нематеріальні винагороди, які стимулюють працівників до продуктивної роботи, а також страх перед покаранням чи іншими небажаними наслідками.

Обидва типи мотивації мають важливе значення для впливу на поведінку. Їхнє правильне поєднання дає змогу досягти максимальної ефективності, підвищити продуктивність та залученість співробітників.

Мотивація персоналу виконує низку важливих функцій, які забезпечують стабільність і продуктивність роботи в організації.

Таблиця 1

Функції мотивації персоналу

Функції	Характеристика
Спонукальна функція	Ця функція полягає у пробудженні внутрішнього бажання працівників до дій. Мотивація дає працівнику поштовх до досягнення цілей, підвищення результативності роботи та самореалізації.
Регулятивна функція	Мотивація визначає, у якому напрямку співробітники спрямовують свої зусилля, а також встановлює баланс між різними видами діяльності. Завдяки цьому компанія може контролювати виконання завдань у межах своїх стратегічних планів.
Інтеграційна функція	Через мотивацію формується єдність цілей співробітників і організації. Це сприяє згуртованості колективу та розвитку корпоративної культури.
Стимулююча функція	Мотивація допомагає зменшити рівень плинності кадрів, стимулюючи співробітників залишатись у компанії, розвивати свої компетенції та прагнути професійного росту.
Розвиваюча функція	Система мотивації сприяє особистісному й професійному розвитку співробітників, стимулюючи їх до постійного навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових знань.
Оцінювальна функція	Мотивація забезпечує працівникам зворотний зв'язок: система стимулів і винагород дозволяє працівникам розуміти, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки.
Підтримуюча функція	Вона спрямована на підтримання високого рівня задоволеності роботою, професійного інтересу та залученості співробітників, що сприяє підвищенню довготривалої лояльності до компанії.

Як відомо, система мотивації включає сукупність заходів, інструментів та механізмів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей організації, підвищення продуктивності та задоволеності роботою. Вона охоплює як

матеріальні, так і нематеріальні складові, які враховують потреби, інтереси й очікування співробітників.

Матеріальна мотивація передбачає фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, оплата понаднормових годин, додаткові пільги (страхування, харчування, компенсація витрат) тощо. Вона орієнтована на задоволення базових потреб працівників і забезпечення відчуття стабільності.

Нематеріальна мотивація ґрунтується на психологічних і соціальних потребах. Вона включає визнання заслуг, похвалу, кар'єрний ріст, можливості навчання й самореалізації, створення комфортного та підтримуючого робочого середовища. Також важливим аспектом є залученість до прийняття рішень, прозорість комунікацій і розвиток корпоративної культури, яка підтримує єдність та інтеграцію співробітників у спільну місію компанії.

Система мотивації повинна бути комплексною, індивідуально адаптованою до потреб працівників, а також гнучкою, щоб відповідати змінним умовам роботи та ситуації на ринку.

Отже, щоб запобігти демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних груп методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Та систему мотивування персоналу неможливо створити сталою “раз і назавжди”. Її потрібно реалізовувати згідно з принципами change management (управління змінами). Зміни спостерігаються у всіх аспектах діяльності організації, зокрема, створення нових або редагування наявних планів компанії, нова ситуація на ринку праці, законодавство, чисельність персоналу, його склад, упровадження нових технологій, системи якості та оцінювання готової продукції тощо. Отже, необхідно постійно відстежувати ефективність системи мотивування персоналу і своєчасно її модернізувати. Для цього керівнику відділу управління персоналом доцільно, зокрема, аналізувати рівень вмотивованості працівників, щоб виявляти та аналізувати потенційні можливості для подальшого гнучкого застосування різних методів мотивації [1].

Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці [2, с. 48].

Підсумовуючи, слід відзначити, що мотивація персоналу під час війни відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності, ефективності роботи та психологічного добробуту співробітників. У цей складний час мотивація стає не лише інструментом управління, але й засобом підтримки колективу, який допомагає долати стрес, зберігати єдність і впевненість у майбутньому.

Грамотна система мотивації сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню їхньої лояльності та адаптації до нестабільних умов. Вона допомагає компанії підтримувати продуктивність і зосереджуватись на досягненні як короткострокових, так і довгострокових цілей. Збалансований підхід, що враховує як матеріальні стимули, так і нематеріальну підтримку, дозволяє не лише зберегти працездатність персоналу, а й посилити моральний дух, формуючи спільне розуміння важливості внеску кожного в подолання викликів.

Список використаних джерел:

1. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7, №1. С. 107-119.
2. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48.

*Лісняк Г.Г.
аспірантка кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

Сучасні економічні трансформації, спричинені глобалізацією, цифровізацією та зміною споживчих трендів, суттєво впливають на функціонування аграрного сектору. Аграрні підприємства стикаються з низкою ризиків, які загрожують їх економічній стабільності: коливання цін на продукцію, зміна кліматичних умов, вплив війни та криз. У цих умовах ефективне управління економічною безпекою є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Економічна безпека аграрного підприємства – це комплексна характеристика, яка включає [1, с. 491-492]:

- 1) Забезпечення рентабельності та ліквідності.
- 2) Раціональне використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів.
- 3) Ризик-менеджмент – своєчасну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків.
- 4) Інноваційний розвиток – здатність до адаптації через впровадження сучасних технологій і управлінських підходів.

Інновації створюють як нові можливості, так і виклики для аграрних підприємств, а саме:

- цифрові технології (Big Data, IoT, GPS) оптимізують виробничі процеси, але потребують значних інвестицій;
- автоматизація та роботизація підвищують продуктивність, але вимагають перекваліфікації працівників;
- екоінновації дозволяють адаптуватися до змін клімату, але збільшують початкові витрати на впровадження;
- фінансові інновації (краудфандинг, аграрні розписки) спрощують доступ до капіталу, але потребують знань і відповідного законодавчого забезпечення.

Ключовими аспектами управління економічною безпекою в умовах інновацій є [2, с. 34-37]:

1) Фінансове планування та стратегічний менеджмент:

- розробка довгострокових планів з урахуванням інноваційних потреб і можливих ризиків;

- оптимізація структури витрат через використання сучасних фінансових інструментів;

2) Ризик-менеджмент:

- використання цифрових платформ для моніторингу цін, погодних умов і ринкових трендів;

- створення страхових механізмів для захисту від природних та економічних ризиків.

3) Інноваційний менеджмент:

- впровадження смарт-технологій для моніторингу стану ґрунтів і культур;

- використання блокчейн-рішень для забезпечення прозорості логістичних і фінансових операцій.

4) Розвиток персоналу:

- навчання співробітників новітнім технологіям і практикам;

- залучення молодих фахівців, які володіють сучасними знаннями та цифровими навичками.

Державна підтримка є важливим елементом формування стабільності підприємств, зокрема через [3, с. 93-95]:

- субсидії на впровадження інноваційних технологій;

- створення інформаційних систем для підтримки прийняття рішень (наприклад, агромоніторинг);

- розвиток страхових механізмів для аграріїв.

Ефективне управління економічною безпекою аграрних підприємств у сучасних умовах базується на інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності, яке включає в себе:

1) Інвестування в цифрові рішення, які підвищують продуктивність і знижують

витрати.

2) Розвиток стратегії ризик-менеджменту, що враховує вплив економічних і кліматичних змін.

3) Оптимізація фінансових процесів шляхом залучення інноваційних фінансових інструментів.

4) Забезпечення навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

5) Розширення співпраці з державними та міжнародними організаціями, які підтримують аграрний сектор.

Отже, в умовах інноваційних змін в економіці аграрні підприємства повинні орієнтуватися на інноваційний розвиток як основу для забезпечення економічної безпеки та сталого зростання.

Список використаних джерел:

1. Віннікова В.В., Яно А. Управління економічною безпекою аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 490-494.

2. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету.* 2021. Вип. 48. С. 33–39.

3. Микитась А.В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2019. № 1. С. 91-96.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Кашиніков М.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

На теперішній час багато підприємств України характеризуються низькими темпами зростання фінансових результатів їх діяльності, а деяким суб'єктам господарювання взагалі притаманна тенденція до зменшення їх доходів та прибутків. Поряд з об'єктивними причинами цього явища, що обумовлені, зокрема, загальним станом вітчизняної економіки, негативні тренди фінансових результатів підприємств часто викликані відсутністю у їх власників та менеджерів належних знань та навичок стосовно оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Складність такого оцінювання обумовлена, серед іншого, тим, що при цьому необхідно виконувати детальне аналізування усіх сторін діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Тому важливо, щоб оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємства здійснювалося із використанням дієвого інструментарію та наукового обґрунтованих моделей такого оцінювання.

Питання встановлення закономірностей економічного розвитку як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств розглядається у працях багатьох вчених. Особлива увага приділяється проблемі забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Вагомі результати у вирішенні цієї проблеми досягнуто, зокрема, такими науковцями, як О. Амоша, В. Геєць, А. Завербний, О. Мельник, О. Мрихіна, В. Найдюк, Н. Подольчак, О. Пирог, А. Турило, Л. Федулова та ін. Оскільки економічний розвиток підприємств пов'язаний із зростанням їх економічного потенціалу, оцінювання цього потенціалу є необхідною умовою пошуку резервів економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Виконане дослідження показало, що головною ознакою економічного розвитку будь-якого підприємства є зростання та реалізація його економічного потенціалу

внаслідок певних стійких змін у внутрішньому середовищі підприємства. При цьому у процесі економічного розвитку підприємства відбуваються зміни його внутрішніх (конструктивних) властивостей, внаслідок чого змінюються функціональні властивості суб'єкта господарювання. З урахуванням цього, під економічним розвитком підприємства доцільно розуміти стійкі зміни внутрішніх властивостей суб'єкта господарювання, що зумовлюють такі зміни його функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу підприємства з подальшою реалізацією додатково набутих підприємством його економічних можливостей. Також у роботі було проаналізовано існуючі у науковій літературі підходи до групування типів економічного розвитку підприємств та доповнено наявні способи групування такими: за швидкістю змін (одномоментний та поступовий розвиток); за необхідністю позбуватися у процесі розвитку частини внутрішніх властивостей підприємства; за способом інтенсифікації діяльності підприємства (витратозберігаючий та продуктовий). Показано, що одномоментний економічний розвиток підприємства відбувається переважно завдяки покращенню інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Складність та багатогранність економічного розвитку підприємств обумовлює необхідність формування дієвого механізму його забезпечення. У роботі запропоновано таке тлумачення терміну «механізм забезпечення економічного розвитку підприємства»: це повна впорядкована сукупність взаємозв'язків між елементами організаційної структури управління економічним розвитком підприємства та між цими елементами та його зовнішнім середовищем, що здійснюються у вигляді інформаційних потоків, а також характеристика цих взаємозв'язків (стосовно їх змісту і способів розповсюдження) та процедур їх генерування, які базуються на праксеологічних закономірностях прийняття господарських рішень. На засадах дослідження закономірностей функціонування механізмів забезпечення економічного розвитку підприємства в роботі було запропоновано узагальнену модель цих механізмів. Застосування цієї моделі у практиці діяльності підприємств дасть змогу провести упорядкування господарських процесів, що відбуваються на цих

підприємствах, у просторі та часі, а також підвищити ступінь обґрунтованості господарських рішень, що ухвалюються.

Окрему увагу було приділено визначенню сутності потенціалу об'єктів. Встановлено, що потенціал будь-якого об'єкта можна тлумачити як сукупність його зовнішніх функціональних властивостей, які цей об'єкт проявляє або може проявляти за певного стану середовища, у якому він знаходиться. Оцінювання прогностичного рівня розвитку підприємства обумовлює необхідність вимірювання його стратегічного економічного потенціалу. Своєю чергою, таке вимірювання потребує оцінювання динамічного потенціалу підприємства (потенціалу змін на ньому), важливою складовою якого є потенціал економічного розвитку підприємства. Потенціал економічного розвитку суб'єкта господарювання є однією із ланок, що пов'язує його наявний економічний потенціал із стратегічним.

Проведене дослідження показало, що у спрощеному розумінні потенціал економічного розвитку підприємства являє можливість зростання його наявного економічного потенціалу. За більш чіткого формулювання потенціал економічного розвитку підприємства можна тлумачити як сукупність додаткових зовнішніх функціональних властивостей, які це підприємство може набути за певного стану середовища, у якому воно знаходиться, збільшивши при цьому величину свого наявного економічного потенціалу. Розгляд особливостей формування потенціалу економічного розвитку підприємств надав можливість визначити основні чинники, які обумовлюють процес такого формування. Зокрема, було виділено такі групи цих чинників: 1) за місцем розташування відповідних чинників: чинники, що характеризують або утворюють внутрішнє середовище підприємства; чинники, що характеризують або утворюють зовнішнє середовище підприємства; 2) за характером впливу на реалізацію потенціалу економічного розвитку підприємства: чинники, які позитивно впливають на процес реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства; чинники, які негативно впливають на процес реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства (бар'єри на шляху до такої реалізації); 3) за можливістю керування відповідними чинниками: керовані чинники; умовно керовані чинники; некеровані чинники; 4) за зміною (незмінністю) протягом певного періоду

часу: статичні, рівень яких залишається незмінним протягом розрахункового періоду; динамічні; 5) за часом, необхідним для зміни (активізації) відповідних чинників: короткострокові; середньострокові; довгострокові; 6) за характеристикою взаємозв'язків між показниками діяльності підприємства: первинні; вторинні (похідні); 7) за місцем у ієрархії: чинники безпосереднього впливу; чинники опосередкованого впливу відповідного порядку (першого, другого тощо); базисні чинники; 8) залежно від виду економічного потенціалу, який обумовлюють відповідні чинники: чинники, які обумовлюють наявний економічний потенціал підприємства; чинники, які обумовлюють стратегічний економічний потенціал підприємства; 9) за способом оцінювання чинників: кількісні; якісні; 10) за видами економічного розвитку підприємства: чинники формування потенціалу людського розвитку підприємства; чинники формування потенціалу технічного розвитку підприємства; чинники формування потенціалу технологічного розвитку підприємства; чинники формування потенціалу продуктового розвитку підприємства; 11) за функціональними властивостями підприємства: чинники формування потенціалу економічного розвитку підприємства за його критеріальною функціональною властивістю; чинники формування потенціалу економічного розвитку підприємства за його частковою функціональною властивістю.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Крот Т.С.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У науці «технологія» розглядається як сукупність методів і прийомів, що застосовуються у якійсь справі, майстерності та покликані змінити властивості і стани чогось. Категорія «технологія» через свою високу значущість і значні практичні можливості швидко посіла чільне місце в теорії управління.

Поняття «технологія» (від грецького – майстерність, техніка) трактується як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь, у вузькому розумінні вона є знанням про те, як найкраще організувати дії, щоб досягти поставленої мети.

Погоджуємося з Я. Братівником та І. Герчиковою у тому, що в сучасній науці сформувалася думка, за якою технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і, відповідно, вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологію менеджменту, наприклад, можна визначити як комплекс методів обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [3; 5].

Щодо терміну «управлінська технологія», то він спочатку здебільшого з'являється у радянській науковій літературі щодо державного управління і у 1980-ті роки застосовувався переважно соціологами: «Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та результативності».

З переходом до ринкових відносин змінюється і сфера використання терміну «управлінська технологія», який перестає відноситися суто до державного управління і починає використовуватися фахівцями і науковцями з менеджменту. На початку цього століття термін «управлінська технологія» визначається як «регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці». Сутністю управлінських технологій є те, що вони орієнтовані на забезпечення об'єктивних і суб'єктивних умов у такому поєднанні, що дозволяє досягати поставлених цілей.

Аналіз фахової літератури показує, що становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом механізму управління, що дає високі результати. Сьогодні існує чимало визначень поняття «управлінська технологія», які мають в собі певні розбіжності у значенні. Передусім доцільно звернути увагу на категорію «управлінська технологія», тобто вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення в певній ситуації.

Так, О. Василенко вважає, що управлінська технологія – це «безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень» [4, с. 237].

Н. Ракша стверджує, що управлінська технологія – це «певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [8, с. 86].

І. Кузнецова описує управлінську технологію, як «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства» [6, с. 59].

О. Лебідь наголошує, що під управлінською технологією розуміють «сукупність взаємопов'язаних операцій, що утворюють процедури та спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв» [7, с. 302].

О. Бондар розглядає категорію «управлінська технологія» як вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення в певній ситуації [2].

Рада з дослідження виробництва США розглядають управлінські технології як все, що пов'язано з технікою, наукою, управлінськими дисциплінами і спрямоване на планування, розробку та впровадження технологічних можливостей для формування та виконання стратегічних і оперативних цілей організації [1].

Т. Рожнова розглядає управлінські інноваційні технології – як сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи [9].

Аналізуючи думки різних вчених, можна зробити висновок, що в поняття «управлінська технологія» включає різну сукупність елементів, таких, як: знання, дії, операції, методи, процес. Автори порівнюючи дані тлумачення між собою, виявили ряд невідповідностей. Наприклад, розглядати управлінську технологію через сукупність знань неможливо, оскільки такий підхід до визначення поняття не розкриває самої сутності. Визначення поняття «управлінські технології» повинно відображати всі складові, які пов'язані між собою, та показувати, які операції утворюють взаємопов'язані управлінські процедури та в якій послідовності мають виконуватись. Також не можна погодитись з авторами, які визначають технологію управління, як сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, тому, що в такому випадку управлінська технологія ототожнюється з методологією, а управління, у свою чергу, є своєрідним процесом, який забезпечує отримання бажаного результату, досягнення цілей. Саме тому можна констатувати, що зазначені поняття повною мірою не висвітлюють сутність поняття «управлінська технологія», хоча характеризують її з різних боків. Таким чином, під управлінською технологією ми розуміємо

структуровану організовану сукупність дій та процедур, що спрямовані на здійснення управлінської діяльності та досягнення цілей закладу із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів.

Список використаних джерел:

1. Manufacturing Studies Board. *Management of technology: The hidden competitive advantage*. Washington, DC, 1986. P. 1.
2. Бондар О. В. *Ситуаційний менеджмент*. URL: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/ponyattya_tehnologiyi_upravlinnya_algorithmu_organizatsiyi_situatsiynomu_menedzhmenti.
3. Братівник Я. Г. Система технологій як об'єкт системного аналізу. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf.
4. Василенко А. В. *Менеджмент устойчивого развития: моногр.* Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
5. Іллєнкова І. В. *Інноваційний менеджмент: підруч.* М.: ЮНИТИ, 2000. С. 140–143.
6. Кузнєцова І. Визначення сутності дефініції «Технологія управління» / І. Кузнєцова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 1. С. 55 – 62.
7. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі; редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) [та ін.]. 2012. Вип. 2 (16). С. 302–308.*
8. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). – С. 86 – 89.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Фурін І.М.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів: процесного, системного, ситуаційного [1].

Виходячи з процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації функціоналу управління, а саме: цілепокладання, планування, організування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [2].

До структурних елементів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства відносять:

- аналіз галузевої та ринкової ситуації та оцінка конкурентного середовища;
- дослідження конкурентоспроможності підприємства та ринкових конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі тощо.

Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень,

довготривалі за термінами виконання); соціально психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату).

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести:

- принцип єдиноузгодженості теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства.

- принцип системності управління передбачає розгляд об'єкта як системи, оскільки системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, надає можливість при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління, який передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип розподілу та структурування об'єктів управління за їх важливістю

- принцип багатокритеріальності який обумовлює розширення кола взаємозамінних варіантів розвитку подій;

- принцип утримання та здобуття нових конкурентних переваг визначає обов'язкове виявлення сильних та слабких сторін управління, з подальшим формуванням дієвої конкурентної стратегії із досягнення переваг підприємства в порівнянні з конкурентами;

- принцип ринковоорієнтованого підходу, коли можливості, які викликані змінами у зовнішньому середовищі мають визначальний характер;

- принцип взаємоузгодженості програми підвищення конкурентоспроможності із цілями стратегії;

- принцип «єдиного потоку» передбачає комплексне поєднання і охоплення всіх наявних потенціалів;

- принцип «стратегічного лавірування» передбачає швидке реагування на зміни параметрів або появу нових загроз та можливостей;

- принцип послідовності передбачає поетапну розробку та реалізацію стратегій за регламентованою процедурою та часовим фактором.

Суть управління конкуренцією стосується діяльності підприємства на ринку, не зосереджуючись на наявних ресурсах та процесах, а як можливість нарощувати його ресурсний потенціал. Іншими словами, головною рисою управління конкурентоспроможністю підприємства є турбота про майбутнє. Необхідність управління корпоративною конкурентоспроможністю головним чином зумовлена постійними і швидкими змінами у зовнішньому середовищі та появою непередбачуваних економічних та фінансових умов. Тому однією з основних цілей управління конкурентоспроможністю корпорацій є забезпечення довгострокового стабільного зростання конкурентних переваг в умовах, що швидко змінюються. Інакше кажучи ці правила формулюються й змінюються під впливом певних змін економічного стану країни в цілому й галузі зокрема; перебудов в політико-правовій сфері; зміни демографічної ситуації й законодавчо-правовому полі.

Друга група принципів управління конкурентоспроможністю підприємства співвідноситься з рівнем мікроекономічного бізнес-середовища. Ця група принципів передбачає вивчення і аналіз інтенсивності конкуренції на внутрішніх ринках в цілому й на ринку, на якому функціонує певне підприємство, зокрема; знання існуючого рівня розвитку інформаційної інфраструктури, особливостей наявних підструктур та складових елементів; володіти повною й достовірною інформацією про внутрішню пропозицію попиту за кількістю та якістю; спрямування своєї діяльності на соціальне партнерство; вивчення й врахування науково-технічних здобутків.

Третя і четверта групи принципів управління конкурентоспроможністю підприємства стосуються його внутрішнього середовища, в якому виділено два рівні: стратегічний і тактичний.

Стратегічний рівень внутрішнього середовища передбачає дію принципів, які знаходяться у відповідності з певними принципами стратегічного управління підприємством, оскільки згідно з авторським тлумаченням управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як функція стратегічного управління. До таких принципів віднесено: розробку портфеля конкурентних

стратегій; розробку системи управління знаннями; забезпечення організаційного розвитку підприємства; забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

На тактичному рівні внутрішнього середовища принципи управління конкурентоспроможністю підприємств пов'язані з адміністративними діями, спрямованими на ефективне використання потенціалу та можливостей корпоративних ресурсів, а саме: розробка нових продуктів або поліпшення продуктивності продукції; зосередження ресурсів на виробництві найбільш прибуткової продукції; формування конкурентних менеджерів; активна інноваційна політика.

Список використаних джерел:

1. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник. К.: Видавничий центр «Академія», 2004. 856 с.
2. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2020. № 1. С. 200–210.

*Павленко Л.Л.,
викладачка,
Павленко М.Г.
викладач
Мелітопольський медичний коледж
м. Запоріжжя*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПРИНЦИПИ ТА СТРАТЕГІЇ

Одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації є максимально ефективне використання персоналу (кадрового капіталу підприємства).

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління кожної організації. Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою і головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально грошовими елементами виробництва. Разом з тим персонал - це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту персоналу [1].

Враховуючи сказане вище, під управлінням кадрами розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в кінцевому результаті на поліпшення якості життя.

Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування організації.

Кадровий менеджмент базується на використанні таких принципів:

- підпорядкування загальної стратегії організації;
- обґрунтування перспективної потреби в персоналі з урахуванням задач розвитку організації, прогнозу ринкової кон'юнктури та природного руху кадрів;
- дотримання вимог законодавства про працю;
- дотримання балансу інтересів організації та її працівників;
- сприяння збереженню зайнятості персоналу і скорочення плинності кадрів;
- відбір основних працівників на конкурсній основі;
- співпраця з профспілками та іншими громадськими організаціями;
- прояв максимальної турботи про кожну людину, повага його прав, свобод, гідності;
- облік і реалізація трудової мотивації персоналу в рамках можливостей організації[2].

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління організацією. Вона визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо), а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійної освіти, соціальні питання тощо). Питання кадрової політики вирішуються за допомогою кадрової стратегії і тактики. Завдання кадрової стратегії включають:

- підняття престижу підприємства;
- дослідження взаємовідносин між працівниками всередині підприємства,
- аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнення та попередження причин звільнення з роботи тощо.

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- планування потреби в кадрах – організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;
- навчання та підвищення кваліфікації – підвищення загальноосвітнього та професійного рівня, навчання у процесі роботи на місцях, ротація по посадах, стажування, самоосвіта тощо;

- система регулювання – цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників,; планування службового росту;
 - оплата праці – загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'єм та якість виконаної роботи, оплата залежно від займаної посади, соціальне забезпечення тощо.
- Повсякденна реалізація кадрової стратегії, а також одночасне надання допомоги керівництву при виконанні завдань управління підприємством належать до тактики управління кадрами [3].

Отже, тактика фармацевтичного підприємства у вирішенні кадрових питань полягає в:

- підвищенні зацікавленості кадрів у праці шляхом їх мотивації;
- досягненні кращого взаєморозуміння між керівником та підлеглими шляхом співбесід, спостереження, обговорення;
- підвищенні у працівників задоволення від праці, виявленні перешкод у роботі та пошуку шляхів їх усунення;
- доведенні до відома підлеглих оцінки їх діяльності;
- накопиченні професійних сил, а при необхідності – удосконаленні та перепідготовці за конкретним планом;
- встановленні реальних та досяжних цілей на найближче майбутнє;
- розгляді всіх можливих варіантів кадрових перестановок всередині організації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 р. № 123/96ВР (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80>
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 264-309.
3. Мнушко, З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова; за ред. З. М. Мнушко. – 2-ге вид., доп. та перероб. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2010. – 512 с.

*Павленко О.М.,
кандидат технічних наук, доцент,
Романів Є.В., Височин Є.Р.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ВІД ВИНИКНЕННЯ ДО ВИРІШЕННЯ

На рис. 1 представлена модель пов'язаного з управлінською ситуацією конфлікту, як процесу. З неї видно, що існування одного або більше джерел конфлікту збільшує можливість конфліктних ситуацій в процесі управління. Однак навіть при великій можливості виникнення конфлікту, сторони можуть реагувати так, щоб не допустити його виникнення. Це відбувається в тому випадку, коли люди розуміють, що потенційні вигоди участі у конфлікті не варті витрат.

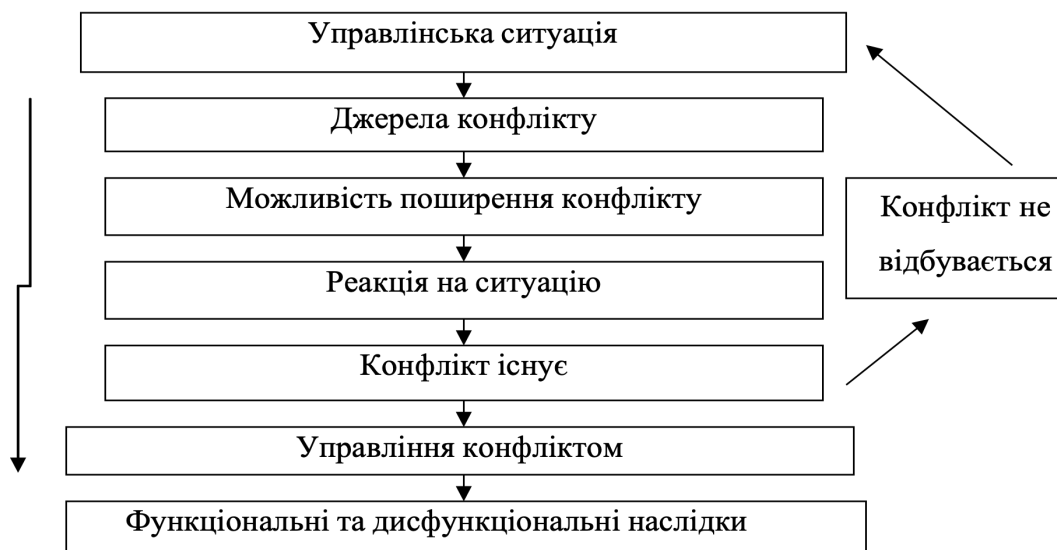


Рис. 1. Модель конфлікту як процесу

На першій фазі цього процесу виникає конфліктна ситуація, тобто такий стан справ, при якому інтереси сторін об'єктивно вступають в суперечність один з одним, але відкритого зіткнення ще немає. Вона може виникнути як «за ініціативою» сторін, так і без їх участі.

На наше переконання, елементами конфліктної ситуації, що складається об'єктивно, є, перш за все, її учасники, або опоненти, кожен з яких володіє відповідним рангом. Так, опоненти першого рангу – це окремі люди (індивіди); другого рангу – група людей, третього рангу – організація. Людина, що виробляє рішення в діалозі з самим собою, вважається опонентом нульового рангу.

Іншим елементом конфліктної ситуації є об'єкт, який і викликає її до життя. Найчастіше це відбувається внаслідок його неподільності взагалі або неподільності «по справедливості». У результаті кожна з сторін конфлікту, переслідуючи свої інтереси, претендує на вирішальне або одноосібне маніпулювання їм. Як приклад можна навести ситуацію, коли угруповання підлеглих стикаються, бажаючи захопити лідерство у впливі на керівника.

Зовнішніми ознаками конфліктної ситуації можна вважати напруження відносин під впливом негативних взаємних установок; окремі непорозуміння, що виникають на основі нерозуміння, нечіткого вираження думок або помилкових висновків [1].

З часом конфліктна ситуація може зникнути, якщо перестане існувати сам об'єкт, що породив її. При зміні обставин конфліктна ситуація може трансформуватися в іншу або, нарешті, загостритися під дією інциденту, тобто зіткнення опонентів.

Інцидент, що представляє собою другу фазу конфлікту, може виникнути цілеспрямовано чи статися випадково силу сформованих обставин і бути як об'єктивним, так і суб'єктивним, які базуються на непорозумінні, тобто існувати лише в уяві сторін.

Суб'єктивно виникає конфліктна ситуація, або інцидент, може закінчитися як сама по собі, так і за ініціативою опонентів у результаті переосмислення ними своїх поглядів. Та що виникла об'єктивно – повинна закінчуватися шляхом усунення об'єкта, який зумовив її появу. Причому об'єктивні умови створюють лише потенційну можливість виникнення конфлікту, тоді як його розвиток залежить, перш за все, від суб'єктивних обставин, в тому числі від особистості учасників.

Третьою фазою розвитку конфлікту є криза та розрив відносин між опонентами. Ця фаза в свою чергу складається з двох етапів – конструктивного і деструктивного. У рамках конструктивного етапу можливість спільної діяльності, хоча і в специфічних формах, зберігається. Тому опонентів ще можна посадити за стіл переговорів. На

деструктивному етапі ніяке співробітництво вже неможливо: опоненти втрачають самоконтроль і їх необхідно роз'єднати.

На четвертій фазі розвитку конфлікту відбувається його завершення. Об'єктивний конфлікт завершується припиненням існування його об'єкта, як внаслідок ліквідації (самоліквідації), так із-за втрати значення для сторін в силу обставин, що змінилися. Інший спосіб завершення такого конфлікту – залишення об'єкта в одного з опонентів при усуненні інших. Якщо ні того, ні іншого не відбувається і протистояння затягується, то починають працювати різні психологічні механізми, що перетворюють об'єктивний конфлікт в суб'єктивний [2].

На нашу думку, у природі людини лежить прагнення до постійної боротьби із собі подібними. Однак конфлікти потрібно переборювати та обмежувати.

Можна розглянути ще дві моделі конфлікту – статистичну та динамічну. У статистичній моделі аналізується система відносин між сторонами конфлікту, які будуються на принципі конкуренції. У динамічній моделі розглядаються інтереси сторін як спонукальні сили в конфліктній поведінці людей.

Отже, аналізуючи модель виникнення та процесу конфлікту, можна скласти такий алгоритм управління конфліктом:

Крок перший – вивчення причин виникнення конфлікту та аналіз результатів діяльності;

Крок другий – перерозподіл функціональних обов'язків та зменшення кількості учасників;

Крок третій – додатковий аналіз конфлікту за допомогою психолога;

Крок четвертий – адміністративне ухвалення рішення.

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки: було розглянуто та вивчено сутність, природу, типи та причини конфліктів в цілому. Також за даними підприємства було складено модель конфлікту як процесу та досліджено її фази.

Список використаних джерел:

1. Гірник А. Конфлікти, структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К. : Основ, 2003. – 172 с.
2. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода : основи когнітивної теорії конфліктів / А.Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 192 с.

*Пилипенко К.А.,
доктор економічних наук, професор,
Рунчева Н.В.,
доктор економічних наук, професор,
Колеснікова Анна
здобувач вищої освіти
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

LA TOUR D'ARGENT PARIS (СРІБНА ВЕЖА) КУЛЬТУРНИЙ СИМВОЛ ПАРИЖУ

Ресторан La Tour d'Argent, розташований на набережній Сени в Парижі, є одним із символів французької гастрономії, який поєднує в собі багатий історичний спадок та сучасні кулінарні традиції. Заснований у 1582 році, цей заклад має не лише вражаючий панорамний вид на місто, але й славу завдяки своєму винятковому обслуговуванню та унікальним стравам, що відображають найкращі традиції французької кухні. Ми розглянемо історію ресторану, його вплив на культуру гастрономії, а також ключові моменти, які роблять La Tour d'Argent невід'ємною частиною гастрономічної карти Парижа.

La Tour d'Argent (Срібна вежа) – найстаріший французький ресторан відкритий понад 425 років тому, відомий своїми фірмовими стравами з качок. Розташований за адресою: Quai de la Tournelle, 15 у Парижі, і веде своє походження від заїжджого двору, що існував на цьому місці щонайменше з початку 1580-х років [1]. Ресторан, який колись мав три зірки у рейтингу Мішлен, зараз має лише одну. Незважаючи на це, заклад може похвалитися чудовим панорамним видом на столицю Франції, зокрема на Собор Паризької Богоматері.

Господарі ресторану стверджують, що його заснували у 1582 році і що його часто відвідував французький король Генріх IV, але не надають жодних документів, які б підтверджували ті чи інші докази про його старовинне походження. Однак відомо, що 1582 року за адресою: Quai de la Tournelle (набережна Турнель), 15 у Парижі вже знаходився заїжджий двір (hostellerie), у якому кухар Рурто (Rourteau) подавав паштети з м'яса дичини (чапля, дика качка). За легендою, одного разу, повертаючись із

полювання, король Франції Генріх III скуштував страви на заїжджому дворі й настільки був вражений ними, що став замовляти страви до свого двору. Вважається, що назва ресторану походить від замку Турнель, вежі якого переливалися сріблом у місячному сяйві. Легенда свідчить, що останній король династії Валуа відкрив тут оглядовий майданчик, яким користувалися проїжджі італійські мандрівники. На початку 17 століття заклад часто відвідував кардинал Рішельє, який часто замовляв смажену гуску з чорносливом. За часів старого режиму тут бували й інші відомі відвідувачі, зокрема племінник кардинала - герцог де Рішельє, письменниця мадам де Севіньї та маркіза де Помпадур. Ресторан постраждав під час Французької революції, але його репутація була відновлена за часів Першої імперії зусиллями особистого шеф-кухаря Наполеона I Ле Кока, який викупив «Срібну вежу» у її колишніх власників. У цей період коронними стравами стали смажена качка і баранячі нирки.

Ресторан La Tour D'Argent (Срібна вежа) славиться тим, що рецепти страв основного меню не змінювалися з XIX століття. Тоді ж у Tour D'Argent з'явилася традиція: кожному відвідувачу, який замовив фірмову фаршировану качку, видавати спеціальну номерну грамоту з'їденого птаха. Ця практика збереглася й у наш час, і у 2003 році паризький ресторан відсвяткував мільйонне замовлення своєї шедевральної страви.

Незважаючи на свою славу як одного з найпопулярніших закладів у Парижі, Tour D'Argent за останні роки частково втратив свої зірки у "Червоному гіді Мішлен" - найпрестижнішому ресторанному рейтингу у світі. До 2006 року ресторан, який раніше мав три зірки (найвища оцінка), з часом залишився лише з однією зіркою.

Слава ресторану - його знамениті винні льохи, в яких на сьогоднішній день зберігається до 500 тис. пляшок найкращих виноробних господарств світу. Винна карта ресторану за товщиною порівнянна з томом енциклопедії [2]. Ця колекція, яка нараховує близько 500 тисяч пляшок, не є настільки великою, як молдавські сховища у Малому Мілешті та Крикові, і не має такої скандальної репутації, як "Колекція Джефферсона". Проте вона привертає увагу своїм унікальним наповненням та цікавою історією створення, тому варто дізнатися більше про неї та включити в свої туристичні плани.

Раритетами винної колекції на сьогодні є: Chateau Citran 1858 року, Chateau Gruaud-Larose 1870 року, Шамбертин 1865 року, Кло-де-Вужо 1870, Romanee-Conti 1874 року, Мадера 1869 року, Chateau d'Yquem 1871, Токай 1911, Romanee-Conti 1934, Порти 1933 і 1934, Коньяки 1811 і 1830, Петрюс 1947 - найдорожче вино.

У 2008 році ресторан завершив три місяці капітального ремонту і знову відкрив свої двері для відвідувачів.

Заклад відобразив суттєві зміни у технічному плані, обладнавши всі шість його поверхів передовим обладнанням, що допомагає штату з 35 кухарів ефективно виконувати замовлення. Після реставрації молодий шеф-кухар Стефан Хоссант, який очолив кухню, оновив меню легендарного закладу, зробивши акцент на сучасну французьку кухню. Він також планує розширити асортимент страв, ідеї для яких він почерпує з індійської, японської та іспанської кухонь. В меню можна знайти такі страви, як смажений морський гребінець зі шпинатом і кедровими горішками, солянку осетрову, персикове фламбе з малиновим бренді та ванільним морозивом, а також фірмову качку.

Ціни відображають якість і престиж ресторану, що займає особливе місце в анналах французької гастрономії. Вечеря з недорогим вином обійдеться в 110-130 євро на людину. Ціни досить високі, але винна колекція, фірмова страва і розташування ресторану, його вигляд та оформлення варті того, щоб хоча б один раз його відвідати. Костюми, вечірні сукні та краватки - обов'язкові, джинси та кросівки залиште для інших місць.

Отже, ресторан La Tour d'Argent є не лише гастрономічним закладом, але й культурним символом, що втілює багатовікову історію французької кухні. Його унікальне поєднання традицій та інновацій, разом із видатним сервісом, робить його важливим елементом кулінарної спадщини Парижа. Досліджуючи вплив La Tour d'Argent на гастрономічну культуру, ми можемо зрозуміти, чому він залишається однією з найулюбленіших цілей для гурманів з усього світу, роблячи його справжнім еталоном у світі вишуканої їжі.

Разом з тим, констатуємо, що в Україні також є подібний приклад. Так, перші згадки про ресторан «Червоний трактир» у місті Київ датуються 1799 роком. Пізніше

заклад було перейменовано у «Лебідь». Наразі він носить назву «Прага», починаючи з 1959 року. У 2009 році заклад пройшов процес реновації й працює з 2011 року по сьогодні. Ця локація береже спогади сотень людей і досі відчиняє свої двері для гостей [3].

Втім кращим результатом роботи було б відтворення національних традицій та автентичності у ресторанному господарстві України, що спряє формуванню національної належності та збереженню культурної спадщини країни.

Список використаних джерел:

1. Ресторани в Парижі, найкращі кафе: опис, ціни. *tripmydream.ua*. URL: <https://tripmydream.ua/france/paris/restaurants> (дата звернення: 02.10.2024).
2. Manon de Sortiraparis. La Tour d'Argent, паризький заклад, отримує новий імідж. *Sortiraparis.com* : *Les meilleures sorties restaurant, cinéma, spectacle, théâtre, concert, musée, balade, soirée à Paris et Ile de France*. URL: <https://www.sortiraparis.com/uk/de-isti-v-parizhi/restoran/articles/296343-la-tour-d-argent-pariz-kij-zaklad-otrimue-novij-imidz> (дата звернення: 02.10.2024).
3. Вже понад 20 років. Найстаріші ресторани України, котрі працюють і досі. URL: <https://nv.ua/ukr/food/eat/naystarishi-restorani-ukrajini-kudi-piti-v-kiyevi-lvovi-dnipri-odesi-ta-harkovi-50401536.html>

*Романюк І.А.,
доктор економічних наук, доцент
Криворізький державний педагогічний університет,
м. Кривий Ріг
Бабко Н.М.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Готельно-ресторанна сфера є однією з найдинамічніших галузей економіки, яка постійно зазнає впливу змін у технологіях, суспільних потребах та глобальних економічних тенденціях. У таких умовах інноваційний менеджмент бізнес-процесів стає ключовим інструментом для досягнення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами [3].

Глобалізація, цифровізація, нестабільність на ринках і зміни в поведінці споживачів суттєво впливають на готельно-ресторанний бізнес. Основними викликами, які постають перед даним сектором є [1]:

1. Зміна попиту – споживачі вимагають персоналізованого сервісу та високої якості за розумною ціною.
2. Технологічні інновації – автоматизація, використання штучного інтелекту та аналітики даних стають стандартом у сфері обслуговування.
3. Фінансова нестабільність – високий рівень конкуренції та вплив інфляційних процесів ускладнюють забезпечення прибутковості підприємств.

Основними підходами інноваційного менеджменту до бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері в умовах сучасних економічних трансформацій є [1, 2]:

1. Діджиталізація бізнес-процесів – готелі та ресторани активно інтегрують CRM-системи, платформи онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення послуг. Це дозволяє оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, збирати та

аналізувати дані для прийняття стратегічних рішень та підвищувати лояльність клієнтів завдяки індивідуалізації пропозицій.

2. Використання інноваційних технологій – AI та Big Data допомагають прогнозувати попит і оптимізувати ресурси. Наприклад, IoT (інтернет речей) сприяє автоматизації управління готельними номерами (системи клімат-контролю, освітлення), а VR/AR дозволяють створювати віртуальні тури для клієнтів.

3. Зелений менеджмент – сталий розвиток стає пріоритетом для багатьох гравців ринку. Впровадження енергоефективних технологій та зменшення екологічного впливу сприяють підвищенню репутації бренду та економії ресурсів.

4. Розвиток компетенцій персоналу – навчання співробітників новим технологіям, розвиток soft skills і впровадження культури інновацій значно підвищують ефективність бізнесу.

Інновації вимагають значних інвестицій, тому ключовими стають питання фінансового менеджменту. По-перше, це залучення інвесторів - стартапи в готельно-ресторанній сфері часто отримують підтримку від венчурних фондів та приватних інвесторів. По-друге, це гранти та державна підтримка – у багатьох країнах є програми субсидій для впровадження «зелених» технологій та інновацій. По-третє, це оптимізація витрат – аналіз їх ефективності і оптимальне використання ресурсів допомагають уникнути фінансових втрат.

Отже, інноваційний менеджмент є невід'ємною складовою успішного розвитку готельно-ресторанної сфери в умовах економічних трансформацій. Вважаємо, що для ефективної адаптації до змін бізнесу варто зосередитися на таких напрямках:

- впровадження цифрових рішень та автоматизація бізнес-процесів;
- розвиток стратегії сталого розвитку;
- інвестування в навчання персоналу;
- створення умов для фінансової стійкості підприємств.

Інновації повинні стати не лише інструментом розвитку, а й філософією управління, що дозволить адаптуватися до викликів сучасного світу та відкрити нові можливості для зростання.

Список використаних джерел:

1. Бабко Н. М., Круковська О. В. Резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. №12. 2023.
2. Бабко Н. М., Сєвідова І. О. Забезпечення фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. №3. 2024.
3. Рунчева Н. В., Марченко О. А., Бритвенко А. С., Верховод І. С. Стан українського ресторанного бізнесу як індикатор економічного розвитку країни. *The 1st International scientific and practical conference "Progressive research in the modern world"* (October 5-7, 2022). VoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 660 p. PP. 544-546.

*Сокіл О.Г.
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів*

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Фіскальна політика є ключовим засобом держуправління, що впливає на економічний ріст, розподіл доходів та національну стабільність. Ефективність цієї політики критично важлива для макроекономічної стабільності, соціального розвитку та інвестиційної привабливості, особливо в умовах глобальних змін. Аналіз впливу податкових індексів на фіскальну політику особливо важливий для країн із перехідною економікою, таких як Україна, де політика часто змінюється через політичні, економічні та зовнішні шоки. Впровадження сталості в податкову політику може підвищити економічну ефективність, екологічні цілі та соціальну справедливість, що особливо актуально в контексті сучасних викликів, включаючи адаптацію до цифрової економіки.

Дослідження податкових індексів підкреслює їхній вплив на сталий розвиток фіскальної політики, привертаючи увагу дослідників в Україні та за кордоном. В Україні важливість податкової політики зростає через необхідність адаптації до глобальних стандартів та викликів. Автори, як-от Буцька О.Ю. [1] та Шевчук О.В. [2], досліджують моделі для аналізу ефективності податкових змін, але акцент потрібен не тільки на кількісних показниках, а й на якісній оцінці реформ, з огляду на їхній соціальний та екологічний вплив. На міжнародному рівні, як в країнах з розвинутою економікою, також відзначається зусилля з оптимізації податкових систем для стимулювання інновацій та економічного зростання, хоча інколи не враховуються соціальні аспекти податкових ініціатив. Дослідження в ЄС зосереджені на гармонізації податкових систем для запобігання податковій конкуренції, підкреслюючи важливість прозорості та справедливості в міжнародному податковому регулюванні, що може слугувати прикладом для України, але з урахуванням національної специфіки.

Дослідження в Данії та Швеції показують ефективність використання інтегральних індексів для оцінки податкових заходів на зниження вуглецевого сліду. В Україні є потреба розробити такі індекси для моніторингу впливу податкової політики на сталий розвиток, що допоможе приймати рішення для балансу між фіскальною ефективністю та соціальною справедливістю. Розробка індексу включає збір та аналіз економічних даних, що дозволить оцінити загальний вплив фіскальної політики на економічну стійкість країни.

Ефективне застосування фіскальної політики вимагає від урядів не лише реакції на поточні економічні чи соціальні виклики, але й стратегічного підходу до формування податкових механізмів, що сприяють довгостроковій стабільності та екологічному благополуччю. Використання комплексу індикаторів для аналізу фіскальної політики дозволяє глибше розуміти її впливи на розвиток суспільства та довкілля.

Зокрема, аналіз прибутковості підприємств, податків на прибуток, додану вартість та єдиний податок допомагає оцінювати фінансову стабільність країни. Соціальні показники, такі як податок на доходи фізичних осіб та соціальні внески, визначають вплив податкової політики на розподіл доходів та соціальний захист. Екологічні збори, як рентна плата та плата за природні ресурси, сприяють сталому використанню природних багатств та зменшенню екологічного впливу промисловості.

Використання цих індикаторів у формуванні податкового індексу дозволяє не тільки оцінити ефективність фіскальної політики, але й визначити напрямки для її вдосконалення, забезпечуючи збалансований розвиток країни. Об'єктивна оцінка цих трендів базується на детальному аналізі податкових надходжень за період з 2017 по 2024 роки, що включає актуальні дані та відображає вплив податкової політики на фінансову стабільність [3].

Аналіз впливу фіскальної політики посилений прогнозними показниками ВВП на 2024 рік, які вказують на очікуване економічне зростання України у 3,2%, з подальшим підвищенням до 6,5% у 2025 році. Ці дані, взяті з доповіді "Перспективи світової економіки" МВФ та Світового банку, критично важливі для розуміння майбутнього впливу фіскальної політики на економіку та для планування податкових стратегій [4].

Застосування цих прогнозів дозволяє адаптувати управлінські рішення, відстежувати зміни у фіскальній політиці та формувати обґрунтовану фіскальну стратегію, спрямовану на стабільність та сталий розвиток. Зібрані дані, які включають статистику податкових надходжень та прогнозні показники ВВП, представлені у Таблиці 1 для зручності аналізу та планування.

Таблиця 1

Аналіз податкових надходжень та податкового навантаження в Україні у період 2017-2024 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Податки та збори економічного напрямку:								
Податок на прибуток підприємств, млн.грн	66911,93	96882,30	107086,3 2	108695,0 4	147751,7 5	117049,8 6	143837,1 2	142012,76 *
Податок на додану вартість, млн.грн	63450,36	79130,86	88929,80	126486,6	155774,7 5	213947,9 6	214639,2 9	112410,12 *
Єдиний податок, млн.грн	24612,65	28139,93	35270,21	38030,97	46282,39	47226,06	55805,35	31179,92*
Податки та збори соціального напрямку:								
Податок та збір на доходи фізичних осіб, млн.грн	75033,40	214720,9 2	275458,4 6	295107,2 1	349785,8 2	420672,5 6	496342,9 9	119284,2* *
Єдиний соціальний внесок, млн.грн	180805,2 1	228024,9 8	273479,9 9	294381,4 3	349039,0 7	425250,6	478070,0 7	208162,33 *
Податки та збори екологічного напрямку:								
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів, млн.грн	34372,65	39817,43	41258,48	47122,10	75569,22	81011,73	56056,86	20087,34*
Екологічний податок, млн.грн	2558,20	2779,61	2820,08	3307,22	3915,85	3322,36	3667,85	2118,35*
Загалом податкових надходжень, млн.грн	447744,4 3	689496,0 5	824303,3 6	913130,5 9	1128118, 9	1308481, 1	1448419, 6	635255,02 *
ВВП реальний, млн.грн	2445587	3083409	3675728	3818456	4363582	3865780	5518062	2847320* *
Податкове навантаження, %	18,3%	22,4%	22,4%	23,9%	25,9%	33,8%	26,2%	22,3%

* дані на 01.07.2024 року [3];

** з урахуванням прогнозу зростання ВВП України на 3,2% за висновками Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Світового банку [22].

На наступному етапі нашого дослідження використаємо індексний метод аналізу даних, що дозволяє агрегувати різноманітні дані в єдиний індекс. Цей кількісний підхід об'єднує економічні, соціальні, та екологічні показники, спрощуючи аналіз та порівняння різних даних. Метод дозволяє оцінити зростання або спад показника через визначення коефіцієнта зміни, де значення більше 1 вказує на зростання, менше 1 — на спад, а дорівнює 1 — на стабільність. Для розрахунку інтегрального індексу часто використовується формула середньої квадратичної, яка збільшує вагу великих відхилень, акцентуючи на значущість певних показників.

Цей підхід виявляє основні тенденції та ключові аспекти фіскальної політики, потребуючі уваги для забезпечення сталого розвитку. Індексний метод важливий для

оцінки складних багатовимірних явищ та перетворення різних даних в уніфікований формат, що спрощує аналіз. Він також забезпечує об'єктивність у оцінюванні ефективності політики, інтегруючи економічні, соціальні, та екологічні аспекти. Візуалізація основних показників та індексів дозволяє наочно оцінити результати дослідження, що представлені на Рис. 1.

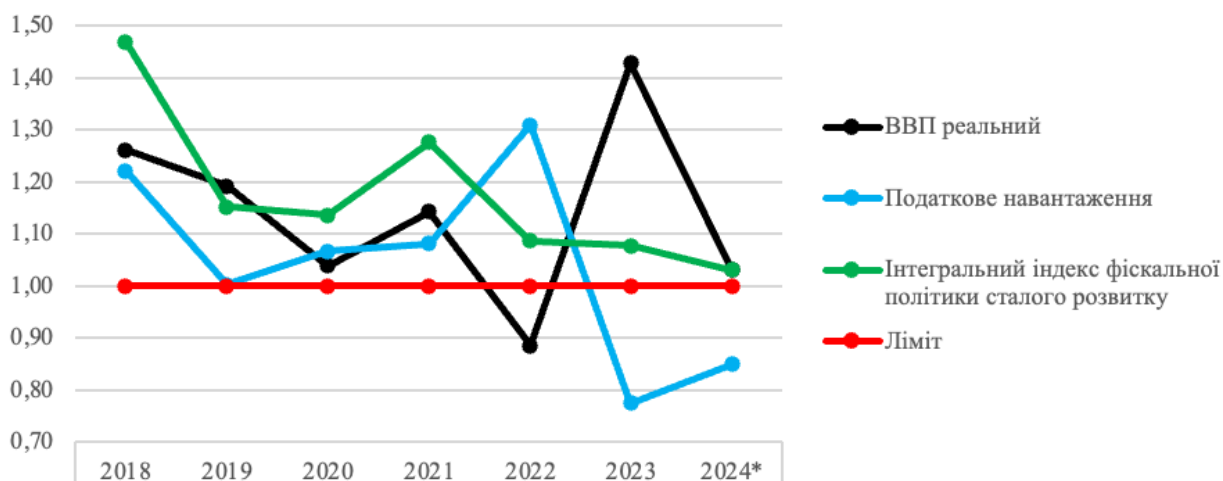


Рис. 1. Динаміка індиксів фінансової політики України за період 2017-2024 рр.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що фінансова політика є важливим інструментом державного управління, який значно впливає на економічне зростання, розподіл доходів та національну стабільність. Ефективність фінансової політики є критичною для макроекономічної стабільності, соціального розвитку та інвестиційної привабливості, особливо у контексті глобальних змін та необхідності адаптації до цифрової економіки. З огляду на це, дослідження впливу податкових індиксів на фінансову політику в країнах із перехідною економікою, як Україна, набуває особливої актуальності.

Інтеграція сталості в податкову політику може значно підвищити економічну ефективність, допомагаючи досягнути екологічних цілей та забезпечити соціальну справедливість. Дослідження з Данії та Швеції показують, як комплексні інтегральні індекси використовуються для оцінки ефективності податкових заходів, спрямованих на зниження вуглецевого сліду, що може слугувати прикладом для України у розробці власних індиксів для моніторингу та аналізу фінансової політики.

Ефективне впровадження фіскальної політики потребує не лише реактивних заходів у відповідь на поточні економічні чи соціальні проблеми, але й стратегічного підходу до формування податкових механізмів, що враховують потреби сталого розвитку. Це допоможе урядам не лише стабілізувати економіку, але й сприяти довгостроковій економічній стабільності та екологічному благополуччю. Врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів за допомогою індексного методу дає можливість більш глибоко аналізувати фіскальну політику та її впливи, забезпечуючи об'єктивність та ефективність в управлінні державою.

Список використаних джерел:

1. Буцька О.Ю. Методика оцінки податкового навантаження: порівняльний аналіз. Агросвіт. 2013. № 24. С. 25-27. http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_24_6.
2. Шевчук О.А. Оцінка ефективності податкового контролю. Економіка та держава. 2013. № 1. С. 28–31.
3. Державна податкова служба України. Надходження податків і зборів. <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>.
4. Укрінформ. МВФ прогнозує економічне зростання України цього року до 3,2%. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3853081-mvf-prognozue-ekonomichne-zrostanna-ukraini-cogoric-do-32.html>.

*Судомир С.М.
докторка економічних наук, професорка,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани*

ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Результативність як головний системоутворюючий критерій діяльності підприємств повинен використовуватися на всіх рівнях управління в системі відповідальності суб'єктів за створення передумов забезпечення успішної їх діяльності як суб'єктів пропозицій на ринках попиту:

1) на державному рівні:

– при формуванні політичних, законодавчих, інституційно-регулюючих, інституціонально-забезпечуючих, фінансово-економічних та інших передумов активізаційного спрямування господарюючих структур;

– при формуванні передумов, спрямованих на розвиток: інноваційно-інвестиційної привабливості галузей, регіонів, підприємницьких утворень;

– при формуванні передумов зміцнення платоспроможного попиту;

– при формуванні результативної системи забезпечення розвитку соціальних, соціально-трудових, власних, владних та інших відносин;

2) на регіонально-територіальних рівнях:

– при створенні структурних утворень асоціативного, кластерного, програмно-цільового та іншого кооперативно-корпоративного спрямування;

– при формуванні передумов забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності на основі розвинутої системи відносин через організаційний клімат, організаційну культуру, організаційну поведінку, організаційну взаємодію;

3) на рівні підприємницьких формувань як суб'єктів пропозицій на ринках попиту:

– при формуванні передумов забезпечення ефективного функціонування підприємницьких утворень як базової основи розвитку їх потенційних можливостей по забезпеченню реалізації місії та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами.

Таким чином, лише при такій взаємодії в системі прямого і оберненого комунікаційного зв'язку і такій дуальності створюватимуться передумови для розвитку та успішної діяльності підприємницьких формувань як суб'єктів пропозицій та забезпечення єдності інтересів при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища шляхом виконання зобов'язань перед ними [1].

Вони є базовою основою обґрунтування: пакета стратегій довгострокового, поточного та оперативного спрямування в діяльності підприємств; пошуку внутрішньосистемних резервів по зміцненню економічного та інших потенціалів як потенційних можливостей забезпечення розвитку господарюючих формувань; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами.

Такий підхід нами покладено в основу формування результативної системи управління, сформованого на вимогах системності та синергічності з врахуванням специфічних особливостей напрямів діяльності підприємницьких структур [2].

Таким чином, результативне управління – це динамічна здатність розвиваючих соціально-економічних систем та менеджменту формувати умови для забезпечення досягнення цілей, шляхом реалізації потенційних можливостей в різнонаправлених векторах дій згідно обґрунтованих напрямів розвитку, сфери діяльності та обраних сегментів ринку, спрямованої на: виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; динамічну конкурентоспроможність; рівень і якість життя працівників організації [1].

Формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств є складним багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Для досягнення успіху необхідно поєднувати стратегічне планування, ефективне використання ресурсів та адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів. Основними етапами побудови такої системи є:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішній аналіз охоплює оцінку виробничих потужностей, фінансового стану, кадрового потенціалу, технологічного забезпечення та організаційної структури.

Зовнішній аналіз передбачає вивчення ринкових тенденцій, політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів, а також аналіз конкурентного середовища.

2. Визначення стратегічних цілей розвитку, а саме:

– формулювання місії та бачення підприємства з урахуванням його специфіки та постановка довгострокових і короткострокових цілей, таких як підвищення продуктивності, забезпечення стійкості до ринкових ризиків, освоєння нових ринків тощо.

3. Розробка стратегії розвитку, яка включає диверсифікацію, інновацію, оптимізацію ресурсів та екологічну відповідальність.

Диверсифікація включає нові напрямки діяльності, такі як органічне виробництво або агротуризм.

Інновації – впровадження сучасних технологій (цифрові платформи, дрони, автоматизація процесів).

Оптимізація ресурсів – раціональне використання земель, водних ресурсів, добрив і витрат.

Екологічна відповідальність – впровадження практики сталого розвитку.

4. Вдосконалення організаційної структури, а саме: розподіл функцій і повноважень між підрозділами; створення гнучких команд для реалізації інноваційних проектів; формування мотиваційної системи для працівників, орієнтованої на результативність.

5. Система управління ризиками включає ідентифікацію можливих ризиків, таких як погодні умови, коливання ціни або законодавчі зміни та розробку механізмів мінімізації ризиків, наприклад, через страхування врожаю або створення резервних фондів.

6. Моніторинг і контроль передбачає розробку показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінити досягнення цілей та регулярний аналіз виконання планів, відхилення і періодичне коригування дій.

7. Інвестування в людський капітал передбачає проведення навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників та залучення молодих спеціалістів та забезпечення соціальних гарантій працівників.

8. Партнерство та кооперація – розвиток співпраці з іншими аграрними підприємствами, науковими установами та державними органами; участь у грантових програмах та проектах міжнародної технічної допомоги.

9. Використання інформаційних технологій передбачає впровадження програмного забезпечення для управління виробництвом, логістикою, обліком ресурсів та аналізу ринку та використання даних із супутникового моніторингу для оптимізації посівів та управління врожайністю.

10. Оцінка результативності системи передбачає регулярний перегляд стратегії та аналіз досягнутих результатів, проведення аудитів ефективності управління розвитком, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, досягнення стабільного фінансового стану, зниження впливу зовнішніх факторів, підвищення ефективності використання ресурсів.

Формування позитивного іміджу підприємства та довіри з боку партнерів і клієнтів.

Таким чином, результативна система управління розвитком сільськогосподарських підприємств створює базу для їх стійкого функціонування, адаптації до змін та забезпечення довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Gudzynskyj O.D., Sudomyr S.M., Gurenko T.O. Teoretyko-metodologichni zasady rezultatyvnogo upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv. Kyiv: Komprynt, 404.
2. Судомир С.М. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств. Агроінком. 2007. № 5-6. С.59-63.

*Чкан І.О.
кандидат економічних наук, доцент
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя*

РОЗВИТОК ТА НОВАЦІЇ ФІНТЕХ-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Фінансовий ринок України попри постійні труднощі та загрози показує стійкість й розвиток, який проявляється активним впровадженням фінтеху, адже довести свою стійкість український фінансовий ринок може повноцінною участю у світових диджитал тенденціях.

Фінансова технологія (Фінтех) – продукти та компанії, які використовують новітні цифрові та Інтернет-технології у банківській галузі та галузі фінансових послуг. Фінтех індустрія є молодого, проте однією з найдинамічніших за розвитком сфер світового ринку [1]:

- 500 млрд доларів щорічно інвестуються у фінтех;
- більше 500 фінтех стартапів створюються щорічно;
- сфери фінтеху, розробки програмного забезпечення та надання послуг в Інтернеті є найбільш широко представленими категоріями серед світових компаній-єдинорогів. На кожну з них припадає 15% усіх єдинорогів.

Український фінтех-сектор попри несприятливі умови, набирає обертів для подальшої інклюзії в сфері життя, виробництва та бізнесу. Загалом кількість фінтех-компаній на ринку налічує вже близько 260, при тому, що за останні роки закрилася досить значна частка учасників ринку. Загальна вартісна оцінка ринку складає 1,2 млрд дол. США. Вагомими факторами впливу на фінтех-ринок є ініціативи державних органів, які своєю діяльністю створюють прямий чи опосередкований вплив на фінтех-спільноту. Щороку спостерігається зростання у сфері технологічної інфраструктури: 2024 року її частка становить 36% від діючих компаній, що на 12% більше, ніж 2023 року, коли вона складала 24%. Ця тенденція підтверджує продовження попиту на IT-рішення для фінансових установ, зокрема у напрямку їх цифрової трансформації [2]. Серед останніх новацій фінтех-індустрії, які на думку

експертів та споживачів фінансових послуг змінять майбутнє кожного, можна виділити такі:

1. Штучний інтелект (AI) – це набір технологічних інструментів і алгоритмів, які надають нам прогнози, рекомендації та рішення щодо змін цифрового й реального середовища, базуючись на різних даних. Світ використовує штучний інтелект відносно недавно і Україна не є винятком. Його використання вже не обмежується побутовими потребами – штучний інтелект вже у фінансах (допомагає збільшити прибуток, зменшити витрати, оптимізувати процеси, чіткіше виділити й сегментувати аудиторії, допомогти з прогнозуванням).

2. Миттєві платежі. В рамках фінансової євроінтеграції Національний банк ініціює приєднання до Єдиної зони платежів в євро (SEPA), що дозволить зменшити вартість платежів для користувачів, сприятиме розвитку ринку платіжних послуг та збільшення конкуренції, позитивно вплине на рівень фінансової інклюзії, а також сприятиме зростанню ВВП України за рахунок миттєвого руху коштів.

3. Фінансова інклюзія. Максимальна доступність та поінформованість всіх верств населення з фінансових питань та новинок техно-індустрії стає пріоритетним завданням для регуляторів у багатьох країнах. Фінансова інклюзія формує конкретні вміння та навички для успішного фінансового життя та індивідуальної фінансової стабільності, що будує основи для досягнення сталого економічного зростання. В Україні поглиблення фінансової інклюзії відбувається в рамках Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року, яка визначає п'ять ключових цілей [3]: забезпечення якісною базовою фінансовою освітою, сприяння відповідальному фінансовому життю, створення фінансово обізнаних підприємців, просунутої цифрової фінансової грамотності та сприятливої екосистеми для її розвитку.

4. Відкритий банкінг дозволяє створювати нові фінансові продукти завдяки обміну фінансовими даними клієнтів за їх згодою завдяки чому відбудеться трансформація платіжного ринку, стимулювання розвитку фінтехів, з'являться нові можливості для розвитку та масштабування екосистеми, зростає рівень конкуренції серед учасників платіжного ринку. Все це призведе до появи великої кількості нових зручних фінансових сервісів та інструментів для задоволення потреб клієнтів.

5. Кібербезпека. У зв'язку з невинним поширенням цифровізації життя посилюються й кібератаки, адже ареал можливостей для атак стає ширшим. Поряд з активним поширенням фінтех-технологій, таких як штучний інтелект, наприклад, зростає рівень кіберзлочинності. Тому кіберзахист (двофакторна автентифікація, система розпізнавання обличчя та голосу, використання технології блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій тощо) стає одним із ключових фокусів національних й світових регуляторів. За прогнозами, до кінця 2025 року фінансовий збиток від кібератак у світі сягне 10,5 трлн дол. США, порівняно з 6 трлн дол. США у 2021 році [2].

6. Цифрові (віртуальні) активи. Нині криптовалюти є не тільки інвестиційним інструментом, а й використовуються як засіб розрахунку та переказу. Цифрові гроші відображають нинішній тренд у розвитку фінансових технологій, який спрямований на поліпшення та прискорення транзакцій, забезпечуючи доступність до власних фінансів, зручність управляти ними та взаємодіяти у глобальному економічному середовищі.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що можливості фінтеху безмежні. Розвиток фінансових технологій відкриває нові можливості для покращення доступності, якості фінансових послуг, появи нових, а також зменшення витрат і підвищення ефективності фінансових операцій.

Список використаних джерел:

1. Англо-український фінансово-технологічний тлумачний словник. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://fintechua.org/>
2. Український каталог фінтех-компаній 2024. УАФІК, 2024. URL: <https://cutt.ly/yeJxcQzk>
3. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Національний банк України. URL: <https://cutt.ly/ceJxcHeM>

*Чкан І.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Завгородня О.А.
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКУ

Депозитна політика банку є вирішальною при формуванні стратегії та тактики ведення банківської діяльності. Від її ефективності залежить примноження ресурсної бази банку для формування конкурентостійкості в сучасних умовах невизначеності. Інструменти стратегічного управління депозитними ресурсами спрямовані на зміцнення позицій банку на депозитному ринку з урахуванням стану економічного середовища. Інструменти тактичного управління депозитними ресурсами включають заходи поліпшення депозитної роботи всередині банку.

Депозитні строкові вклади фізичних осіб є найбільш поширеними і відіграють визначальну роль у структурі банківських зобов'язань. Тому депозитна політика банку повинна включати заходи для максимального залучення потенційних вкладників. При цьому враховується економічна поведінка вкладників, здатних довіряти не тільки банку, а й національній грошовій одиниці.

Незважаючи на складні умови, включаючи війну та економічну нестабільність, обсяги депозитів фізичних та юридичних осіб поступово зростали. Зростання депозитного портфеля банків обумовлене довірою до банківського сектора та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. До липня 2022 року всі банки пропонували низькі депозитні ставки (4,3–7,4% річних у гривнях). Однак, за останні роки спостерігається тенденція до підвищення ставок за гривневими строковими депозитами, і більшість банків пропонують ставки, що покривають очікувану інфляцію. Це призвело до збільшення заощаджень у національній валюті та зростання обсягів і частки строкових вкладів фізичних осіб [1, с. 137].

Тенденції сучасного розвитку депозитного ринку в Україні демонструють суттєві зміни, що відбуваються у фінансовій системі та економіці. Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на депозити. Додатково банки пропонують багате різноманіття депозитних продуктів із різними термінами та умовами. Підвищення

ефективності ведення депозитної політики українських банків неможливе без покращення банківського законодавства, зокрема умов банківського ліцензування в контексті усунення монополізму в банківській сфері та вирівнювання конкурентних умов між ними [2, с. 124].

Формування депозитного портфеля є головним продуктом депозитної політики. Депозитний портфель, який є сукупністю всіх банківських депозитів, вимагає стратегічного підходу. Завдання полягає в забезпеченні гармонійного поєднання короткострокових і довгострокових депозитів, збереженні ліквідності та упереджувальному управлінні ризиками, які можуть виникнути внаслідок непередбачуваних великих вилучень коштів або ринкових аномалій. Депозитна політика повинна охоплювати склад депозитного портфеля і контроль над ним як єдиним цілим, а також встановлювати стандарти для прийняття конкретних рішень. Структура депозитного портфеля є відображенням, матеріалізацією ідеальної конструкції депозитної політики.

Депозитна політика банку формується під впливом різних факторів, серед яких інформаційне, кадрове, законодавче та технологічне забезпечення. Інформаційне забезпечення – це дані та інформація, які банк збирає, обробляє та використовує. Банк покладається як на внутрішні, так і на зовнішні джерела інформації. Внутрішня інформація – це дані про поточних вкладників, історичні тенденції та ефективність різних депозитних продуктів. Ззовні важливу роль відіграє інформація про ринкові тенденції, конкурентний бенчмаркінг та ширші економічні показники. Таке об'єднання інформації дозволяє банку оцінити свою позицію, зрозуміти динаміку ринку та відповідно адаптувати свої депозитні пропозиції. Кадрове забезпечення стосується аспекту людських ресурсів, підкреслюючи важливість наявності кваліфікованих та обізнаних працівників для впровадження, управління та адаптації депозитної політики банку. Правильно підібрані кадри професіоналів, від стратегів і розробників продуктів до представників по роботі з клієнтами, гарантують, що банк може розробляти конкурентоспроможні депозитні продукти, управляти ризиками, пов'язаними з депозитами, і пропонувати бездоганне обслуговування своїм клієнтам. Навчання та розвиток, а також надійна стратегія підбору персоналу гарантують, що банк завжди буде на крок попереду в розумінні та управлінні своїми депозитними операціями. Законодавче забезпечення означає нормативно-правову базу, в рамках якої працюють

банки. Регуляторне середовище має значний вплив на те, як банки формулюють і реалізують свою депозитну політику. Технологічне забезпечення – це інструменти, платформи та системи, які підтримують депозитні операції банку. У сучасну цифрову епоху клієнти очікують безперервного банківського обслуговування в режимі онлайн, миттєвого доступу до своїх коштів та інформації про свої рахунки в режимі реального часу [3, с. 80].

Оцінка ефективності депозитної політики банку є невід’ємною складовою його загальної депозитної стратегії. Спочатку проводиться аналіз динаміки обсягів депозитів і кредитів, що дає цілісне уявлення про стан ліквідності банку. Спостереження за тенденціями зростання або скорочення депозитів і кредитів з плином часу може продемонструвати чутливість банку до ринкових умов і його привабливість як для вкладників, так і для позичальників. Наступним етапом управління депозитними ресурсами є моніторинг динаміки процентних ставок за кредитами та депозитами. Вивчаючи коливання і тенденції, банки можуть оцінити конкурентоспроможність своїх продуктів на ринку. На третьому етапі увага переноситься на аналіз співвідношення обсягів кредитів до обсягів депозитів, сегментованих за різними критеріями, такими як типи продуктів, клієнтські сегменти та строки утримання депозитів. Завершальним етапом в оцінці депозитної політики є визначення ключових показників її ефективності, які охоплюють такі показники, як вартість коштів, темпи зростання депозитів, чиста процентна маржа та рівень утримання клієнтів, серед інших. Будь-які відхилення в цих показниках можуть сигналізувати про потенційну неефективність та пошук напрямків вдосконалення депозитної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Н. Козій, С. Вертій. Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (273), 2024. С. 135-141. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-135-141
2. Мороз Н., Адаменко Д. Депозитна політика банків України. *Галицький економічний вісник*. № 2 (87), 2024. С. 122-128. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
3. Булюк В. В., Бездітко Ю. М. Інструменти депозитної політики банків України: оціночні характеристики та ефективність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №38 (2). С.78-83.

*Чкан І.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Скиба С.І.
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя*

ПЕРЕВАГИ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Впровадження фінтеху у всі сфери життя та економіки країни все більше стирає кордони між споживачами та користувачами фінансових диджитал-послуг. І основна мета досягається – надати найкращу послугу. Нові тренди фінансового ринку, які стають панацеєю, такі як штучний інтелект, екосистеми, embedded finance, набирають обертів у всьому світі.

Учасники та регулятори фінансового ринку вимушені приймати ці зміни та активно долучатись до їх впровадження та забезпечення функціонування. Учасники ринку приймають інновації техно-індустрії з перспективою отримати максимальну вигоду для себе і своїх клієнтів, а регулятори ринку створювати сприятливі умови для прийняття й розвитку інновації в тісній взаємодії з учасниками ринку. В свою чергу Національний банк України у сфері розвитку цифрових фінансових сервісів, згідно нової стратегії «Фінансова фортеця України», робить наступні кроки:

- доступність (інклюзивність) послуг;
- вдосконалення віддаленого онбордингу клієнтів;
- врегулювання хмарних технологій;
- ринок віртуальних активів;
- підвищення кіберстійкості;
- підвищення фінансової грамотності [1].

Відкритий банкінг (Open Banking) став революцією у сфері фінансів, цифровим шляхом до для клієнта, який користується одночасно послугами банків та інших фінансових компаній. Національний банк України затвердив концепцію відкритого банкінгу, що визначає напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу. Внесені зміни в Закон України «Про

платіжні послуги», який набув чинності 1 серпня 2022 року, впроваджують стандарти відкритого банкінгу: «Надавачі платіжних послуг з обслуговування рахунку зобов'язані у порядку, встановленому Національним банком України, забезпечувати можливість постійного доступу в режимі реального часу до рахунків (крім кореспондентських рахунків банку та розрахункового рахунку надавача платіжних послуг) своїх користувачів банкам та іншим надавачам платіжних послуг, що отримали право на надання нефінансових платіжних послуг» [2]. Розділ цього закону про відкритий банкінг почне діяти з 1 серпня 2025 року. Це означатиме, що за згодою клієнта банки можуть передавати данні іншим компаніям, які надають фінансові послуги. При цьому у клієнта буде можливість порівняти надані фінансові послуги та обрати найкращий та актуальний. Імплементация концепції відкритого банкінгу в Україні стане стимулом для розвитку фінтеху, сприятиме появі нових платіжних стартапів та розширенню кола учасників платіжного ринку, розвитку новітніх платіжних продуктів, сервісів і послуг.

Open Banking – це система, заснована на інтерфейсі прикладного програмування (API) і призначена для обміну фінансовою інформацією, необхідною для розробки фінансових продуктів і послуг. Головною метою запровадження відкритого банкінгу є підвищення конкурентоспроможності між фінансовими установами, де перевагами останніх є пропозиції сучасних та актуальних інновацій в диджитал-послугах, на відміну від банківської установи, яка обмежена банківською специфікою.

Відповідно до звіту Platformable [3], станом на кінець другого кварталу 2022 року налічувалося 1578 банківських платформ, які надають доступ до API. Разом ці банківські платформи надають доступ до 5564 відкритих банківських API-продуктів. Кількість користувачів відкритого банкінгу у 2022 році склала 57 млн осіб.

Переваги відкритого банкінгу:

1. Швидкі, прості та прямі платежі.
2. Широкий вибір постачальників фінансових послуг.
3. Персоналізовані пропозиції з боку банків, які зможуть пропонувати клієнтам більш персоналізовані продукти та послуги на основі їх фінансових даних.

4. Нові можливості для небанківських фінансових компаній. Спрощена та швидка процедура надання фінансових послуг, безперебійна робота, нижчі витрати для клієнтів, становлять конкуренцію традиційним банківським послугам.

5. Прозорість і краще розуміння фінансів для клієнта. Відкритий банкінг дозволить створити додатки, що збирають всю інформацію про ваші фінанси в одному місці. Ці програми допоможуть розпланувати бюджет і знайти найкращі пропозиції продуктів і послуг.

6. Інноваційні продукти та послуги: Відкритий банкінг може стимулювати розвиток нових інноваційних продуктів та послуг, які раніше не були можливі.

Впровадження відкритого банкінгу буде складним процесом, але він може принести значні переваги як для української економіки, так і для її громадян. Перспективи відкритого банкінгу для банківського сектору України є значними. Це можливість розширення клієнтської бази, збільшення впливу на ринок та зростання прибутковості бізнесу. Крім того, впровадження відкритого банкінгу може сприяти покращенню якості обслуговування клієнтів та збільшенню їх задоволеності від взаємодії з банками. Але при цьому одним із бар'єрів на шляху до впровадження в Україні Open Banking може стати дуже чутливе ставлення клієнтів до своїх даних, та небажання ними ділитися. Тому банкам необхідно працювати над донесенням до клієнтів інформації про переваги відкритого банкінгу.

Список використаних джерел:

1. Цифровий банкінг без банків, диджиталізація Private banking та платіжні методи майбутнього: про що говорили на Digital Banking 2024. Fintech Insider. URL: <https://cutt.ly/yeHLupTE>

2. Про платіжні послуги. Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>

3. Platformable. URL: <https://platformable.com/>

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА

Сучасний менеджер повинен мати талант керівника, бути висококомпетентним в організації виробництва, психологічно грамотним лідером колективу, володіти ґрунтовними управлінськими знаннями, високими моральними якостями. З погляду соціології та етики, найважливішими для нього є такі ділові й моральні якості:

- здатність діяти відповідно до чинного законодавства держави, правил економічної поведінки, традицій і норм моралі;
- визнання недоторканності приватної власності;
- повага до людей, обов'язковість, вірність слову; турботливість про клієнтів і співробітників;
- відданість фірмі (здатність берегти її репутацію, секрети тощо);
- уміння жити відповідно до своїх статків;
- високий професіоналізм, наявність відповідних знань, умінь і навичок;
- наділеність творчим мисленням, чутливість до інновацій;
- вміння оперативно орієнтуватися в мінливих ситуаціях економічної кон'юнктури;
- здатність прислухатися до думки підлеглих;
- готовність іти на ризик;
- працелюбність, цілеспрямованість, наполегливість, невгамовна енергія;
- вміння переборювати труднощі, перешкоди на шляху до мети;
- висока репутація, позитивний імідж, порядність, добросовісність, чесність і правдивість; досконалість навіть у дрібницях.

Наділений такими якостями керівник значною мірою є запорукою психологічного, морального здоров'я очолюваного колективу, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Моральні конфлікти і проблеми, які виникають у діяльності фірм, залежать від багатьох обставин (величини фірми, ставлення керівників, персоналу до мети фірми, ролі колективу і кожного працівника в її досягненні). З погляду окремої людини, фірма повинна забезпечити умови для отримання адекватного щодо її кваліфікації, затрат праці, особистісних очікувань матеріального доходу, професійної самореалізації, соціального престижу. На рівні суспільних інтересів обов'язком фірми є забезпечення громадян необхідними товарами і послугами за обґрунтованими цінами. Це означає, що фірма реалізує у своїй діяльності, крім власної, і суспільну мету, суспільне призначення. Важливо, щоб у своєму функціонуванні вона забезпечувала єдність, баланс суспільних та індивідуальних інтересів.

В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції вимоги до менеджерів значно зросли. Від успіху керівника залежить не тільки ефективність діяльності організації, але й добробут працівників, якість комунікацій та корпоративна репутація. Етична і психологічна культура залишаються ключовими компетенціями, які допомагають менеджерам успішно функціонувати в різноманітних умовах [1].

1. Значення етичної та психологічної культури для менеджера.

Етична культура є основою взаємодії між менеджером, колегами, підлеглими, клієнтами та партнерами. Вона забезпечує дотримання моральних норм, справедливість у прийнятих рішеннях, прозорість дій та відповідальність за свої вчинки.

Психологічна культура – здатність менеджера ефективно управляти собою, своєю командою та вирішувати конфлікти. Вона включає емоційний інтелект, стресостійкість, адаптивність та навички комунікації.

2. Компоненти етичної культури:

- моральні цінності: чесність, справедливість, відповідальність;
- етичні принципи: дотримання законів, повага до прав і гідності інших;
- корпоративна етика: формування позитивного іміджу компанії, сприяння розвитку етичного середовища в колективі.

3. Компоненти психологічної культури:

- емоційний інтелект: здатність розпізнавати та управляти емоціями як власними, такими і оточуючими;
- креативність і гнучкість: уміння адаптуватися до змін та знаходити інноваційні рішення;
- комунікативні навички: ефективне спілкування, активне слухання, переконливість;
- стресостійкість: здатність залишатися продуктивним в умовах високого психологічного навантаження.

4. Методи формування етичної культури:

- освітні програми: включення етики управління в навчальні плани підготовки менеджерів;
- практичні кейси: аналіз реальних етичних дилем і пошук шляхів їх вирішення;
- етичні кодекси: розробка корпоративних стандартів поведінки.

5. Методи формування психологічної культури:

- тренінги з розвитку емоційного інтелекту: навчання управління емоціями та розпізнавання почуттів інших;
- робота з психологом: підтримка емоційної рівноваги через консультації;
- системи підтримки працівників: створення комфортних умов праці, які сприяють психологічному здоров'ю.

6. Виклики у формуванні етичної та психологічної культури:

- недостатня увага в навчальних закладах до етичних та психологічних аспектів підготовки;
- різноманітність культури: необхідність врахування специфіки міжнародного середовища;
- тиск з боку зовнішнього середовища: конкуренція, фінансовий тиск, конфлікти інтересів.

7. Роль вищих навчальних закладів:

- інтеграція курсів із ділової етики, психології управління та соціальної відповідальності в освітньому процесі;

– створення умов для практичного навчання: постановка, рольові ігри, обговорення реальних кейсів.

– формування лідерських якостей через участь у студентських організаціях та проектах.

8. Результати формування етичної та психологічної культури:

– підвищення професійної компетентності: менеджери краще адаптуються до змін і ефективно виконують свої обов'язки.

– покращення робочого середовища: збільшується довіра між працівниками, зменшуються конфлікти.

– зміцнення репутації компанії: етична поведінка керівників позитивно впливає на імідж організації.

– стійкість до стресів: зменшення вигорання та психологічне навантаження.

Формування етичної та психологічної культури майбутніх менеджерів є ключовим завданням сучасної освіти і бізнесу. Етичність створює моральний фундамент для прийняття рішень, а психологічна культура дозволяє успішно взаємодіяти з людьми та адаптуватися до викликів. У результаті такі компетенції сприяють розвитку професійного, соціального та щасливого успіху майбутнього менеджера [2].

Список використаних джерел:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ: ІПКДСЗУ, 2010. 321 с.

2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Гудзинська Ю. С. Менеджмент стратегічної конкурентоспроможності соціально-економічних систем: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 21. С. 4–13.

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка,
Аніщенко І.М.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Для багатьох ефективно функціонуючих організацій головним сьогодні є питання про те, як перебороти розрив між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових продуктів, організаційних структур, з одного боку та правильного використання і розвитку трудового потенціалу - з іншого. Особливу роль тут відіграють служби персоналу. Сьогодні за своїми функціями, рівню, професійній компетенції працівників, технічному оснащенню, використовуваному методичному інструментарію служби управління давно переросли ті офіси по зберіганню кадрової інформації, з яких їхня діяльність починалася багато років тому. [1, с.68]

До важливіших передумов успіху підприємницької діяльності можна віднести інформаційне забезпечення, своєчасну та достовірну економічну інформацію разом з матеріальною, трудовою та фінансовою базою.

Сучасна інформаційна система – це наявність певного програмного комплексу, який охоплює усю діяльність. Окремі модулі допомагають прийняти своєчасне та обґрунтоване рішення різними рівнями управлінського складу.

В основі інформаційної системи підприємства повинен бути такий програмний продукт, який максимально відповідає вимогам щодо організації ефективного документообігу та інформаційного обміну.

Інформаційні системи сприяють аналізу великих обсягів даних про персонал з метою виявлення тенденцій, прогнозуванню потреб в робочій силі, виявленню проблем та вдосконаленню стратегій управління персоналом.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом в сучасних умовах є важливим стратегічним завданням для підприємств. Завдяки їм є можливість ефективного керування персоналом, забезпечування конкурентної переваги на ринку та

стабільного розвитку у майбутньому. Ретельне планування, вибір відповідної системи та навчання персоналу є ключовими складовими успіху в цій сфері.

У сучасному світі інформаційні технології стають все більш важливими для ефективного управління персоналом на підприємствах. Впровадження інформаційних систем управління персоналом є важливою ініціативою для багатьох компаній. Вони автоматизують та оптимізують багато процесів, які пов'язані з управлінням персоналом.

Поєднання новітніх технологій організації трудових взаємовідносин із передовими інструментами інформаційно-цифрових технологій дасть змогу досягти підприємствам глибоких змін у структурі та характері систем управління трудовими ресурсами, що, своєю чергою дасть змогу підвищити їх цифрову активність на всіх рівнях соціально-економічної системи держави у взаємодії та розвитку. Основний акцент для формування цифрового середовища організації потрібно робити на створенні цифрової системи управління персоналом та автоматизації його навчання і розвитку, організації цифрового робочого місця з акцентом на мережево-комунікаційні аспекти. [2, с.40]

Інформаційні технології генерують звіти та аналізують дані про продуктивність персоналу, витрати на персонал, ефективність програм управління персоналом та інші ключові показники.

Застосування інформаційних технологій у системі управління персоналом також сприяє підвищенню задоволеності та мотивації працівників. Сучасні технології дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом. Це стосується гнучких графіків роботи, дистанційної роботи, системи мотивації та винагород. Також це сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню показників текучості кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Використання інформаційних технологій у системі управління персоналом дозволяє підприємствам отримати доступ до значної кількості даних та аналітики. Аналіз цих даних виявляє тенденції в розвитку персоналу, визначає потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, а також здійснює прогнозування змін на ринку праці.

Ефективне використання інформаційних технологій у системі управління персоналом позитивно впливає на підприємство та його співробітників. Це допомагає підприємствам підвищити продуктивність, покращити управління персоналом, підвищити задоволеність працівників та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Поетапний розвиток технологій сприяє підвищенню оброблення інформації. Таким чином, у процесі управління персоналом з'явилися нові та якісніші програмні засоби, щоб їх модернізувати. Інформаційні технології повинні вдало єднатися з організаційною структурою конкретних суб'єктів господарства.

Впровадження технологій підвищує конкурентоспроможність підприємства. Це стає можливим завдяки поєднанню і знаходженню усіх структурних підрозділів в єдиному інформаційному полі.

Підвищується оперативність усіх процесів. До керівництва поступає важлива аналітична інформація. Рішення адаптуються згідно з ринковою кон'юнктурою. Інформаційні системи та комплекси – це інструмент будь-яких сегментів процесів управління персоналом.

Однією з основних особливостей впровадження інформаційних систем є врахування потреб і специфіки сучасного ринку праці. З появою глобалізації та розвитку технологій у компаній з'являються нові виклики, пов'язані з пошуком, наймом і утриманням кваліфікованих кадрів. Програма дозволяє ефективно керувати цими процесами, швидко реагувати на зміни на ринку праці та забезпечувати компанії конкурентну перевагу.

З розвитком штучного інтелекту та аналітики даних, інформаційні системи управління персоналом можуть надавати компаніям додаткові можливості для прогнозування та оптимізації стратегій управління персоналом. Автоматизація процесів збору та аналізу даних сприяє швидкому реагуванню підприємства на зміни на ринку праці та прийняттю обґрунтованих рішень щодо найму, збереження та розвитку персоналу.

Ефектів позитивних налічується дуже багато. Із впровадженням інформаційних технологій можна зазначити покращення в управлінні персоналом. Цей фактор є дуже важливим для успішного розвитку підприємства.

Ефект від впровадження інформаційних технологій описано в табл. 1

Таблиця 1

Ефект від впровадження інформаційних технологій

Організаційний	Економічний	Соціальний
1.Скорочення часу прийняття на всіх рівнях управління підприємства.	1.Зниження витрат на управління персоналом.	1.Персональний облік пенсійних накопичень співробітників підприємства.
2.Підвищення якості кадрових рішень.	2.Підвищення продуктивності праці персоналу.	2.Ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу підприємства.
3.Оперативність підготовки звітності для органів державного управління.	3.Оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства.	3.Підготовка керівного резерву і просування по службі найбільш перспективних співробітників підприємства.

Впровадження інформаційних засобів забезпечує підвищення продуктивності праці, знижує напруженість та складність праці, забезпечує точність та швидкість обробки інформації, зв'язує різні структурні частини, ефективно поєднує можливості кадрів.

Методи збору, зберігання, передача, обробка інформації – є компонентами інформаційних технологій. Інформаційні технології перетворюють інформаційні процеси та відображають дійсний стан успішності підприємства.

Впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом є ключовим кроком для сучасних організацій у досягненні ефективного та стратегічного управління людськими ресурсами.

Отже, впровадження інформаційних технологій є важливим кроком для модернізації та розвитку сучасного підприємства. Це дозволяє підприємствам стати більш конкурентоспроможними, ефективними та адаптивними до змін у вимогах ринку, що в свою чергу сприяє його стабільності та успішному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Щєбликіна І.О., Олексенко Р. І. Управління персоналом : навч. посіб. Сімферополь : ДІАЙПІ, 2012. 272 с.
2. Дашко І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Науковий журнал Підприємництво та інновації, Економіка та управління підприємствами*, 2021. №21 С. 35-42. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6>

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка,
Зарецький Р.Д.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасному бізнес-середовищі вміння ефективно управляти конфліктами є ключовим фактором успішної роботи компаній у будь-якій сфері. Конфлікти можуть виникати через різні причини: суперечності в інтересах, проблеми у комунікації, розбіжності у поглядах чи навіть особистісні протиріччя.

Конфлікт – в загальному це відсутність згоди між двома чи більше сторонами (організаціями, особами), це зіткнення протилежностей, розходження в поглядах, позиціях та інтересах. Конфлікт виступає природною частиною людського життя (конференція). [1. с.505]

Управління конфліктами охоплює не тільки їх вирішення, але і їх попередження, а також перетворення таких ситуацій на можливості для розвитку компанії та покращення її внутрішніх процесів. Конфлікти – це природна складова взаємодії між людьми, яка може впливати на ефективність і продуктивність роботи організації. Вони трапляються в будь-якій компанії, незалежно від її масштабу чи напряму діяльності. Тому важливо розуміти: звідки беруться конфлікти та як їх правильно вирішувати.

Причинами конфліктів у колективі можуть бути: відмінності у цілях та інтересах співробітників, конкуренція за ресурси, розбіжності у підходах до виконання завдань чи недоліки в комунікації. Для того щоб краще розібратися у конфліктах, їхній природі, особливостях, функціях і наслідках, важливо здійснювати їх типологізацію. Це допомагає визначати основні види конфліктів за спільними рисами й відмінностями.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходять нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації

обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант - деструктивний. [2]

Існує чимало класифікацій конфліктів, що відображають їхню різноманітність і специфіку. Такі конфлікти можуть виникати між представниками різних рівнів організації: керівниками й підлеглими, викладачами та студентами тощо.

На рис.1 представлена класифікація конфліктів

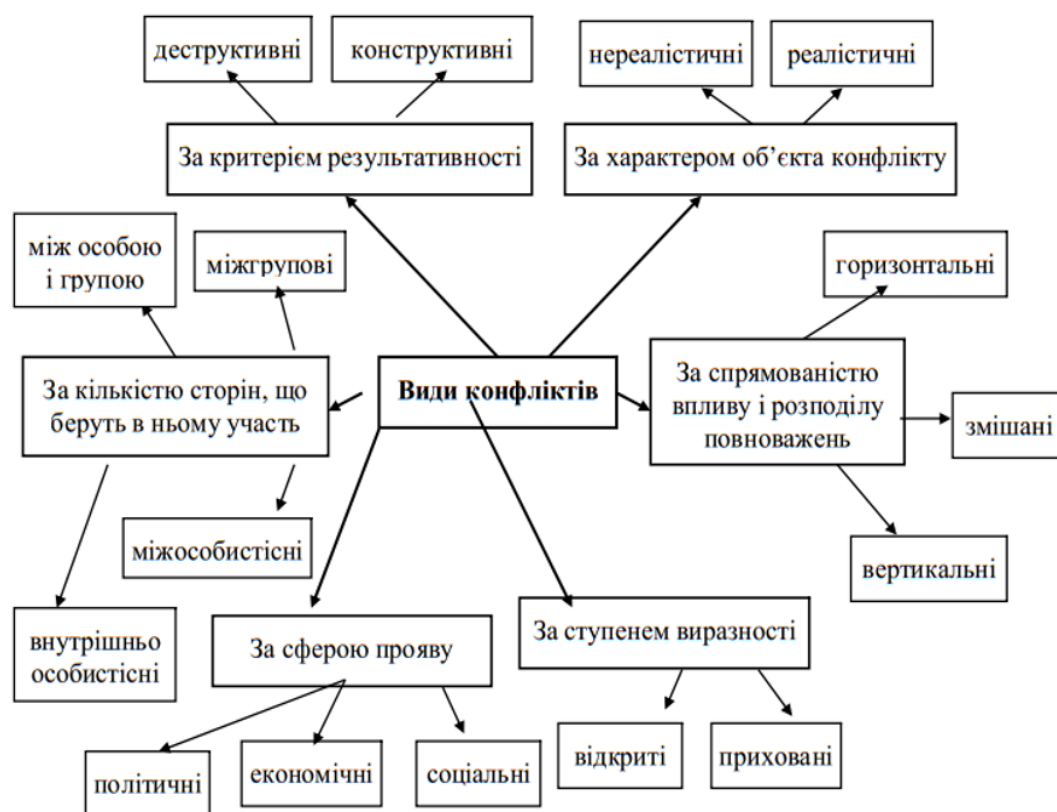


Рис. 1 Класифікація конфліктів

Для успішного управління конфліктами важливо підбирати персонал з урахуванням індивідуальних особливостей, дбати про задоволення їхніх потреб, дотримуватись принципів соціальної справедливості та формувати культуру взаєморозуміння. Слід впроваджувати програми, спрямовані на навчання працівників навичкам вирішення конфліктів і створення механізмів для оперативного розгляду скарг. У складних ситуаціях доцільно залучати медіаторів, які допоможуть сторонам досягти конструктивного діалогу та знайти спільне рішення.

Ефективна комунікація є запорукою уникнення непорозумінь. Використання сучасних комунікативних технологій сприяє розвитку взаєморозуміння між співробітниками та менеджментом. Регулярний аналіз причин конфліктів дозволяє виявляти основні фактори їх виникнення та розробляти стратегії для запобігання

подібним ситуаціям у майбутньому. Превентивні заходи, такі як вдосконалення організаційної культури, управління ресурсами та чітке визначення ролей працівників, допомагають знижувати ймовірність конфліктів.

Сучасні цифрові платформи та програмне забезпечення можуть стати ефективними інструментами для моніторингу та управління конфліктами. Вони також полегшують комунікацію та обмін інформацією в колективі. Крім того, альтернативні методи вирішення конфліктів, як-от колективні обговорення чи неформальні зустрічі, можуть сприяти пошуку компромісів і збереженню позитивного клімату в організації.

Конфлікти виконують важливу інформаційну роль, сигналізуючи про наявність проблем, які потребують негайного вирішення. Вони допомагають виявляти суперечності, які є наслідком недоліків у соціальних чи організаційних структурах. Управління конфліктами дозволяє не лише усувати проблеми, а й удосконалювати процеси в організації.

Передумовою виникнення конфлікту є об'єктивно існуюче протиріччя, неоднорідність очікувань членів групи по відношенню один до одного.

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і вміти керувати ним. [3, с. 323]

Отже, у сучасних умовах глобалізації та конкуренції ефективне вирішення конфліктів є важливим чинником стабільності, продуктивності та задоволеності працівників. Якщо конфлікти залишаються невирішеними, це може призвести до репутації компанії.

Список використаних джерел:

1. Червак М., Степанюк О. Управління конфліктами на підприємстві: Теорія та практика менеджменту. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 24-26 травня 2022 р. Луцьк, 2022. С. 505-509.

2. Боковець В., Соколовська В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом *Ефективна економіка* (електронне видання) №10.2020

3. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

*Щебликіна І.О.,
кандидатка економічних наук, доцентка
Запорізький національний університет
м., Запоріжжя
Щебликіна З.В.
старша викладачка,
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ (ВИРОБНИЧОЇ) СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансове забезпечення є однією з ключових передумов ефективного функціонування виробничих підприємств.

Операційний менеджмент має низку специфічних особливостей, які обумовлюються характером операційних процесів, ресурсами, що використовуються, а також цілями, яких прагнуть досягти організації. [1, с. 4]

Операційні підсистеми, такі як забезпечуюча, переробна, планування і контролю, забезпечують безперервний хід виробничих процесів, проте їх ефективність прямо залежить від раціонального розподілу та управління фінансовими ресурсами.

У сучасних умовах конкуренції підприємства змушені шукати оптимальні підходи до фінансування кожної з цих підсистем, інтегруючи їх у загальну фінансову стратегію.

Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства і підсумкових показників економічної ефективності діяльності. [2, с. 401]

Операційні підсистеми підприємства — це сукупність структурних елементів, які забезпечують виконання виробничих завдань.

На рис.1 зображено операційні підсистеми

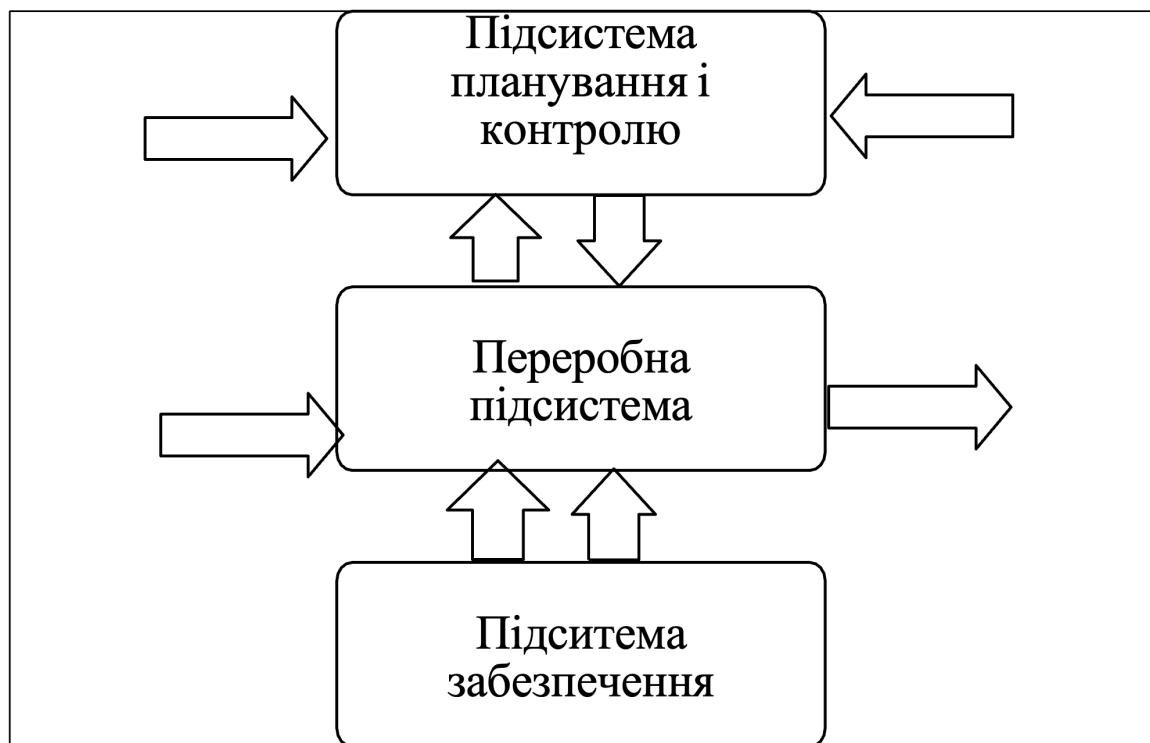


Рис.1 Операційна система та її підсистеми [3, с. 100]

До основних підсистем належать:

- Забезпечуюча підсистема, яка відповідає за постачання сировини, матеріалів та інших ресурсів.
- Переробна підсистема, яка реалізує трансформацію ресурсів у готову продукцію.
- Підсистема планування і контролю, що забезпечує координацію, моніторинг і оцінку виробничих процесів.

Фінансове забезпечення операційних підсистем включає процеси планування, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів.

Основними цілями є:

- забезпечення безперебійного функціонування підсистем;
- мінімізація витрат;
- підтримка стійкості підприємства у випадках ринкових коливань.

Головними джерелами фінансування є:

1. Власний капітал підприємства.
2. Позикові кошти (банківські кредити, лізинг, облігації).
3. Державна підтримка або гранти (для стратегічних галузей).

Завдання забезпечуючої підсистеми - закупівля сировини, матеріалів, інструментів та інших виробничих ресурсів. Її фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль у стабільності виробничого процесу.

Основні фінансові аспекти:

1. Формування бюджету на закупівлю ресурсів:

- Попереднє визначення потреби у матеріалах.
- Використання електронних тендерів для пошуку постачальників із конкурентними цінами.

- Оцінка ринкових цін і укладення договорів із постачальниками.

2. Оптимізація витрат на зберігання та транспортування:

- Використання методів Just-in-Time (точно вчасно) для зниження витрат на складування.

- Логістичне планування для зменшення транспортних витрат.

3. Фінансові інструменти забезпечення:

- Лізинг обладнання для зниження початкових інвестицій.

- Короткострокові кредити для закупівлі матеріалів у великих обсягах.

Переробна підсистема — це центр операційної діяльності, де відбувається перетворення сировини і матеріалів у продукцію, готову для реалізації.

Основні аспекти фінансування:

1. Витрати на виробництво:

- Заробітна плата виробничого персоналу.
- Енергетичні витрати та амортизація обладнання.
- Витрати на ремонт і технічне обслуговування.

2. Інвестиції у модернізацію:

- Фінансування придбання нових технологій для підвищення продуктивності.
- Інвестувати в енергоефективне обладнання та автоматизацію виробничих процесів.

- Упровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES-системи).

3. Оптимізація фінансових потоків:

- Використання методу повного поглинання витрат (Full Costing) для оцінки вартості продукції.

- Використовувати методи Lean Manufacturing для зниження витрат на виробництво.

- Застосування ABC-аналізу для визначення пріоритетних напрямків витрат.

Планування і контроль є інструментами координації діяльності інших підсистем та управління фінансовими ресурсами.

Фінансові аспекти:

1. Інвестиції в IT-системи:

- Використання ERP-систем для інтеграції операційних і фінансових процесів.

- Впровадження автоматизованих систем фінансового контролю.

2. Підготовка персоналу:

- Фінансування навчання співробітників з метою підвищення їх компетенцій у плануванні витрат та оцінці ризиків.

3. Контролінг і бюджетування:

- Формування операційного бюджету.

- Моніторинг відхилень фактичних витрат від планових показників.

- Встановлення чітких KPI (ключові показники ефективності) для оцінки продуктивності кожної підсистеми.

- Регулярне проведення аудиту фінансових процесів і розробка звіту про ефективність використання коштів

Обов'язковою умовою має бути взаємозв'язок між підсистемами та інтегроване фінансове забезпечення

Взаємозалежність підсистем ґрунтується на наступному:

- Забезпечуюча підсистема створює передумови для роботи переробної підсистеми.

- Планування і контроль координують використання ресурсів між усіма підсистемами.

Інтегроване фінансове забезпечення передбачає:

- Використання єдиного бюджету, що охоплює всі підсистеми.

- Застосування методів cash flow management для управління фінансовими потоками.

- Використання програмних продуктів, що дозволяють синхронізувати закупівлі, виробництво та контроль за витратами.

Таким чином, фінансове забезпечення операційних підсистем є ключовим чинником забезпечення стабільної роботи підприємства.

Інтегрований підхід до управління фінансами підвищує ефективність використання ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з фінансовими втратами.

Модернізація виробничих процесів через інвестиції у цифровізацію забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень.

Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4 (13) С. 3-10

2. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

3. Л. Балаш, О. Лисюк, А. Саміло, О. Ковальчук Операційний менеджмент Частина 1 : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2023. 194 с.

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка,
Мельніченко Я.С.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне управління персоналом потребує глибокого розуміння соціального контексту, в якому діє організація. Одним із найсерйозніших викликів для менеджменту персоналу настає ситуація воєнного стану. Вона не тільки випробовує здатність сучасних керівників діяти стратегічно, але й на вміння оперативно реагувати на виклики, що впливають на соціальний розвиток колективу.

В Україні війна створює складні умови як для бізнесу, так і для працівників. Компанії змушені адаптуватися до нових викликів, таких як переїзд із небезпечних зон, інтеграція в нове конкурентне середовище та забезпечення безпеки своїх працівників. Важливо знайти нові підходи до управління кадрами, щоб зберегти кваліфікацію працівників і продовжувати розвиток бізнесу навіть у кризових умовах.

Сучасні підприємства на добровільній основі несуть корпоративну відповідальність за громадянську позицію персоналу, життєстійкість, розв'язання соціальних проблем (в тому числі працівників підприємства), соціальний розвиток, згуртованість колективу, удосконалення колективної соціальної структури, забезпечення єдності підприємства й соціуму задля довгострокової перспективи розвитку суспільства. [1, с.103]

Останні роки загострили кризові явища через військову агресію та пандемію COVID-19. Багато підприємств, які лише почали звикати до дистанційної роботи, тепер змушені стикатися з наслідками війни — руйнувань, втрати майна та кадрів. Проте не всі підприємства можуть переходити на дистанційний формат, хоча деякі виробничі процеси вимагають присутності працівників на робочих місцях.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

Конкурентоспроможність робочої сили - це сукупність якісних і вартісних характеристик конкретного товару робочої сили, що забезпечує використання конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і якісні характеристики.

Розвиток персоналу включає набір заходів, що спрямовані на підвищення професійного рівня працівників:

- навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок;
- перекваліфікація, яка дає другу освіту під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей такі:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і провідного досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Військовий стан — це особливий режим у країні, коли влада посилює контроль і вводить певні обмеження на права та свободи громадян. В таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління:

1. Обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.

2. Надзвичайні обставини: Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, які можуть вплинути на роботу організації. Наприклад, можуть бути обмежені рухи та

транспортні засоби, що може ускладнити доставку товарів та послуг, а також знизити рівень попиту на них.

3. Нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень.

З початком воєнного стану в Україні відбулися важливі зміни:

- Безпека та виживання стали головними перевагами. У ситуації, коли існує смертельна загроза, першочерговим завданням стає забезпечення родини безпечним місцем. Якщо це неможливо, необхідно забезпечити близьких усім життєво необхідним: водою, їжею, ліками. Усе інше, включаючи роботу, відходити на другий план.

- Стабільність зараз важлива для розвитку. Для тих, хто перебуває в окремих безпечних умовах, головним стало забезпечення стабільності. Якщо раніше багато людей прагнули кар'єрного зростання та професійного розвитку, то тепер є пріоритетом наявність роботи та фінансова стабільність для підтримки себе та родини.

Військовий стан може ускладнити управління через обмеження свободи дій, надзвичайні технології та нестабільну політичну й економічну ситуацію.

Проте, якщо організації будуть заздалегідь підготовлені та швидко реагувати на виклики, вони зможуть зберегти ефективне управління.

Згідно з даними «Work.ua», до січня 2024 року ринок праці в Україні відновився на 93% порівняно з лютим 2022 року, але відновлюється нерівномірно залежно від регіону (рис.1).

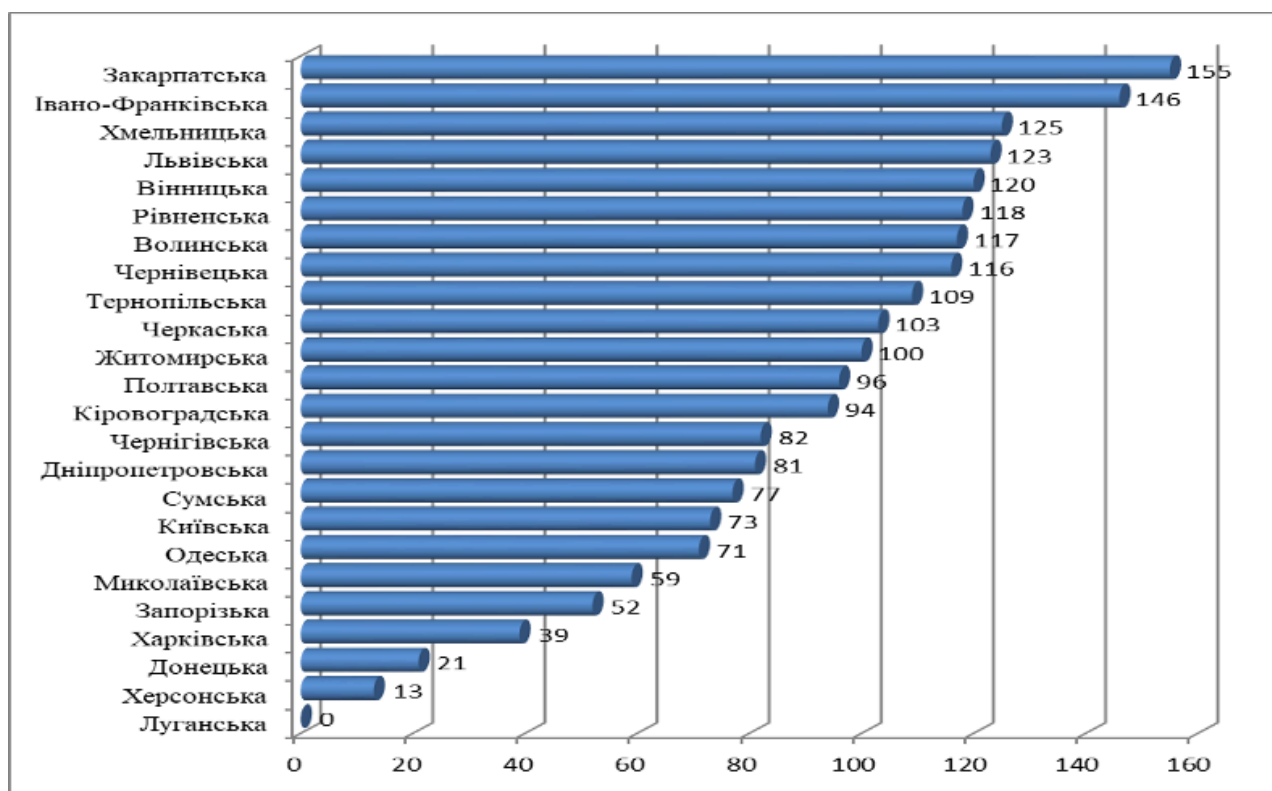


Рис.1 Відновлення регіональних ринків праці України за кількістю вакансій (січень 2024 р. до лютого 2022 р.), % [2].

Для стабілізації ринку праці в регіонах під час війни та відновлення після неї необхідно втілити низку важливих заходів. Серед них — відновлення та модернізація бізнес-середовища, розвиток адаптивності робочої сили, підготовка кадрів для найбільш затребуваних професій, Особливу увагу слід приділити ефективному працевлаштуванню молоді.

Умови воєнного стану створюють складні виклики для управління персоналом на підприємствах, але деякі методи та підходи можуть бути корисними для забезпечення ефективного функціонування підприємства та підтримки працівників. Ось деякі з них:

- Кризове управління персоналом: Запровадження системи кризового управління, яка включає в себе швидке реагування на надзвичайні ситуації, планування евакуації та захисту персоналу, а також організацію ефективного комунікаційного процесу з працівниками.

- Гнучкість у робочому графіку та місці: Забезпечення гнучких робочих графіків, можливості дистанційної роботи та інших адаптивних підходів до організації праці, щоб забезпечити безпеку працівників та їх сімей.

- Збереження та мотивація персоналу: Розробка програм збереження персоналу, що включають в себе стимулюючі заходи, премії за високу продуктивність, підтримку у розвитку та надання соціальних пільг та вигоди.

- Психологічна підтримка та консультування: Забезпечення доступу працівників до консультування психолога або психотерапевта для забезпечення психологічної підтримки та допомоги у вирішенні стресових ситуацій.

- Тимчасове перерозподілення завдань та обов'язків: Умови воєнного стану можуть вимагати тимчасового перерозподілу завдань та обов'язків серед персоналу для забезпечення необхідних функцій та процесів підприємства.

- Підтримка зв'язків зі спільнотою: Здійснення програм та заходів для підтримки співпраці з місцевою спільнотою, допомоги в наданні гуманітарної допомоги та підтримки соціальних ініціатив.

- Навчання та підготовка персоналу: Забезпечення навчання та підготовки персоналу щодо дій у кризових ситуаціях, включаючи організацію тренінгів з підготовки до дій у разі надзвичайних подій та евакуаційних планів.

- Ефективне використання технологій: Використання сучасних технологій для забезпечення зв'язку та координації дій персоналу під час кризових ситуацій. Це може включати в себе використання мобільних додатків, онлайн-платформ для спілкування та систем електронного контролю за безпекою.

- Співпраця з іншими підприємствами та галузевими асоціаціями: Обмін досвідом та ресурсами з іншими підприємствами та галузевими асоціаціями для ефективного управління персоналом під час кризових ситуацій.

Ці методи та підходи можуть бути ефективними управлінськими інструментами під час воєнного стану на підприємстві, сприяючи забезпеченню безпеки, ефективності та благополуччя працівників та їх сімей.

Крім того, важливо мати план та процедури відновлення після кризових ситуацій. Підприємство повинно бути готовим до відновлення нормального функціонування після відходу від воєнного стану, включаючи оцінку шкоди, відновлення структур та процесів роботи, а також підтримку працівників у період відновлення нормального життя.

Таким чином, управління соціальним розвитком персоналу в умовах воєнного стану в Україні є складним завданням, яке вимагає від керівництва підприємства гнучкості, стратегічного мислення та великої уваги до потреб працівників та їх сімей. Воєнний конфлікт не лише створює загрозу безпеці, але й має значний вплив на економічну, соціальну та психологічну ситуацію в країні.

Отже, важливою стає роль підприємств у забезпеченні підтримки та захисту свого персоналу.

Список використаних джерел:

1. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З.В. Соціальна відповідальність як необхідна умова функціонування підприємств в умовах викликів. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2023 року, м. Запоріжжя. 2023. (С.101-103)

2. Національний інститут стратегічних досліджень: дослідження/ Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти/ за ред.: Л. Яценко <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

*Щебликіна З.В.,
старша викладачка,
Підгаєцька Т.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний бізнес-світ перебуває у постійній динаміці змін, зумовлених технологічним прогресом, глобалізацією та зростаючими очікуваннями споживачів. У даному контексті операційний менеджмент відіграє ключову роль як інструмент адаптації підприємств до змін і забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Він спрямований на оптимізацію всіх бізнес-процесів – від виробництва до маркетингу, від управління людськими ресурсами до логістики, інтегруючи їх у єдину систему задля досягнення стратегічних цілей організації.

Операційний менеджмент охоплює комплекс процесів, спрямованих на трансформацію різних видів ресурсів для створення продукції, надання послуг та виконання завдань. У структурі сучасного підприємства він не лише забезпечує реалізацію інновацій, але й виступає джерелом ідей для подальшого розвитку. Основна його роль полягає у впровадженні ефективних процесів і практик, які допомагають створювати стійкі моделі діяльності, підвищувати прибутковість та досягати стратегічних цілей

Мета операційного менеджменту – це сформувати ефективну систему управління операціями у виробництві. Він спрямований на побудову «керованих» виробничих систем шляхом виконання специфічних дій і процедур із завданням отримання ринкового результату діяльності фірми. Ринковий вибір може будуватися лише на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв та стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування у центрі виробничої системи, що розвивається.

Поєднання в одному цілому основних факторів та аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних та ін. – вимагає,

щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на базі раціонального управління операціями. [1, с.7]

Сучасне підприємство – це складна система, яка об'єднує різноманітні функції, зокрема виробництво, логістику, фінанси, маркетинг і управління персоналом. Кожна функція є важливою для реалізації економічних завдань і підтримки довговічності організації. Операційний менеджмент інтегрує ці функції, забезпечуючи їх злагоджену роботу, оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності, що дозволяє підприємству не лише досягати комерційного успіху, але й виконувати організаційну та соціальну місію.

Правильне управління операціями сприяє підвищенню продуктивності та ефективності у виробничих і невиробничих процесах та забезпечує високу якість продукції чи послуг, що, своєю чергою, залучає клієнтів, підвищує дохід і створює конкурентну перевагу. Операційний менеджмент відіграє важливу роль у формуванні стратегії підприємства, допомагаючи адаптуватися до викликів сучасного ринку та підтримувати стійкий розвиток.

У сучасних умовах операційний менеджмент спрямований на забезпечення прибутковості та ефективності бізнесу, тобто на те, щоб він виправдовував інвестиції та витрати, що були в нього вкладені. Іншими словами, в рамках операційного менеджменту організація управлінських процесів має бути налаштована таким чином, щоб кожна операція сприяла досягненню прибутку. Такий підхід може бути застосований до різних видів діяльності та процесів, в залежності від поставлених завдань та цілей, яких необхідно досягти.

Основні принципи операційного менеджменту включають орієнтацію на споживача, стратегічну спрямованість, взаємовигідні відносини з постачальниками та партнерами, а також процесний і системний підходи до управління. Важливими є забезпечення якості роботи та відповідальності персоналу, стабільність і безперервний розвиток його компетенцій, а також залучення працівників до прийняття рішень і командна робота. Також необхідно створювати атмосферу довіри та здорового психологічного клімату, який стимулює продуктивність і творчість. Постійне вдосконалення якості продуктів і процесів, ефективне використання ресурсів і

зниження витрат, гнучкість у реагуванні на зміни попиту, швидкість виробництва та обслуговування є важливими аспектами. Операційний менеджмент вимагає дотримання етичних норм, законів і міжнародних стандартів, особливо у сфері охорони навколишнього середовища. Керівники вищої ланки несуть відповідальність за реалізацію цих принципів у компанії.

До основних напрямків діяльності операційного менеджменту належать: управління процесами проектування та створення операційної системи, забезпечення стабільного функціонування системи, підвищення якості та продуктивності, здійснення перетворень і розвитку операційної системи. Інтеграція усіх складових забезпечує адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність організації, що є критично важливими в умовах динамічного ринкового середовища.

Велике значення в операційній діяльності має управлінський контроль. За допомогою попереднього контролю визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети, шляхом виконання запланованих операцій, а також кількісної, якісної та структурної характеристики оптимальних варіантів операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі і просторі. [2, с. 214].

Зв'язок між концепцією операційного менеджменту та сучасним підприємством є незаперечним, адже саме операційний менеджмент відіграє ключову роль у здатності організації адаптуватися до постійних змін ринкового середовища. Глобалізація, розвиток соціальної економіки, зміна споживчих уподобань і зростання конкуренції ставлять перед підприємствами нові виклики. Ефективне управління операціями надає компаніям можливість оптимізувати використання ресурсів, впроваджувати інновації та досягати сталого розвитку, що є критично важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Для успішного функціонування операційної системи сучасного підприємства важливо не лише розробити стратегії управління, але й визначити ключові завдання, які сприяють їхній реалізації. Завдання операційного менеджменту формуються відповідно до потреб бізнесу і змін у зовнішньому середовищі. Вони охоплюють різні аспекти діяльності, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

На рис.1. зображено завдання операційного менеджменту сучасного підприємства

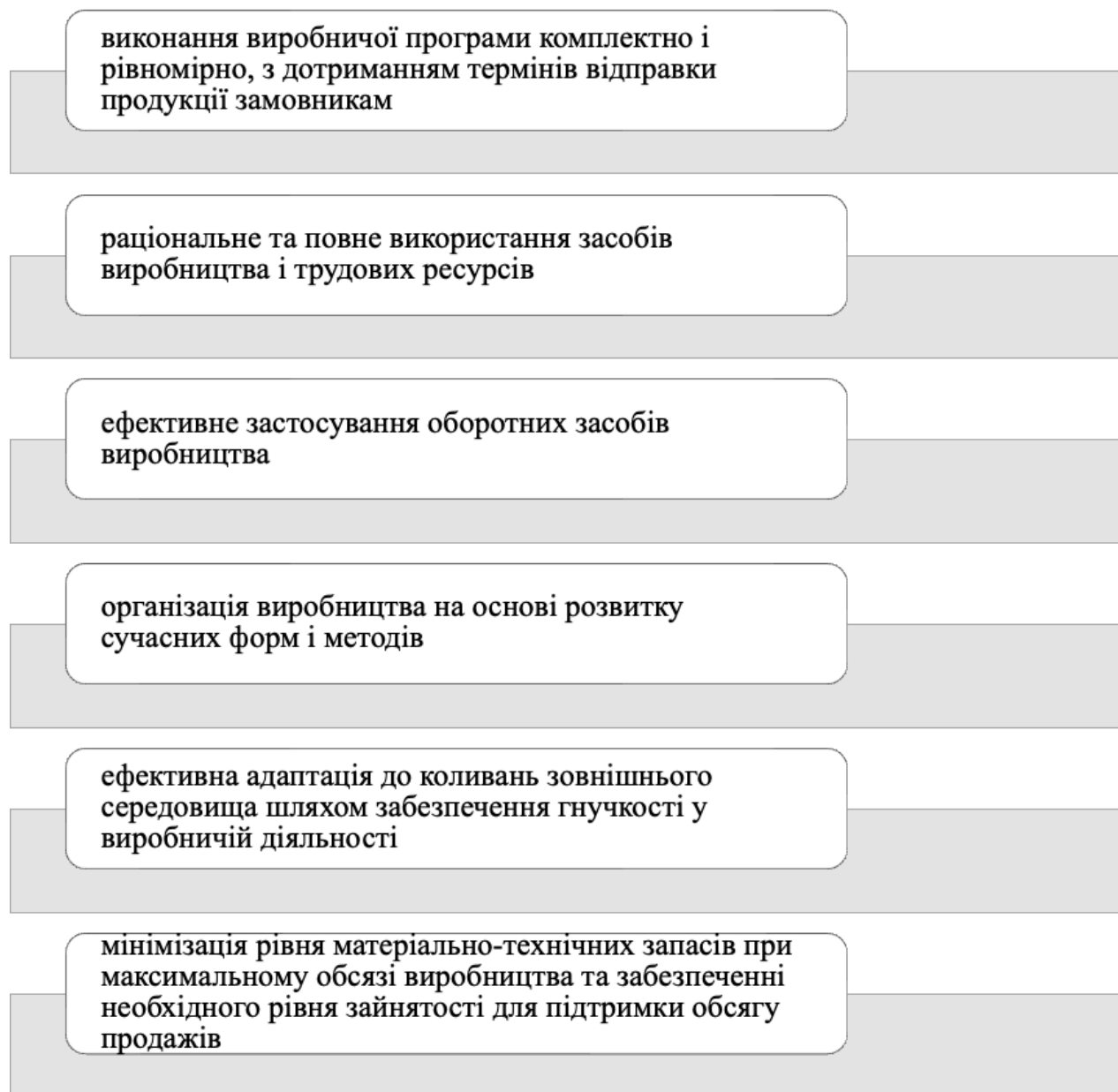


Рис.1. Завдання операційного менеджменту сучасного підприємства.

Чітке формулювання вищенаведених завдань забезпечує системність і злагодженість роботи підприємства, що є основою для ефективного управління операційними процесами. Завдяки цьому організація має змогу не лише відповідати сучасним викликам, але й утримувати лідерські позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Незалежно від розміру підприємства, його галузі або прибутків, операційний менеджмент є інтегральною частиною його функціонування та ефективності. Він

включає управління такими аспектами, як технології, людські ресурси, обладнання, інформація та інші ресурси, необхідні для забезпечення стабільного виробництва та надання послуг. Головна мета операційного менеджменту – досягнення максимальної ефективності й продуктивності, водночас оптимізуючи витрати та забезпечуючи високу якість продукції чи послуг.

Завдяки інтеграції операційного менеджменту з іншими функціями організації відбувається не лише підвищення ефективності діяльності, але й забезпечується швидка реакція на зміни ринку, впровадження нових операцій або адаптація існуючих. Саме це дозволяє компанії відповідати вимогам ринку та очікуванням клієнтів, що є основою її довгострокового успіху.

Таким чином, операційний менеджмент розглядається не лише як окрема функція, а як стратегічний інструмент, що сприяє розвитку сучасного підприємства, його стабільному функціонуванню та процвітанню. Його ефективність визначається ступенем досягнення цілей операційної системи, основними з яких є максимізація прибутку та задоволення потреб клієнтів.

Операційний менеджмент також є ключовим елементом стратегічного управління, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності та стійкості організації. В умовах постійних змін ринкового середовища підприємства змушені адаптувати свої процеси, інновації та ресурси, щоб зберігати або покращувати свої позиції серед конкурентів. В такому контексті ефективність операційних процесів, забезпечена грамотним управлінням, стає вирішальним фактором.

Перед операційним менеджментом постає низка надважливих завдань, що полягають у: сприянні реалізації стратегічних цілей організації; оптимізації бізнес-процесів із метою раціоналізації витрат; підвищенні продуктивності та якості для досягнення конкурентних переваг на ринку; забезпеченні гнучкості та адаптивності операційної системи, дозволяючи їй швидко та адекватно реагувати на зміни в ринковому середовищі; здійсненні ефективного управління операціями, що забезпечує високу якість кінцевого результату, підвищуючи, тим самим, рівень задоволеності споживачів; впровадженні комплексу заходів для зниження операційних ризиків та забезпечення стабільності бізнес-процесів тощо. [3]

Досягнення високої конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від розробки та реалізації стратегії операційного управління. Вона має враховувати сучасні виклики, зокрема жорстку конкурентну боротьбу, та зосереджуватися на ефективному використанні ресурсів, підвищенні продуктивності, зниженні витрат і впровадженні інноваційних рішень. Забезпечення високої якості продукції або послуг також є важливим елементом стратегії, що сприяє утриманню лідерських позицій на ринку.

Впровадження операційного аналізу, як механізму підвищення ефективності підприємства, можна застосувати на підприємстві. Операційною фінансовою політикою можна вважати фінансову політику саме в операційній діяльності. Інструментом операційної політики виступає операційний аналіз підприємства. [4,с.147]

Сучасний операційний менеджмент стикається з численними викликами. З-поміж ключових – швидкі зміни технологій, глобалізація, яка загострює конкуренцію, а також динамічні споживчі уподобання. Паралельно зростають вимоги до якості продукції, екологічної стійкості й ефективного управління ресурсами. Подолання цих викликів потребує впровадження інновацій, інтеграції автоматизованих систем і стратегічного підходу, здатного забезпечити підприємству конкурентні переваги в умовах постійної невизначеності.

У найближчі роки операційний менеджмент продовжить інтегрувати новітні технології, розширювати автоматизацію й орієнтуватися на сталий розвиток. Очікується, що компанії впроваджуватимуть такі інновації, як «цифрові двійники» – віртуальні моделі операційних процесів для тестування змін перед їх реалізацією.

Таким чином, операційний менеджмент є стратегічно важливою складовою сучасного підприємства. Його основна мета – забезпечення інтеграції всіх функцій організації для досягнення спільних цілей, що включає підвищення ефективності, продуктивності, зменшення витрат і забезпечення відповідності продукції найвищим стандартам якості. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання екологічних вимог операційний менеджмент стає критично важливим елементом сталого розвитку

підприємств, що прагнуть зберегти лідерські позиції та досягти довгострокового успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Баглей Р. Операційний менеджмент як складова частина ефективної системи управління підприємством. *Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану*: матеріали X Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 10 листопада 2022 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. С. 7-8.

2. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

3. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024, №4 (13), С.3-10. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> (дата звернення: 17.11.2024)

4. Щєбликіна І.О. Особливості вдосконалення фінансової політики підприємства в кризових умовах. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матер. XVII міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р. Запоріжжя. С. 147-148.

СЕКЦІЯ 2

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ

Верховод І.С.
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК ЧАСТИНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглядаючи соціальну сферу як частину національної економіки, доцільно відзначити, що економічне зростання та соціальний розвиток мають тісний взаємозв'язок, оскільки країні потрібні гроші для покращення умов життя громадян. В той же час економічне зростання країни безпосередньо впливає на здатність уряду покращувати соціальний розвиток громадян. Економічне зростання та соціальний розвиток потребують дотримання тонкого балансу між економічним зростанням і соціальною відповідальністю. Кінцевою метою людського розвитку повинно бути забезпечення підвищення добробуту всіх людей у суспільстві у довгостроковій перспективі (забезпечення сталого розвитку). Розвиток людського потенціалу має покращуватися разом із покращенням фінансової спроможності країни. Зазвичай це займає кілька десятиліть і вимагає ретельного планування. Економічне зростання та соціальний розвиток є взаємозалежними, тому що країні потрібне економічне зростання для задоволення базових інфраструктурних потреб, які підтримують соціальний розвиток нації.

Сильні компоненти соціальної політики є одним із основних чинників економічного зростання. Соціальна та додаткова структурна політика також необхідна для посилення соціальних вимірів економічного розвитку. Вони включають політику на ринку праці, спрямовану на забезпечення високої зайнятості за рахунок конкурентоспроможної та гнучкої заробітної плати та на усунення інших обмежень, дотримуючись принципів міжнародної організації праці (МОП); програми державних витрат, спрямовані на захист і, коли це можливо, збільшення рентабельних програм

людського розвитку та зменшення бідності (таких як загальнодоступні програми охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення); податкова система, що забезпечує справедливий розподіл податкового тягаря; і добре націлені мережі соціального захисту для пом'якшення негативних наслідків економічної реформи для вразливих груп. Щоб досягти прогресу в цих сферах, основні засади економічної політики повинні включати здорову макроекономічну та структурну політику, а також ефективне управління та розвиток за участі. Існує широкий консенсус серед урядів і міжнародної спільноти щодо важливості розвитку соціальної сфери. Але втілення їх у конкретну політику та пріоритети передбачає складний вибір щодо розподілу доходу, а також теперішнього та майбутнього споживання та інвестицій. Досягнення консенсусу часто передбачає розповсюдження інформації, роз'яснення політики широкій громадськості та, у відповідних випадках, децентралізацію процесу прийняття та реалізації рішень. Важливо, щоб ключові гравці, особливо люди на низовому рівні, брали участь у виробленні економічної політики, а соціальна політика була сумісна з адміністративним потенціалом [1].

Враховуючи існуючі науково-методичні підходи до визначення поняття, можна підсумувати, що соціальна сфера – це сфера суспільного життя, основною метою якої є відтворення як особистості, так і потенціалу людини на основі забезпечення сприятливих матеріальних, соціальних, духовних та етичних умов життя і праці, освіти, охорони здоров'я, підвищення матеріального добробуту, які впливають на характер і поведінку людини, об'єднують інтереси різних соціальних груп і суспільства в цілому.

При цьому доцільно звернути увагу на те, що соціальна сфера сама по собі еволюціонує, що зумовлює і зміни у її трактуванні. Так, якщо представляти людство як самоорганізовану систему, яка має раціональний вимір, тоді через цю подвійність еволюцію соціальної сфери доцільно розглядати як результат взаємодії двох різних факторів (рис. 1).

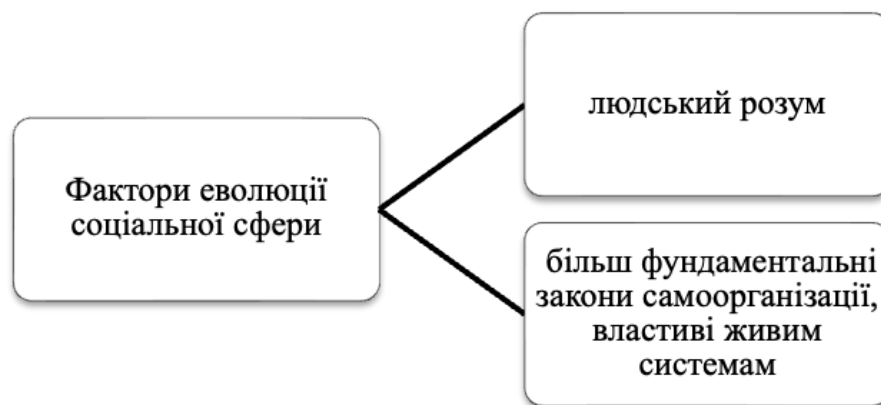


Рис. 1. Фактори еволюції соціальної сфери

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3]

Це стає основою для створення «подвійної спіралі», що визначає живі та раціональні системи. У міру накопичення знань суспільство ускладнюється, а зростання складності, у свою чергу, вимагає оновлення соціальної сфери та соціальної структури. Людський розум збирає інформацію, обробляє та перевіряє знання, приносячи суспільству незліченні дрібні кількісні зміни, які постійно генеруються. Так створюється і трансформується культура. Жива частина системи робить рідкісні, але дуже значні якісні стрибки на нові етапи розвитку, руйнуючи існуючу, застарілу соціальну структуру і створюючи нову, адекватну досягнутій складності суспільства. Це форма об'єктивної самоорганізації. Ці дві лінії, точніше два етапи розвитку, можна визначити як хід історії та спіраль суспільної еволюції. Вони не можуть бути розділені онтологічно, але гносеологічно вони повинні бути чітко розмежовані.

Сучасні підходи до визначення концепту «соціальна сфера» ґрунтуються на тому, що розвиток соціальних структур має суперечності, які стають рушійними силами нового витка соціальної еволюції. А суспільство, яке розвивається формує унікальний досвід із вирішення нескінченної кількості протиріч. З точки зору еволюції соціальних сфер протиріччя на системному та підсистемному рівнях є особливо важливими, оскільки вони описують лінію суспільного розвитку в кожен конкретний момент. Протиріччя на системному рівні принципові; протиріччя, що відображають стан і динаміку підстилів, можна визначити як глобальні. Фундаментальне протиріччя суспільства відіграє вирішальну роль у суспільному розвитку, що неминуче завершується появою нової спіралі еволюції соціальної сфери. Основним протиріччям

сучасного суспільства є протиріччя між існуючою ієрархічною соціальною структурою та досягнутим рівнем соціальної складності, що вимагає горизонтальної організації суспільства. В той час як ієрархічна структура характерна для аграрних суспільств, для релігійних та військових організацій, політичних партій [4, с. 187]. Це проста та ефективна структура, якою легко керувати, а керівний процес здійснюється із гори вниз. Накопичуючи досвід і знання, суспільство ускладнюється, а поява Інтернету формує потребу у організації горизонтальних структур, які охоплюють весь глобалізований світ.

Сьогодні не піддається сумніву теза про те, що соціальна сфера та економічний розвиток мають взаємозалежні зв'язки. Порядок денний до 2030 року визнає виклик і наголошує на важливості інклюзивного зростання, рівності та становлення мирних, інклюзивних суспільств [5].

Для забезпечення розвитку соціальної сфери на рівні держави повинен застосовуватися ефективний механізм управління. З огляду на це широкого розвитку набуває концепт соціальної держави (тобто держави добробуту, Welfare States), під яким необхідно розуміти державу, в якій уряд відіграє вирішальну роль у захисті та просуванні економічного та соціального добробуту своїх громадян. Цей концепт базується на принципі справедливого розподілу багатства, суспільної відповідальності та рівності можливостей для тих, хто не має мінімальних умов для хорошого життя. Хоча це основне значення, країни приймають різні ідеології, коли визначають державу загального добробуту.

У часи численних і взаємопов'язаних викликів організації соціальної економіки зміцнюють стійкі спільноти та допомагають керувати основними змінами. Крім того, під час світових криз зайнятість у соціальній економіці зросла на 12-20%, на відміну від різкого скорочення робочих місць у приватному та державному секторах [6].

Все більше урядів визнають потенціал соціальної економіки для вирішення глобальних проблем. У 2021 році Європейська Комісія запустила План дій із соціальної економіки [7]; Міжнародна організація праці вперше за свою історію включає ці питання до обговорень на своїх конференціях, а Організація економічного співробітництва та розвитку дає юридичні рекомендації щодо цього своїм членам. Але,

незважаючи на потенціал, соціальні економіки в усьому світі стикаються з загальними бар'єрами, які заважають їм розвиватися: обмежена видимість; відсутність сприятливої правової та нормативної бази; відсутність аудитів та стандартів; недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами та обмежений доступ до ринків [8].

Внаслідок глобальних екологічних проблем сьогодні значного поширення набуває концепт соціальної сфери як одного із трьох ключових параметрів загальної стійкості. Наразі уряди країн світу стурбовані проблемою досягнення не стільки економічного зростання, скільки забезпечення сталого розвитку, тобто розвитку, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Це означає, що сучасне суспільство має піклуватися про планету в цілому, її ресурси та людей, щоб забезпечити екологічне життя. І в цьому аспекті досягнення сталого розвитку передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних факторів в однаково гармонійному поєднанні.

Отже, щоб досягти справжньої стійкості, потрібно рівномірно збалансувати економічну, соціальну та екологічну сфери. Екологічна стійкість передбачає, що людство живе в межах наявних природних ресурсів. Економічна стійкість вимагає, щоб бізнес або країна використовували свої ресурси ефективно та відповідально, щоб вони могли працювати стабільним чином і постійно отримувати операційний прибуток. Натомість соціальна стійкість забезпечується соціальною сферою, і трактується як здатність суспільства або будь-якої соціальної системи постійно досягати достатнього соціального добробуту. Досягнення соціальної стабільності гарантує, що соціальний добробут країни, організації чи спільноти може підтримуватися в довгостроковій перспективі.

Отже зазначимо, що соціальна сфера еволюціонує, розширюючи межі свого функціонального та концептуального охоплення. Перші підходи до визначення соціальної сфери були зосереджені на функціональній складовій, потім розширилися до економічного забезпечення та акцентуванні уваги на взаємозв'язках із економічними структурами. Наразі поширеними є три основні підходи – процесуальний, змістовний та інституційний, які пояснюють основне теоретичне наповнення поняття «соціальна сфера». Крім того, наразі поширюються еволюційний

підхід, який розглядає соціальну сферу у її динаміці та трансформаційному потенціалі, та підхід її розвитку в умовах сталого розвитку і взаємодії із економічними та екологічними сферами.

Список використаних джерел:

1. IMF (n.d.). Social Dimensions of the IMF's Policy Dialogue. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/pam/pam47/pam4702.htm> (дата звернення: 10.08.2024)
2. Жеребило, І. В. (2020). Соціальна політика держави як регулятор розвитку соціальної сфери: теоретико-методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 283-289. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-283_289.pdf ((дата звернення: 10.08.2024)
3. Ковалюк, О.В. (2018). Напрями вирішення проблем соціальної сфери в Україні. Житомир. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/76.pdf> (дата звернення: 10.08.2024)
4. Tchurovsky, D. (2015). The New Paradigm of Social Evolution: Modern Society between Hope and Tragedy. *Cadmus*. №2. 4. P. 184-195. URL: <https://cadmusjournal.org/files/pdfreprints/vol2issue4/cj-v2-i4-new-paradigm-for-social-evolution-dtchurovsky-reprint.pdf> (дата звернення: 10.08.2024)
5. Sommer, Ch. (2019). Social cohesion and economic development: unpacking the relationship. Bonn: German Development Institute. URL: <https://www.idos-research.de/en/briefing-paper/article/social-cohesion-and-economic-development-unpacking-the-relationship/> (дата звернення: 10.08.2024)
6. OECD. (2020). Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 30 July 2020. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/> (дата звернення: 20.09.2024)
7. ЕС. (2021). Social Economy Action Plan. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en> (дата звернення: 15.10.2024)
8. Verkhovod I., Oleksenko R., Hlebova N., Pylypenko K., Oliynyk N. and Andriukaitiene R. (2023). Features of Effective Management of the Social Sphere in the Conditions of Striving For Peace. [ref]: vol.21.2023. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a218/> (дата звернення: 10.08.2024).

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Ігнатов Є.Є., Ігнатова В.К., Коса В.В.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Однією з найактуальніших соціально-економічних проблем і проблем в системі державного управління в історії сучасної України є питання становлення місцевого самоврядування. Ключовим принципом, що гарантуватиме ефективне функціонування інституту місцевого самоврядування було визнано принципи децентралізації влади. Відповідно принципи децентралізації влади знайшли відображення і в Конституції України [1], і в Законі України про місцеве самоврядування [2], проте слід зауважити, що дані законодавчі ініціативи носили суто декларативний характер не забезпечуючи достатнього рівні самостійності органів місцевого самоврядування в забезпеченні власних функцій та повноважень.

Як результат в наслідок існування та системної підтримки політики централізації влади в Україні суспільство зіткнулось з рядом проблем, а саме:

- тотальна залежність територій від центральної влади;
- відсутність фінансової самостійності у органів місцевого самоврядування;
- інфраструктурно та кадрово слабкі територіальні громади;
- низька інвестиційна привабливість територій та регіонів;
- деградація та занепад сільських територій;
- наростаючі демографічні проблеми;
- застаріла модель адміністративно-територіального устрою, що не відповідає сучасним потребам суспільства;
- обмежений перелік та низька якість надання публічних та громадських послуг;
- низький рівень до влади як державної, так і місцевої;
- постійно зростаючий рівень корупції.

Саме спираючись на данні проблеми українського суспільства російській

федерації вдалося в 2014 році розпочати гібридну війну в Україні, анексувати Автономну Республіку Крим та частину територій Донецької та Луганської областей, а в 2022 році розв'язати повномасштабну війну.

Відповідно починаючи з 2014 року постала гостро потреба в розбудові демократичного суспільства та реалізації реформ спрямованих на стабілізацію політичної, економічної та фінансової систем країни, а також європейську інтеграцію України, та зміцнення її суверенітету. Однією з ключових реформ в даному напрямі стала реформа децентралізації влади мета якої полягала у формуванні ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [3]. Адже переважна більшість органів місцевого самоврядування з-поміж близько 11 тис. місцевих рад, які існували до 2014 р. мали низький рівень спроможності, здійснювати власні та делеговані повноваження на належному рівні.

Так згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4] означену реформу було запропоновано провести у два етапи. Перший етап охоплював період з 2014 по 2019 рр., а другий – з 2020 по 2021 рр.

На першому етапі реформи децентралізації було сформульовано ключові нормативно-правові рамки щодо спроможності громад як фінансової, так і адміністративної, розпочато давно назрілу адміністративно-територіальну реформу в Україні, а також створено підґрунтя для реалізації секторальних реформ, що є логічним доповненням до процесу децентралізації влади в країні (рис. 1).

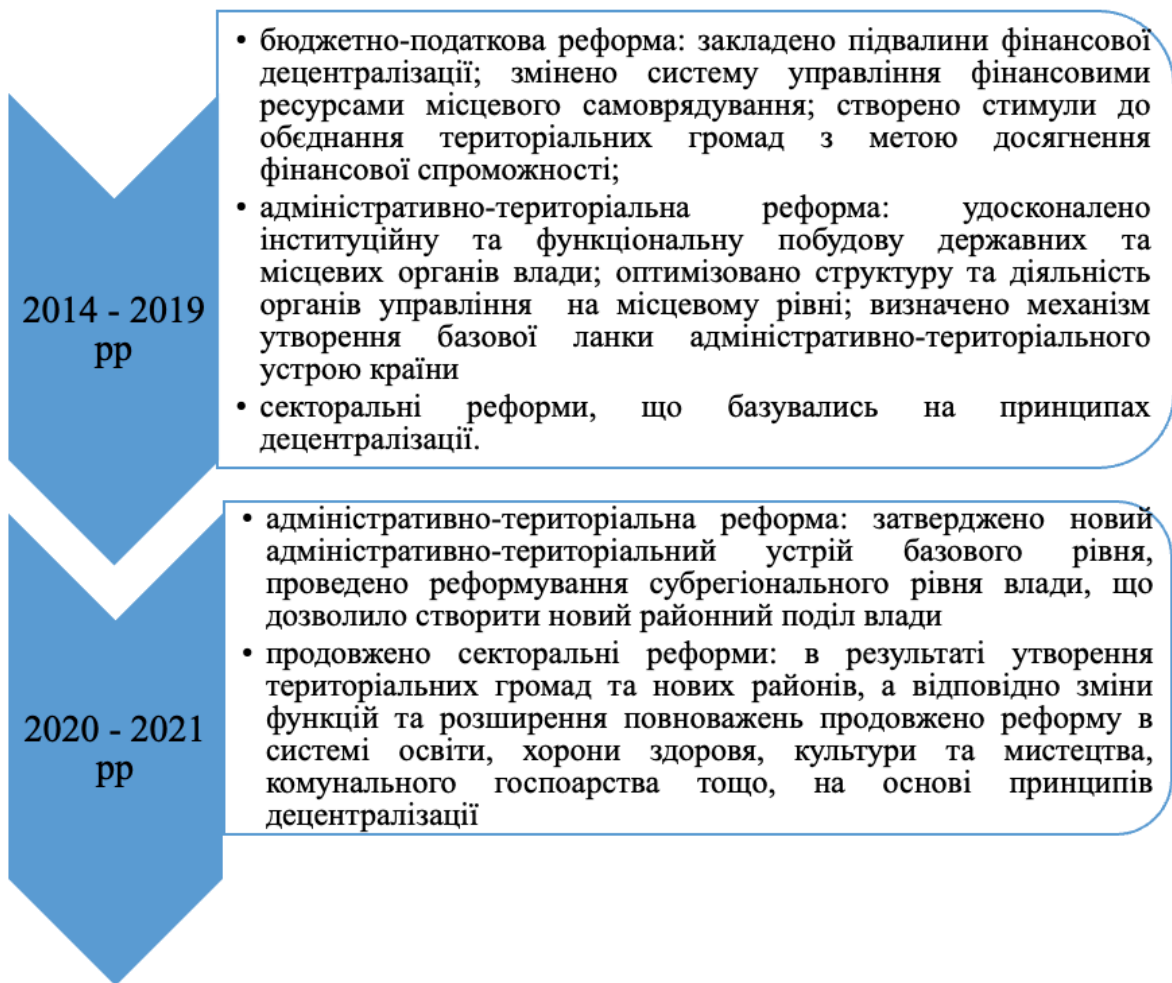


Рис. 1 - Етапи реалізації реформи децентралізації влади в Україні

Щодо другого етапу, то в даний період посилено зусилля відносно створення умов для підвищення спроможності територіальних громад насамперед до надання публічних послуг, закладено підвалини реформування субрегіонального рівня влади, продовжено секторальні реформи.

Отже, успішність реформи у частині зміцнення матеріальної та фінансової основи міст, селищ і сіл та надання їм більшого обсягу прав у розпорядженні наявними ресурсами створює на локальному рівні осередки активізації господарської діяльності та формує умови для розкриття внутрішнього потенціалу громад. На противагу цим прогресивним крокам, управління територіальними громадами ще не стало якісно новим унаслідок неврегульованості перерозподілу повноважень між громадами та адміністративно-територіальними одиницями регіонального та субрегіонального рівнів [5, с. 5].

Враховуючи те, що подальші кроки в рамках реалізації реформи децентралізації

були призупинені в зв'язку з повномасштабною війною і в даний період вдалось виявити ряд недоліків у вже оновленій системі місцевого самоврядування та територіальної організації влади, так і в секторальних реформах, що проводились паралельно. Відповідно в повоєнний період доцільним продовжити реформу децентралізації влади з урахуванням виявлених недоліків. Так першочерговим кроком в продовженні реформ, як очікується повинно стати її конституційно-правове забезпечення, тобто довгоочікуване внесення відповідних змін до Конституції України та оновлення чинного законодавства за наступними напрямками:

- розширення компетенційних можливостей місцевого самоврядування з метою оптимізації організації публічної влади на місцевому рівні;
- удосконалення механізму локальної демократії;
- деталізоване розмежування компетенції між органами місцевого самоврядування та органами державної влади на місцях з урахуванням принципу субсидіарності;
- фінансова децентралізація;
- цифровізація публічно-самоврядної влади та управління;
- визначення основних організаційно-правових форм взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади та ін.

Отже, реформа децентралізації влади в Україні, проте на сьогоднішній день децентралізована модель системи державного управління не тільки проходить випробування воєнним часом, підтверджуючи свою спроможність, а й демонструє необхідність здійснення подальших кроків в напрямі реформування виявляючи слабкі місця в попередніх етапах реформи.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-вр зі змінами і доповненнями // Верховна Рада України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

3. Очікується новий План дій ради Європи для України з вектором розвитку місцевого самоврядування. Децентралізація. 28.11.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15806>

4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. №333-р // Верховна Рада України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.

5. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с.

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент
Каліманова Н.М.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Стратегічне планування розвитку сектору охорони здоров'я на рівні громади допомагає визначити пріоритети, спланувати дії, узгодивши їх між усіма зацікавленими сторонами, зробити розрахунки щодо ресурсів, які потрібні на виконання завдань, і головне – спрямувати зусилля на покращення якості життя та зміцнення здоров'я людини [1].

Саме в умовах повномасштабної війни питання стратегічного планування розвитку сектору охорони здоров'я набувають нового змістовного навантаження, адже як перед громадою, так і перед медичними установами виникають нові виклики та загрози вирішення яких потребує не тільки тактичних дій, але і чітких стратегічних заходів.

В цілому стратегічне планування в сфері охорони здоров'я має дві основні мети: соціальну, яка передбачає турботу про здоров'я мешканців через усунення негативних чинників та забезпечення якісними і доступними медичними послугами з урахуванням потреби різних груп населення економічну, що покликана створити умови для ефективної діяльності та розвитку медичних закладів, а також їхньої управлінської, фінансової та ресурсної спроможності [2].

Означені вектори стратегічного планування були визначені в результаті запровадження децентралізованої моделі управління медичною системою, що дозволило жорстко централізовану модель перетворити на ефективну організаційно-господарську. Відповідно саме органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно вирішувати, як краще організувати медичну допомогу в громаді, перелік яких медичних послуг запроваджувати та розвивати, вирішувати кадрові питання. При цьому слід відмітити, що як результат громади отримали

широкий перелік обов'язків, а саме: місцева влада має сприяти зміцненню здоров'я населення, забезпечувати мешканцям гарантований доступ до медичних послуг, створювати умови для підтримки діяльності та розвитку закладів охорони здоров'я.

Певного успіху в розбудові ефективної системи місцевої охорони здоров'я вдалось досягти в результаті того, що дана система базувалась на принципах довгострокового планування.

Проте в результаті повномасштабної війни частину запланованих ініціатив призупинено, і додатково з'явилися нові серйозні виклики для медичної галузі як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях вирішення яких потребує стратегічного підходу.

1. Одним із серйозніших викликів з яким стикається лівова частка територіальних громад є руйнування об'єктів охорони здоров'я.

Так прямі задокументовані збитки від руйнувань об'єктів охорони здоров'я складають \$3,12 млрд. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 1284 заклади охорони здоров'я. Розрахунок збитків включає оцінку пошкоджень об'єктів охорони здоров'я, до яких відносяться лікарні, поліклініки, стоматології, консультативно-діагностичні центри, амбулаторії, центри крові, медичні кабінети, лабораторії, медичні склади, бюро судмедекспертиз тощо [3].

Пошкодження об'єктів сфери охорони здоров'я складають близько 2% від загальної вартості втрат України. За типами об'єктів охорони здоров'я найбільше внаслідок війни зруйновано чи пошкоджено лікарень (426), та амбулаторій (358), при цьому лікарняні заклади складають 76% вартості всіх пошкоджень галузі. Більше половини прямих збитків галузі охорони здоров'я зосереджені в трьох областях — Миколаївській, Донецькій та Чернігівській [3].

2. Наступним викликом з яким зіткнулись територіальні громади забезпечуючи функціонування галузі охорони здоров'я це є обмежені фінансові можливості фінансувати медичні послуги. Розуміючи цю проблему, центральні органи влади спільно з громадами шукають шляхи створення нових моделей надання медичних послуг.

Труднощі з укладенням договорів за Програмою медичних гарантій. Ці проблеми виникають через зміну умов та вимог до специфікації пакетів медичних послуг, які раніше медичні заклади могли виконати, а в наступному періоді вже не можуть. Через це, а також необхідність щорічного перепідписання договорів за Програмою медичних гарантій, громади перебувають в стані постійної невизначеності, тому що не знають чи будуть їхні медичні заклади отримувати державне фінансування, чи ні [3].

3. Зростаючий кадровий голод в системі охорони здоров'я. Саме від початку повномасштабної війни питання кадрового забезпечення постали дуже гостро, адже і до того не вистачало лікарів та середнього медичного персоналу в результаті низької фінансової мотивації, а ще додалися мобілізація, міграція за кордон.

При цьому навантаження на медичну систему суттєво зросло через підвищений попит на медичну допомогу. Крім цього велику частку медичних працівників складають особи пенсійного віку – за даними Центру громадського здоров'я МОЗ України станом на 1.01.2024 р. серед працюючих лікарів 23,7% це пенсіонери [3].

4. Низький рівень управлінської спроможності. Кадрові та управлінські проблеми для територіальних громад не є новими, проте під час повномасштабного вторгнення ситуація ще більше погіршилась. Відповідно значна частка управлінців, відповідальних в громадах за розроблення та впровадження політик в сфері охорони здоров'я, не мають достатніх компетенцій, щоб належно оцінити потреби населення у медичних послугах, стратегічно спланувати їхній розвиток та ефективно управляти охороною здоров'я.

5. Обмежене матеріально-технічне забезпечення медичних установ. В зв'язку з постійним та наростаючим дефіцитом бюджетних коштів, а також зміною пріоритетів в бюджетному фінансуванні під час війни медичні установи просто не в змозі забезпечити себе сучасним медичним обладнанням, а також витратними матеріалами відповідно до потреби, що робить їх неконкурентно спроможними для виконання Програми медичних гарантій.

Відсутність або нестача медичного устаткування, медико-санітарного транспорту, у т.ч. обладнаного під потреби осіб з інвалідністю та маломобільних груп

населення, нестача оргтехніки та меблів - усе це робить неможливим надання якісних медичних послуг в громаді [3].

Вирішення означених проблем потребує змін в стратегічних планах розроблених територіальними громадами до початку повномасштабного вторгнення. Для цього доцільним є застосування партисипативного підходу, в результаті застосування якого до розробки стратегічних документів залучають як представників місцевої влади, так і медичної сфери, а найголовніше, і представників пацієнтських громадських організацій. Ефективність даного методу обумовлена тим, що успішна реалізація запланованих заходів залежить від врахування різних точок зору та думок різних стейкхолдерів, починаючи з мешканців громади.

Список використаних джерел:

1. Марина Брага, Світлана Пхіденко, Лілія Масюк, Наталя Гусак, Таміла Лепьошкіна Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. навч. посібник - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:

https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf

2. Успішна стратегія - здорова громада: як ефективно спланувати розвиток медичної сфери на місцях. Децентралізація. 03.07.2024 р. URL: <https://www.decentralization.ua/news/18296>

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. KSE Institute/ 01.01.2024 р. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя
Козут І.А.
кандидат економічних наук, доцент,
заступник голови Мелітопольської районної
державної адміністрації Запорізької області
м. Запоріжжя*

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РАЙОННИХ РАД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Від початку реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади на законодавчому рівні територіальним громадам було надано право використовувати ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій - міжмуніципальне співробітництво. Проте даний інструмент поступово, і при цьому доволі повільно почав використовуватись місцевими органами самоврядування, адже більшість громад вважали, що міжмуніципальне співробітництво може послаблювати їх самостійність і знов приведе к централізації управління на місцях. Але досвід тих територіальних громад, які імплемтували в систему управління даний інноваційний інструмент розвитку, що дозволило отримати позитивні здобутки у вирішені ряду інфраструктурних проблем територіальних громад і відповідно перетворило міжмуніципальне співробітництво в реальний децентралізований інструмент розвитку територіальних громад.

При цьому слід зазначити, що на сьогоднішній день реформа децентралізації влади ще не завершена, а повномасштабна війна внесла свої корективи в реалізацію цього процесу. Крім того, в умовах війни місцеві органи самоврядування стикаються з рядом проблем та викликів вирішення яких потребує значних фінансових, матеріальних, трудових ресурсів. Отже все це вимагає подальшого розвитку та удосконалення міжмуніципального співробітництва територіальних громад, адже саме даний інструмент може дозволити територіальним громадам, що в умовах війни мають

в своєму розпорядженні дуже обмежені ресурси забезпечити не лише відновлення, а й стати основою для соціально-економічного розвитку територій.

Одним із подальших кроків щодо розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад є залучення регіональної влади до даного процесу. По-перше, така можливість чітко окреслена в нормах діючого законодавства. А по-друге, після реформування регіонального рівня влади саме районні ради в організації міжмуніципального співробітництва територіальних громад можуть регулювати методичні положення, забезпечувати аналітичну роботу, а також брати на себе організаційно-стимулюючу роль та при цьому виступати в ролі так званих «арбітрів» захищаючи спільні інтереси громад.

Як зазначає керівник Офісу Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентіві України В'ячеслав Негода «Районні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад, можуть стати ланкою єднання і підтримки громад у налагодженні співробітництва. Вважаю, що саме це є та ніша, в якій могли б знайти себе районні ради і тим самим сприяти розбудові громад, а отже – і розвитку територій районів [1]».

Дане твердження в першу чергу ґрунтується на положеннях ст. 140 Конституції України [2] де зазначено, що районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст. Також на нормах окреслених в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», а саме згідно зі ст. 10 «обласні та районні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, у межах повноважень, визначених Конституцією України, цим та іншими законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами» [3].

Аналізуючи норми діючого законодавства, що регламентують діяльність районних рад можна визначити та деталізувати яка саме роль відводиться районним радам в організації та забезпеченні міжмуніципального співробітництва територіальних громад (табл. 1).

Таблиця 1

Можлива роль та значення районних рад у співробітництві територіальних громад

Можлива роль районних рад у організації співробітництва ТГ		Сутність процесу
1	2	3
Методичне регулювання	Визначення та узагальнення спільних інтересів всіх учасників договору про міжмуніципальне співробітництво	Виключно на пленарних засіданнях вирішується питання прийняття за пропозицією територіальних громад рішення щодо проведення консультативного опитування з питань, які стосуються їх спільних інтересів
	Надання районними радами консультацій та рекомендацій ТГ	Рекомендації та консультації ТГ можуть надаватись через залучення Агенцій регіонального розвитку, Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад», місцевих АОМС, Міжнародна технічна допомога
	Визначення кращих практик і їх популяризація	Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування, тобто районною радою оприлюднюються кращі практики співробітництва
Аналітична функція	Проведення моніторингу	Моніторинг співробітництва здійснює ЦОВВ, що забезпечує формування державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування
	Аналіз та прогнозування результатів	Відбуваються через залучення Агенцій регіонального розвитку, Міжнародна технічна допомога
Організаційна-стимулююча функція	Не пряме фінансове та/або ресурсне стимулювання	Непряме стимулювання може відбуватись під час: затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, підготовки територіальної оборони та населення України до участі в русі національного спротиву відповідно району,

1	2	3
		<p>цільових програм з інших питань; вирішення питань щодо управління об'єктами спільної власності ТГ, що перебувають в управлінні райрад; вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин; вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів відповідно районного значення, а також про скасування такого дозволу; прийняття за пропозицією відповідних сільських, селищних, міських рад рішень, пов'язаних зі створенням спеціальних вільних та інших зон, зміною у статусі цих зон, внесення до відповідних органів пропозицій з цих питань; тощо.</p>
Захист та підтримка	Захист спільних інтересів	<p>прийняття рішень щодо звернення до суду відносно визнання незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права територіальних громад у сфері їх спільних інтересів, а також повноваження районних, обласних рад та їх органів вирішується виключно на пленарних засіданнях районної, ради</p>
	Залучення депутатів районних рад до питань міжмуніципального співробітництва	<p>у виборчому окрузі депутат місцевої ради має право офіційно представляти виборців свого виборчого округу та інтереси територіальної громади в місцевих органах виконавчої влади, відповідних органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах і організаціях незалежно від форми власності з питань, що належать до відання органів місцевого самоврядування відповідного рівня</p>

Складено на основі [2; 3; 4; 5]

При цьому слід зауважити, що територіальними громадами на сьогоднішній день все ще залишаються не до оціненими ті можливості, які вони можуть отримати від залучення районних рад до організації міжмуніципального співробітництва.

Отже, на сьогоднішній день співробітництво територіальних громад набуває нового змістовного значення та стає більш актуальним. Найпопулярнішим видом міжмуніципального співробітництва залишається реалізація спільних проєктів, проте оцінити ефективність та результативність будь-якого проєкту даної форми дуже складно, адже у відкритих джерелах відсутні звіти та дані моніторингу. До того ж майже відсутня статистична та звітна інформація відносно участі районних рад у реалізації проєктів міжмуніципального співробітництва.

Список використаних джерел:

1. Роль районних рад у розвитку співробітництва громад: Офіс Конгресу і УАРОР провели діалог. Децентралізація URL: <https://decentralization.ua/news/18494> (дата звернення 23.10.2024 р.)
2. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 23.10.2024 р.)
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-вр зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. (дата звернення 23.10.2024 р.)
4. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 23.10.2024 р.)
5. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.08.2002 р. № 93-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення 23.10.2024 р.)

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Коробська А.О., Забаренко Є.Ю., Макуха Д.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Першим кроком до створення агломерацій в Україні було прийняття Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1]. Даний законодавчий акт був прийнятий одним із перших в рамках реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні відповідно створивши юридичні можливості для реалізації різних форм співробітництва між територіальними громадами, аж до створення спільних органів управління.

Агломерація (від латин. *agglomerare* – приєдную, нагромаджую, накопичую) – зосередження населених пунктів (здебільшого міського типу) на певній території і групування їх за певними ознаками: виробничими, ремісничими, рекреаційними, культурологічними [2].

Згідно з досвідом розвинених країн в основі міської агломерації завжди є велике місто, яке вважається так званим «ядром» агломерації. Дане місто завжди домінує і створює умови покращення суспільних благ та послуг, що надаються в межах агломерації всім її мешканцям.

Характерними рисами міської агломерації є:

- маятникова міграція (масові трудові, навчальні, побутові поїздки);
- 1,5-годинна доступність транспортними коридорами (залізницями, автодорогами і річками);
- наявність регулярних приміських електропоїздів, автобусів, тепло ходів;
- спільність аеропорту, залізничного вузла-терміналу;
- щільне розселення по транспортних коридорах [3].

На сьогоднішній день в Україні так і не було утворено жодної агломерації в класичному розумінні даного поняття. Але при цьому слід зауважити, що існує дуже

значний суспільний запит на формування агломерацій, який стрімко почав зростати від початку повномасштабного російського вторгнення.

Відповідно до дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) на замовлення Ради Європи, значно зросла підтримка агломераційної співпраці серед населення в так званій Київській агломерації: з 45% у 2020 році до 95% у 2022, а в Львівській з 76% в 2021 до 88% у 2023 році [4].

Зростання підтримки агломераційної співпраці з боку населення територіальних громад в умовах повномасштабної війни, в першу чергу, обумовлено тим, що вже на сьогоднішній день стає зрозумілим повоєнне відновлення буде вимагати значних фінансових, матеріальних, трудових та інших видів ресурсів. Більшість не великих територіальних громад як правило не мають у своєму розпорядженні необхідного об'єму ресурсів, а проблеми з якими стикаються територіальні громад як під час війни, так і в період повоєнної відбудови є однаковими для великих та малих громад.

Проте окрім зазначеного вище Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1] так і не було створено законодавчого підґрунтя для утворення міських агломерацій в Україні, що значно сповільнює процес їх утворення та ефективного функціонування. До того ж форми муніципального співробітництва, що до речі дуже активно використовуються органами місцевого самоврядування з метою забезпечення реалізації ряду інфраструктурних та соціальних проєктів, є набагато вужчими за своїм змістовним навантаженням ніж агломерація .

Крім того, експертами завжди наголошується, що агломерації це в жодному разі не політичне і не адміністративне об'єднання. Агломерація це є виключно об'єднання територіальних громад з метою реалізації масштабних проєктів кінцевою метою яких є покращення економічного, соціального, екологічного та ін. становища в громадах, що об'єднались. Відповідно утворення агломерацій жодним чином не може суперечити положенням децентралізації, а навпаки тільки посилювати незалежність органів місцевого самоврядування в забезпеченні власних повноважень [5, с. 121].

Отже підсумовуючи слід зазначити, що органи місцевого самоврядування стикаються з рядом проблем та перепон при створенні агломерацій. Найбільшою перпоною у створенні агломерацій, як однієї з найефективніших форм співробітництва

територіальних громад є законодавче обмеження. Відповідно створивши законодавче підґрунтя міські агломерації в Україні сприятимуть не лише розвитку окремо взятих громад, а й економічному зростанню регіонів, тим самим забезпечуючи успішне завершення реформи децентралізації та її результативність в межах всієї країни і навіть в умовах дії воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
2. Агломерації: міжнародний досвід, тенденції, висновки для України. Аналітична записка. 07.02.2018 URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/AGLOMERATSIYI-Final.pdf>
3. Дробуш І.В. Міські агломерації як форми співробітництва громад в умовах повоєнної відбудови України. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/04/27.pdf>
4. Сучасні тенденції у врядуванні європейськими агломераціями/ метрополіями: приклад для України. URL: <https://decentralization.ua/news/17269>.
5. Череп А.В., Осипенко С.О. Агломерації як один із ефективних способів відбудови повоєнної України *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення*: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2023 року, м. Запоріжжя. 2023. С. 119 – 122

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Лисенко К.Ю.,
PhD, ст. викладач,
Чумаченко Д.І.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Місцеве самоврядування як форма організації громадянського суспільства є одним із важливих структурних елементів державного управління. Основними цілями функціонування органів місцевого самоврядування являються виконання конкретних місцевих завдань, формування бажаної поведінки місцевих громад та покращення стану навколишнього середовища. Таким чином, дані цілі означають, що місцева влада, зосереджуючи свою увагу на задоволенні очікувань зацікавлених сторін, водночас перебуваючи під громадським та політичним тиском, має відповідати дедалі складнішим вимогам щодо скорочення часу виконання завдань при оптимізації обмежених фінансових ресурсів та забезпечення високої якості наданих послуг, що можливо досягти, шляхом впровадження проєктного менеджменту [1, с. 247].

Як зазначають провідні вітчизняні науковці та ряд висококваліфікованих експертів в складних умовах сьогодення потрібно не лише розробляти нові проєкти та програми, а й обов'язково необхідно забезпечити їх результативність та своєчасність виконання. Відповідно з цією метою в системах муніципального управління доцільно запроваджувати практики управління проєктами, стандартні для всіх без виключення типів проєктів чи програм. І саме в цьому ключова роль відводиться проєктному менеджменту та офісам управління проєктами –РМО (Project Management Office).

РМО – підхід, був запозичений місцевими органами самоврядування із досвіду бізнесу та ІТ, які для покрокового втілення та реалізації проєктів за стандартизованою схемою використовували даний інноваційний інструмент. Головна

мета РМО – підходу полягає у підвищенні ефективності роботи команди, реалізації та координації проєктів і, як наслідок, швидше й краще досягнення цілей.

Отже варто зазначити, що середовище і сфери застосування проєктів Project Management мають постійні тенденції до змін, при цьому все більше охоплюючи не тільки суб'єктів господарської діяльності, а й органи місцевого самоврядування та публічного врядування держави. Провідні фахівці цієї сфери пророкують значні зміни в найближчому майбутньому, адже в умовах воєнного стану місцеві органи самоврядування мають досить обмежений об'єм фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, що відповідно вимагає використання інноваційних інструментів управління.

Практика використання проєктного менеджменту в управлінні територіальними громадами в Україні із року в рік набуває все більшого поширення. Так, ще до початку повномасштабної війни ряд українських міст досить успішно запроваджував практику проєктного менеджменту в систему управління. Найяскравішим прикладом застосування РМО – підходу є міста Кривий Ріг та Маріуполь, органи місцевого самоврядування яких почали використовувати проєктний менеджмент для підвищення ефективності окремих напрямків своєї діяльності.

До повномасштабної війни в м. Маріуполь за підтримки ЄС було утворено та ефективно працював Офіс проєктів ЄС, який займався програмами підтримки децентралізації та антикорупційної боротьби. Найвагомішим досягненням в роботі Офісу проєктів ЄС є те, що м. Маріуполь де-кілька років поспіль займало перші сходинки у Рейтингах прозорості та підзвітності міських рад. Отже, саме використання РМО-підходу дозволило місцевим органам самоврядування як м. Кривий ріг, так і м. Маріуполь освоювати більше грошей за одиницю часу, ефективніше залучати кошти від спонсорських організацій, швидше реалізовувати проєкти та відмовлятися від непотрібних для міст програм та ініціатив [2, с. 81].

Слід зауважити, що досвід використання РМО-підходу місцевими органами самоврядування м. Кривий ріг та м. Маріуполь активно почали переймати інші територіальні громад саме під час дії воєнного стану. Це пов'язано з тим, що підхід

РМО є ключовим інструментом, який змінює стандарти муніципального управління, а також дозволяє:

- більш раціонально використовувати значно обмежені фінансові та людські ресурси тим самим компенсуючи наслідки стрімкого економічного спаду;
- розробляти проєкти, що повністю відповідають розробленій стратегії територіальної громади;
- підвищити рівень прозорості та підзвітності щодо витрачання як бюджетних коштів, так і донорської допомоги;
- запроваджувати інноваційні інструменти та застосунки, що дозволяють покращити комунікацію з мешканцями територіальної громади, спростити та зробити більш продуктивнішою роботу представників місцевих органів самоврядування тощо.

Таким чином, використання проєктного менеджменту в управлінні територіальними громадами в умовах воєнного стану набуває ще більшої актуальності, адже забезпечує концентрацію фінансових, матеріальних та трудових ресурсів на вирішенні як нагальних потреб територіальних громад, так і створює передумови до повоєнної відбудови та соціально-економічного зростання територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Бурик З.М., Попроцький О.П. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 247 – 256. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>
2. Тірбах Л. Проєктний менеджмент: особливості застосування в публічному секторі. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 78 – 83.

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Юрченко П.Г.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Здоров'я населення є одним із найважливіших показників, що характеризує благополуччя нації. Досягти цієї надважливої мети можливо лише шляхом формування ефективної системи охорони здоров'я, за якої кожен громадянин повинен бути впевнений у реалізації своїх прав на якісну та доступну медичну допомогу.

Маючи відповідний запит від населення Урядом країни у 2016 році було затверджено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я [1] та Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [2]. Прийняття даних законодавчих актів ознаменувало початок давно назрілої реформи охорони здоров'я, що сприяла виходу на принципово новий європейський рівень якості наданих медичних послуг, та отримання кожним громадянином не залежно від рівня його соціального статусу повного доступу до системи охорони здоров'я. Крім того, з метою деталізації та роз'яснення процесу реалізації реформи було прийнято пакет відповідних законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, що створило міцну правову та політичну основу для впровадження нових механізмів фінансування охорони здоров'я.

Так спираючись на створене законодавче підґрунтя реформа системи охорони здоров'я передбачала виконання наступних заходів:

- створення потужного державного провайдер який діє від імені держави та виконує роль єдиного замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;
- створення e-Health (електронна система охорони здоров'я), яка допомагає пацієнтам отримувати, а лікарям надавати якісні медичні послуги. А ще дозволяє

НСЗУ контролювати, наскільки ефективно витрачаються виділені на охорону здоров'я державні кошти в рамках програми медичних гарантій та запобігати зловживанням;

- реалізація положень децентралізації в організації функціонування системи охорони здоров'я, що передбачають надання певної автономії закладам охорони здоров'я щодо ряду фінансових, господарських та кадрових питань;

- ряд ключових медичних закладів всієї країни перетворилися на комунальні некомерційні підприємства (КНП);

- здійснено реформування первинної медичної допомоги, первинна медична допомога стала найдоступнішим економічно обґрунтованим видом допомоги;

- впровадження економічного підходу «гроші ходять за пацієнтом».

Як продемонстрував досвід функціонування вже реформованої системи охорони здоров'я, що запровадження означених заходів можна вважати ефективним та результативними. Одними із показників, що може свідчити про ефективність запровадження кожного окремого заходу це є показники фінансування охорони здоров'я в Україні (табл. 1).

Так стрімке зростання видатків державного бюджету на охорону здоров'я відбулось в 2017 р. саме коли вступив в дію Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [2]. Але при цьому слід зауважити, що частка видатків на охорону здоров'я у Державному бюджеті України мала постійну тенденцію до зменшення пояснити дану ситуацію можна набранням обертів процесу децентралізації і взяття місцевими органами самоврядування на фінансування значної частки медичних послуг та утримання медичних установ. Така сама ситуація простежується і з показником частки видатків на охорону здоров'я в структурі ВВП.

Таблиця 1

Основні показники фінансування охорони здоров'я в Україні в період з 2015 по 2024 рр.

Показники	роки									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Видатки державного бюджету на охорону здоров'я, млрд.грн.	57,9	56,9	75,2	86,9	97,7	133,2	172,2	196,8	179,3	139,4
Частка видатків на охорону здоров'я у Державному бюджеті України, %	10,0	8,3	8,9	8,8	8,9	10,5	11,9	6,5	5,4	5,2
Видатки на охорону здоров'я, % ВВП	3,6	3,2	3,4	3,3	3,2	3,0	3,2	3,3	2,9	2,4

2024 р. станом на 01.09.2024 р.

Складено за даними [3]

Крім того, зростання фінансування охорони здоров'я саме з Державного бюджету в абсолютних показниках починаючи з 2020 р. обумовлено не лише процесами реформування, а й викликами і загрозами з якими зіткнулась країна під час пандемії COVID-19.

Водночас в 2023 р. відбувається стрімке скорочення видатків на охорону здоров'я на 9,4 % порівняні з 2022 роком, що обумовлено повномасштабною війною і зміною пріоритетів в фінансуванні функцій та повноважень держави.

Не дивлячись на скорочення фінансування галузі охорони здоров'я під час повномасштабного вторгнення слід відмітити, що реформована система продемонструвала свою ефективність і здатність реагувати на критичні виклики та загрози. Так система охорони здоров'я вистояла і продовжила виконувати свої функції саме завдяки тому, що медичні заклади мали повну управлінську та фінансову автономію, запроваджену на першому етапі реформи. Делеговані повноваження та можливість ухвалювати оперативні рішення на місцях допомогли медичним закладам,

особливо у перші місяці вторгнення оперативно відреагувати і пере налаштувати свою діяльність відповідно до умов сьогодення.

В умовах, коли вертикальні зв'язки у системі були порушені або відсутні, ініціативні директори закладів мали необхідне правове поле, щоб самостійно ухвалювати рішення про тимчасову релокацію відділень, евакуацію пацієнтів, залучення гуманітарної допомоги та фахівців тощо [4].

Отже підсумовуючи слід зазначити, що саме реалізація реформи фінансування охорони здоров'я дозволила їй вистояти у надскладні часи і гідно подолати ті виклики та загрози якими зіткнулась в перші роки повномаштабної війни. Проте подальше ефективне та результативне функціонування системи охорони здоров'я потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує розподіл фінансових ресурсів та відповідальність головних розпорядників коштів за ефективність та за цільове використання наданого з бюджету фінансування.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони № 1013-р Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
3. Виконання Державного бюджету за видатками URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=NATIONAL>
4. Павло Ковтонюк, Тетяна Корчак Кризь війну: що відбувалось з охороною здоров'я у 2022 році – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/03/253632/>

*Стрілецька О.І.
Співзасновниця БО БФ "Ліга Чарівників"
ФОП Стрілецька Олена Ігорівна
(надавач соціальних послуг
Міністерства соціальної політики)
Керівник з регіонального розвитку
ГО "Центр„Побратим"
м. Запоріжжя*

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ

Менеджмент - це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу. [1, с. 24]

Саме на прикладі хронології розвитку «волонтерські центри» - НГО можна наявно побачити, «еволюцію» від «броунівського руху» до чіткої організації, законів менеджменту та принципів успішного управління.

У відповідь на кризові події в державі створюються волонтерські об'єднання. По факту вони мають всі «первинні» ознаки організації, але в більшості не мають чітких структур. Так звані структурні підрозділи з'являються природньо у відповідь на запит «тут і зараз», не мають офіційних керівників (Менеджерів) бо створюються за принципом рівності, мають фінансові потреби, але не мають чітких фінансових планів та стратегій.

Діяльність та зростання цих «формувань» потребують окремих людей які беруть на себе:

- логістичні функції такі як: формують складський облік та організацію простору складів, відділ доставки (дуже рідко це - одна людина, бо задіяні: водії, диспетчери, оператори поштових доставок, вантажники та інше);

- відділ комунікацій (люди які транслують меседжі по зборам, потребам, історіям, звітам в соціальних мережах, з місцевими та національними ЗМІ), з представниками влади та представниками міжнародних організацій;

- фінансовий відділ (пошук фінансування, короткострокові матеріальні плани у відповідь на кризові запити, звітність фінансова, фандрайзинг, написання грантових заявок та ведення в їх реалізації)

- відділ кадрів який відповідає за пошук фахівців у відповідь на кризові запити без планування довгострокового співробітництва.

- відділ по роботі з клієнтами (так, вони називаються інакше: біженці, комбатанти, загалом бенефіціари, але мають всі чіткі ознаки – клієнта. Самі клієнти «послуги або матеріальні цінності» не сплачують, але: формують попит, роблять зворотній зв'язок і повертаючись до початку нашої розмови все одно отримують платну послугу (бо ми бачимо структуру, що задіяна в реалізації надання цієї послуги) яку сплачує не він, а якщо це некомерційна організація – донори, якщо державна структура платники податків через структуру державних органів.

Таким чином, сьогодні волонтерські організації відіграють роль компаній, які вивчають потреби на локальному рівні, здійснюють мозаїчний збір коштів з різних джерел, здійснюють пошук, замовлення та придбання як в Україні, так і за кордоном певного обладнання, продуктів тощо та працюють як логістичні компанії, які забезпечують завезення, оформлення й транспортування до споживача при цьому - уникаючи в своїй діяльності концептуальних основ стратегічного управління.

Масовий суспільний волонтерський рух в Україні є мережевим, складається із симпатиків, а не членів, має мозаїчне фінансування, волонтерські об'єднання наближаються до виконання функцій соціального підприємництва. Вони діють насамперед на кошти міжнародних організацій, використовують бюджети спільної участі, членські внески. Розвиватися ці організації можуть у співучасті з державними органами щодо виконання певних соціальних функцій за кошти державного та місцевих бюджетів.

Волонтерський рух в Україні є проявом нових соціальних рухів постіндустріальних суспільств.

Каталізатором вивчення і впровадження методології стратегічного управління стали численні проекти технічної допомоги та гранти зарубіжних країн.

Керівники неприбуткових організацій часто приходять із державного чи приватного секторів, як правило приносять із собою економічну логіку ринкових відносин. Фахівці, котрі приходять із державного сектору, несуть політичну перспективу і її цінності державної служби, що безпосередньо впливають на громадський сектор. Водночас практика демонструє чимало прикладів, коли талановиті бізнесмени або державні діячі зазнали невдачі, очоливши громадську організацію.

Однією з характеристик управління НГО для менеджера є: Складна структура управління. Необхідність дотримуватися балансу інтересів призводить до комплексної організаційної структури управління. У ній можуть бути виконавчі органи, комітети, групи клієнтів і донорів, кожна з яких має легітимне становище у структурі. У комплексі це створює складний механізм організації управління. Щоб забезпечити успішну діяльність, необхідно ефективно здійснювати обмін інформацією, координацією та управлінням. Навіть ті організації, що максимально спростили свою оргструктуру, часто мають складніші взаємозв'язки, ніж такі самі за кількістю персоналу організації приватного сектору.

Кінцева мета менеджменту - створити ефективну організацію, а потім змінювати її так, щоб вона відповідала цілям та завданням, що змінюються.

В працях американських науковців Т.Пітерса і Р.Уотерліна управління організацією як соціальною системою розкривається з позиції концепції семи "с", тобто з точки зору семи характеристик самої організації:

1. Стратегії.
2. Структури.
3. Системи.
4. Складу кадрів.
5. Стилю керівництва.
6. Суми навичок і вмінь.

7. Спільних цінностей. У випадку волонтерських об'єднань, що створилися як відповідь на соціальну кризу можемо впевнено говорити про те, що все розпочинається зі Спільних цінностей, саме вони є основою складу кадрів (що формується в екстреному порядку, без урахування рівня кваліфікації, з накладкою «посадових

обов'язків» на одну людину, що провокує швидке вигорання, неможливість контролю та моніторингу та інше), сума навичок та вмінь хибно сприймається як структура, система та стратегія. Стиль керівництва – неможливо визначити за якісними показниками.

Якщо говорити про фази розвитку то волонтерські об'єднання мають логічно перейти в форми організації некомерційних структур та увійти в «Період створення», але враховуючи вище описані проблеми ми спостерігаємо випадки, коли цього переходу не відбувається, волонтерське об'єднання «розсипається» і лише декілька його членів (не завжди лідери) створюють офіційно зареєстровані організації, але в управлінні останніми накладаючи системні помилки в управлінні.

Менеджмент можна визначити також як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією з метою підвищення ефективності її діяльності.

НДО - це недержавна організація. Свою назву вона отримала завдяки англійській аббревіатурі NGO (nongovernmental + organization). Цей термін частіше за все використовується Організацією Об'єднаних Націй та іншими міжнародними інституціями.

Громадська організація за своїм правовим станом дуже схожа на підприємницьку. Як і бізнес-структура, вона також вільна і самостійна у формуванні програми своєї діяльності, виборі клієнтів, залученні матеріально-технічних, людських, інформаційних ресурсів. Поруч з тим вона суттєво відрізняється від підприємницької організації, і перш за все тим, що не має за мету отримання прибутку для перерозподілу її між своїми членами.

Асоціація "Бостон-Київ: міста-побратими" класифікує НДО згідно сфер діяльності:

- соціальний захист, благодійність;
- діти і молодь;
- жіночі проблеми;
- культура, мистецтво, історичні пам'ятки;
- професійні об'єднання;
- освіта;

- екологія;
- економіка;
- спорт, хобі;
- наука;
- інші сфери діяльності (розповсюдження інформації, незалежні ЗМІ, розвиток третього сектору, сільське господарювання та ін.)

Проектний менеджмент у громадській організації передбачає управління:

- проектом;
- змістом проекту;
- термінами;
- бюджетом;
- людськими ресурсами;
- комунікаціями;
- ризиками.

Типові проблеми в управлінській діяльності керівника недержавної організації в Україні є:

- Заздалегідь неможливо передбачити зміни у нормативних документах, що регламентують діяльність НДО, а отже, своєчасно внести зміни до стратегічних та тактичних завдань;
- лєвова частка робочого часу припадає на підписання різних документів, а також на вирішення другорядних питань і конфліктів серед працівників неприбуткової організації;
- важко знайти кваліфікованого працівника;
- ситуація у соціально – економічному середовищі змінюється так швидко, що методи, які спрацьовували раніше, не дають бажаних результатів.

Державний сектор і громадські організації значно доповнюють одне одного у вирішенні багатьох питань. Очевидно, що у партнерстві можна ефективно розв'язувати болючі соціальні проблеми, які постають перед суспільством. Певні обмеження, котрі існують для однієї сторони, можуть бути компенсовані перевагами іншої.

Одним із прикладів успішної співпраці є програма Міністерства соціальної політики України «Про реалізацію експериментального проекту із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості» (КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА від 3 жовтня 2023 р. № 1049 Київ)

До реалізації проекту, окрім громад, активно долучені представники бізнесу та громадського сектору. Так, одні з ключових партнерів Програми життєстійкості - Агро холдинг “Астарта” та благодійний фонд “Повір у себе”. Вони підтримують роботу Центрів життєстійкості у 12 громадах України та розробку методичних матеріалів у межах Програми.

Світлана Мозгова, директорка з персоналу, корпоративного партнерства та комунікацій Агро холдингу “Астарта”, розповіла, що за час діяльності просторів понад 15 тисяч українців отримали не одну, а цілий комплекс послуг у Центрах життєстійкості. “Цей проект є для України прикладом якісної співпраці держави, бізнесу та громадського сектору. Завдяки йому громади формують свою життєстійкість, самозарадність та точку сили. Розроблені Рекомендації - основа роботи для Центрів життєстійкості, яка допоможе їм сформуванати власну самозарадність і не просто досягти лідерства у сфері підтримки ментального здоров’я, а й утримати його,” — наголосила пані Мозгова.

Список використаних джерел:

1. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
2. Менеджмент волонтерських груп від А до Я: навч.-метод. Посібник/за ред Т.Л.Лях, 2012, 288 с.
3. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград – 2003, 128 с.
4. Настільна книга неприбуткових організацій. За ред. А.Ткачука, - К. інститут громадянського суспільства, 2000, 272 с.

5. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. В. Потапенко, А. Двігун, центр внутрішньополітичних досліджень НІСД
6. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Теорія та методика корпоративного спонсорства. –Кіровоград: ЦПТІ, 2003. – 124с.
7. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / В.В. Белявцева та ін.; за заг. ред.О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
8. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. /Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.
9. Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Ріст Р.К. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с.
10. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: Пер. з англ / Джон М. Брайсон, – Львів: Літопис, 2004, – 352 с.
11. Управління неприбутковою організацією. – К.Логос. 2006, - 170 с.

*Череп А.В.,
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя
Осипенко С.О.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Активні євроінтеграційні процеси розпочаті в Україні у 2014 році ознаменувались початком давно назрілої реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Характерною особливістю реформованої моделі місцевого самоврядування є те, що відбулось посилення соціальної згуртованості. Досягти цього стало можливим за рахунок запровадження положень демократії участі та вдалого поєднання її інструментів.

Демократія участі (інакше: демократія співучасті, партисипативна, партисипаторна демократія) – це такий вид демократії, який передбачає безпосередню участь членів територіальної громади в управлінні громадою (або: громадян – в управлінні державою), тобто у процесах підготовки, ухвалення управлінських рішень та контролю їх реалізації [1].

Демократія участі продемонструвала свою ефективність на етапі реформування інституту місцевого самоврядування та розбудови децентралізованої моделі державного управління в Україні, адже було створено умови до реального залучення громадян до прийняття управлінських рішень на місцях, покращено комунікацію між владою та мешканцями територіальних громад, підвищено прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування. Хоча при цьому слід зазначити, що не всі громади скористались перевагами демократії участі.

Адже як зазначає Олексій Ганжук є ряд нюансів які сповільнювали процеси демократизації на місцевому рівні, а також стали на заваді у використанні всіх можливих інструментів партисипативної демократії. Так відсутній чіткий перелік форм партисипативної демократії, а також уніфікований акт, яким би регламентувалися правові основи даного виду демократії. Вказане сприяє строкатості нормативної бази партисипативної демократії, куди віднесено як закони, так і підзаконні нормативно-правові акти, а також локальні акти» [2, с. 34].

Від початку повномасштабної війни питання розвитку демократії участі не втратили своєї актуальності але доволі тривалий період все ж таки залишались другорядними, адже органи місцевого самоврядування, як і вся держава в цілому пере налаштувалися на нові умови існування. Крім того, в умовах повномасштабної війни використання деяких інструментів демократії участі стало носити епізодичний характер, адже в даних умовах їх використання стало було або не безпечним, або не мало законодавчого підґрунтя.

Налагодивши свою життєдіяльність в нових умовах та реаліях більшість органів місцевого самоврядування почали повертатись до питань подальшої демократизації та реформування, адже саме завдяки даним процесам є можливість забезпечити подальший розвиток і відновлення територіальних громад.

Відповідно за ініціативи Центру розвитку інновацій, який у тісній співпраці з представниками громад, експертами та громадськими організаціями розробили та запропонували громадськості методологію Показника участі у територіальних громадах (табл. 1). Слід зазначити, що застосування даної методології на практиці дозволило виявити слабкі сторони запровадження демократії участі не лише під час повномасштабної війни, а й ще на початковому етапі реформування.

Ключовими цілями та цінностями які формує показник є [4]:

1. Оцінка рівня демократичного та інклюзивного прийняття рішень;
2. Індикатор ефективного прийняття рішень в громаді на основі потреб мешканців;
3. Підвищення рівня довіри до процесу відбудови в громаді серед міжнародної спільноти та українців;

4. Сприяння залученню всіх зацікавлених сторін до процесів відбудови, зокрема розробці проєктів та їх обговорення;

5. Можливість оцінити рівень демократії участі в громаді у порівнянні з іншими, обмінюватися досвідом та впроваджувати кращі практики залучення.

Таблиця 1

Методологія Показника участі у територіальних громадах

I блок Інструменти участі (має 100% у межах блоку)	II блок Рівень залучення мешканців (має 100% у межах блоку)	III блок Участь мешканців у процесах відбудови (має 100% у межах блоку)
Оцінюється впровадження та використання 20 інструментів участі: офіційний вебсайт громади, відкритість засідань місцевої ради, е-петиції, громадський бюджет, е-консультації, (е)звернення, (е)доступ до публічної інформації, громадські слухання й обговорення, (е)опитування, групи у месенджерах, кол-центр, мобільний застосунок. За кожен інструмент громада отримує 5%.	Враховується відсоток мешканців, які скористалися інструментами участі від фактичної кількості мешканців громади та обчислюючи їх загальне середнє значення. Шкала для розрахунку: - до 5% населення - 20% для оцінки в межах Показника - 5-10% населення - 40% для оцінки в межах Показника - 10-20% населення - 60% для оцінки в межах Показника - 20-40% населення - 80% для оцінки в межах Показника - більше 40% населення - 100% для оцінки в межах Показника	Передбачається оцінка наявності стратегії розвитку територіальної громади, програми комплексного відновлення, проведених громадських обговорень, отримані ідеї проєктів від мешканців та/чи громадських організацій та їх громадські обговорення, реалізацію проєктів відновлення та різні джерела їх фінансування. За кожен із індикаторів громада оцінюється від 10 - 15%.

Складено за даними [3]

Означена методологія розроблена на основі методології та показників Індексу місцевої електронної демократії в Україні.

Не дивлячись на розуміння ролі та значення інструментів демократії участі як для мешканців територіальних громад, так і для інституту місцевого самоврядування слід зазначити, що середній показник участі в Україні в 2023 році не перевищував 34% (рис. 1). Щодо інших показників, то рівень залученості мешканців залишається на дуже низькому рівні — в середньому лише 22.86%, а участь у відновленні в цілому по Україні – менше 20%. При цьому інструменти участі, що використовуються територіальними громадами становить понад 56%.

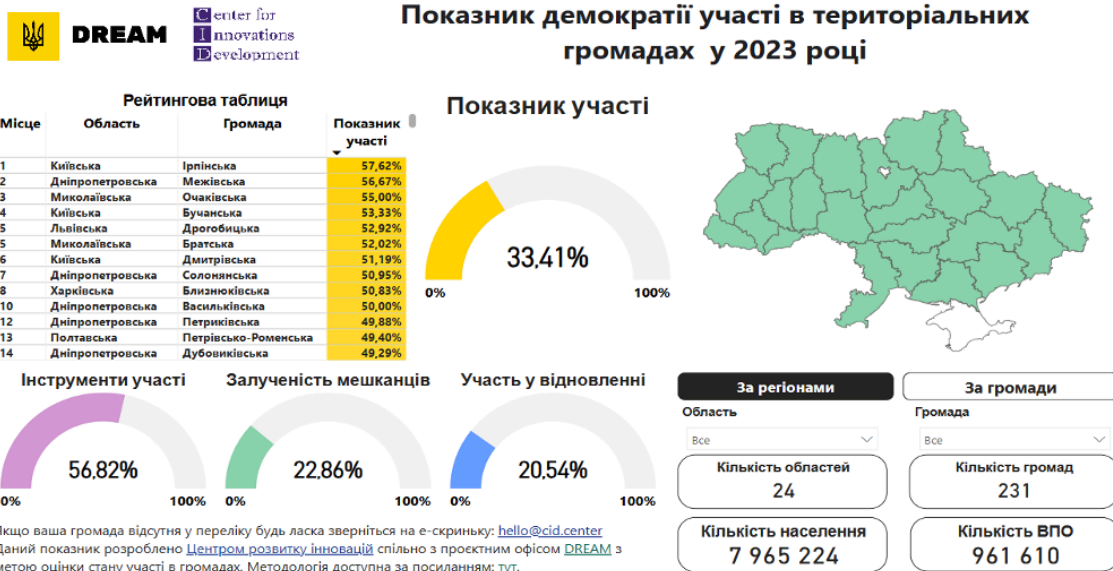


Рис. 1 – Показники демократії участі в територіальних громадах у 2023 році

Сформовано на основі [4]

Таким чином, не дивлячись на випробування повномасштабної війни та всі труднощі з якими стикаються органи місцевого самоврядування, та члени територіальних громад при запровадженні розгалуженої мережі інструментів демократії участі реалізація положень демократії участі є можливою та результативною. Проте на сьогоднішній день потрібно прийняти рід законодавчих актів, що б дозволило залучати громадян до прийняття рішень та покращити комунікацію між владою та мешканцями територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Ігор Абрам'юк Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. 2014.
URL:https://regionet.org.ua/files/07_PartDemocracy_Abramyuk_Materials_v.122.07.14.pdf
2. Олексій Ганжук Демократія участі в Україні: стан та умови реалізації. *Часопис*. 2024. № 1.
URL:<https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2024-1/pdfs/3-oleksii-hanzhuk-demokratiia-uchasti-ukraini-stan-umovy-realizatsii.pdf>
3. Показник участі в територіальних громадах: Методологія. від 27.05.2024.
URL:<https://cid.center/methodology-of-the-participation-rate/>
4. Показник демократії участі в територіальних громадах. 2024.
URL:<https://cid.center/participation-indicator/>

СЕКЦІЯ 3

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Грусевич В.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м.Запоріжжя*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стратегічний аналіз середовища підприємства - це процес дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність організації, з метою формування обґрунтованої стратегії розвитку. Він дозволяє ідентифікувати можливості та загрози в зовнішньому середовищі, а також визначити сильні та слабкі сторони всередині компанії. Цей аналіз є базовим етапом у процесі стратегічного планування, адже допомагає приймати рішення, які враховують поточну ситуацію і тенденції розвитку ринку.

Головним в управлінні стратегічним аналізом є ціль підприємства – це описані у формалізованому вигляді межі, яких підприємство бажає досягти в довго- й короткостроковому періодах [1, с. 61].

Значення стратегічного аналізу середовища підприємства полягає в наступному:

1. Стратегічний аналіз дозволяє визначити унікальні можливості підприємства, які можуть стати основою його конкурентної переваги. Наприклад, глибоке розуміння сильних сторін компанії допомагає краще позиціонувати її на ринку.
2. Дослідження зовнішнього середовища допомагає прогнозувати ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, і розробляти заходи для їх мінімізації. Це забезпечує стійкість компанії до змін у ринкових умовах.
3. Сучасне бізнес-середовище є динамічним і складним, тому підприємства повинні бути гнучкими. Стратегічний аналіз забезпечує підприємство необхідною інформацією для оперативного реагування на зміни.

4. Аналіз середовища створює базу для розробки довгострокових стратегічних планів і підтримки якісного процесу прийняття рішень. Це знижує рівень невизначеності та сприяє реалізації чітко окреслених цілей.

5. Виявлення нових можливостей і тенденцій на ринку, які були ідентифіковані в процесі аналізу, стимулює підприємства до впровадження інновацій та вдосконалення.

6. Комплексний аналіз допомагає підприємствам досягати стійкого розвитку, поєднуючи довгострокові цілі зі стратегіями, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови.

Стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності [2, с. 96].

Умови війни, в яких функціонують підприємства України, вимагають від стратегічного аналізу значних трансформацій, оскільки значно підвищується рівень невизначеності і збільшуються ризики. Основний акцент зміщується на забезпечення виживання та адаптації бізнесу до нових реалій. Аналіз середовища зосереджується на ідентифікації загроз, пов'язаних із знищенням активів, порушенням логістичних ланцюгів і падінням купівельної спроможності населення. Одночасно велика увага приділяється пошуку нових ринків збуту та моделей діяльності, наприклад, релокації підприємств у безпечні регіони або розширення на зовнішні ринки.

Гуманітарний аспект також набуває важливості, при цьому стратегічний аналіз включає врахування соціальної відповідальності бізнесу, підтримку працівників та їхніх родин, участь у відбудові постраждалих громад. Важливим компонентом стає співпраця з державою та міжнародними організаціями, спрямована на отримання підтримки та адаптацію до обмежень, спричинених військовими діями.

Адаптація методів стратегічного аналізу в умовах постійних змін і криз дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними і формувати адекватні стратегічні орієнтири. Використання сучасних інструментів та інтеграція цифрових технологій дає

змогу швидко реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, що забезпечують стійкість бізнесу навіть у складних умовах.

Зростає значення цифрових технологій у процесі аналізу: використання великих даних (Big Data), прогнозних моделей і систем штучного інтелекту для оцінки можливих сценаріїв розвитку. У цьому контексті стратегічний аналіз трансформується із статичного процесу на динамічний, інтегрований у повсякденну діяльність організації, що забезпечує її стійкість та довгострокове зростання.

Зазначимо, що використання штучного інтелекту (ШІ) у стратегічному аналізі кардинально змінює підхід до дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Завдяки ШІ аналітики можуть обробляти великі обсяги даних з високою швидкістю, отримуючи більш точні та комплексні результати. Ці технології дозволяють підприємствам прогнозувати зміни ринкових тенденцій, аналізувати поведінку споживачів і моделювати різні сценарії розвитку подій.

ШІ автоматизує рутинні завдання, такі як збирання, структурування та попередня обробка даних, що значно скорочує час, необхідний для підготовки до аналізу. Завдяки машинному навчанню можна виявляти приховані закономірності у великих масивах інформації, які складно помітити за допомогою традиційних методів. Наприклад, аналіз трендів споживчого попиту або змін у конкурентному середовищі може бути проведений з урахуванням мільйонів параметрів, включаючи сезонність, соціальні тренди та навіть економічні кризи.

Важливим аспектом є здатність ШІ моделювати різні сценарії. Це особливо актуально в умовах нестабільності, коли необхідно швидко реагувати на зміни. Завдяки ШІ підприємства можуть моделювати наслідки стратегічних рішень, наприклад, виходу на новий ринок, зміни ціноутворення або впровадження інновацій. Такі моделі дозволяють прогнозувати, як зовнішні фактори, такі як геополітичні зміни чи коливання валют, вплинуть на діяльність компанії.

Додатково ШІ підвищує точність оцінки ризиків. Алгоритми аналізують не лише історичні дані, але й поточні події, на основі яких створюють прогнози щодо можливих загроз. Наприклад, система може виявити ранні ознаки збоїв у постачанні, коливання попиту чи дії конкурентів, які можуть вплинути на стратегію компанії.

Окрім зовнішніх даних, ШІ активно використовується для аналізу внутрішніх процесів підприємства. Він допомагає оптимізувати ресурси, оцінювати ефективність операцій та виявляти слабкі місця. Наприклад, аналіз персональних даних працівників може сприяти підвищенню продуктивності через виявлення точок напруги в організаційній структурі.

ШІ також сприяє персоналізації стратегічного аналізу. Для кожного підприємства можуть створюватися унікальні моделі, адаптовані до специфіки його діяльності, галузі або ринку. Це дозволяє підприємствам отримувати максимально релевантну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Сучасні умови господарювання вимагають впровадження гнучких стратегій (agile strategies). У таких стратегіях ключовим є не детальний довгостроковий план, а здатність швидко реагувати на зміни, вносячи корективи в тактичні рішення. Цей підхід передбачає постійний моніторинг середовища за допомогою інструментів стратегічного аналізу, таких як PESTEL, SWOT та аналіз ризиків.

Фокус на ризик-менеджменті став невід'ємною частиною стратегій у сучасних умовах. Замість того, щоб уникати ризиків, підприємства вчать керувати ними, інтегруючи оцінку ризиків у всі етапи формування та реалізації стратегії. Це включає виявлення, класифікацію та створення планів реагування на ризики.

Варто відзначити і посилення значення стейкхолдер-орієнтованого підходу. Підприємства активно залучають клієнтів, партнерів, працівників і громади до процесу стратегічного планування, що підвищує довіру до бренду та зменшує репутаційні ризики.

Таким чином, стратегічний аналіз в умовах підвищених ризиків стає ключовим інструментом для розробки динамічних і адаптивних моделей управління. Замість статичних стратегій, що базуються на прогнозах стабільного розвитку, підприємства орієнтуються на постійний моніторинг середовища, використання цифрових технологій і гнучке управління ризиками. Такий підхід дає змогу швидко реагувати на зміни, ефективно перерозподіляти ресурси, знаходити нові можливості навіть у кризових умовах і мінімізувати вплив загроз. Це забезпечує не лише збереження

стійкості компаній, але й їхню здатність залишатися конкурентоспроможними у нестабільному та непередбачуваному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Чугрій Г.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2, 2020. С. 60-65.

2. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Дьомін І.В., Голощанов О.Є., Спасський В.Ю.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ІІІ-КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА

Відповідно до професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти» від 29.08.2024 р. мета професійної діяльності вчителя полягає в організації навчання та виховання здобувачів освіти під час здобуття ними повної загальної середньої освіти (далі – здобуття освіти) шляхом формування у них ключових компетентностей і світогляду на основі загальнолюдських і національних цінностей, а також розвитку інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, необхідних для успішної самореалізації та продовження навчання [1].

Однією з ключових компетенцій сучасного педагога є цифрова компетентність, яка передбачає вміння ефективно застосовувати технології у навчальному процесі для підвищення якості викладання та підтримки навчальної діяльності учнів.

За результатами Всеукраїнського дослідження використання ІІІ у шкільній освіті практично всі вчителі чули про сервіси ІІІ, при цьому 7 з 10 користувались принаймні одним з них за останні 6 місяців. Найпопулярнішими серед вчителів є ChatGPT та інструменти ІІІ від проєкту «На Урок». Такі сервіси, як Grammarly, Bard Google, Midjourney, Notion AI та Stable Diffusion значно менш популярні серед аудиторії вчителів – їх не лише не використовують, а й також майже не знають про них [2].

Вчителі інформатики загалом мають значно вищий рівень знань усіх сервісів ІІІ та їх активніше використовують. Наприклад, 76% вчителів інформатики зазначають, що використовували сервіс ChatGPT. А ось серед вчителів біології, географії та початкових класів - нижчий рівень використання ChatGPT. Загалом для ChatGPT прослідковується залежність – чим менший стаж роботи вчителем, тим активніше використання ChatGPT, що може бути пов'язано з тим, що молодша аудиторія загалом є більш активною у взаємодії з цифровими технологіями [2].

37% вчителів зазначають, що вже залучали школярів до використання ШІ. Ще 50% зазначають, що поки не залучали, але планують. Загалом лише 7% зазначають, що не планують залучати школярів до використання ШІ, та ще стільки ж вчителів не визначились в цьому питанні [2].

Професійний розвиток ШІ-компетентності педагогічного працівника є важливим напрямом підвищення кваліфікації освітян, який забезпечує їхню готовність до ефективного використання штучного інтелекту у навчальному процесі. Основними завданнями цього процесу є:

1. Формування базових знань про штучний інтелект, оскільки педагогічні працівники повинні розуміти принципи роботи ШІ, його можливості, обмеження та етичні аспекти застосування в освіті.

2. Розвиток практичних навичок: навчання використанню інструментів і платформ, що базуються на технологіях штучного інтелекту, для автоматизації рутинних завдань, оцінювання знань учнів, персоналізації навчання та управління освітнім процесом.

3. Інтеграція ШІ у педагогічну діяльність шляхом сприяння впровадженню інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності викладання, створення адаптивних навчальних матеріалів і вдосконалення комунікації з учнями.

4. Розвиток критичного мислення через здатність критично оцінювати роботу інструментів ШІ, розуміти алгоритмічні упередження та ризики, пов'язані з використанням цих технологій.

5. Забезпечення етичного використання ШІ шляхом формування відповідального ставлення до роботи з даними учнів, дотримання принципів конфіденційності та прозорості у використанні технологій.

6. Підтримка безперервного навчання, тобто створення умов для постійного професійного розвитку педагогів, включаючи участь у тренінгах, семінарах і практичних воркшопах, присвячених інноваційним технологіям.

Хоча ШІ-компетентність наразі не закріплена у Професійному стандарті вчителя, вона є важливим аспектом цифрової компетентності освітян і потенційно охоплює всі трудові функції педагогів. Ця компетентність включає здатність:

- орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук, критично оцінювати й ефективно використовувати інформацію у професійній діяльності;
- застосовувати наявні та, за потреби, створювати нові електронні освітні ресурси;
- інтегрувати цифрові технології у навчальний процес для підвищення його ефективності.

Міністерство освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації підготували інструктивно-методичні рекомендації щодо впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти, які будуть опубліковані на початку 2024-2025 навчального року. Ці рекомендації розроблено з урахуванням сучасного міжнародного досвіду.

Головною метою документу є впровадження принципів і підходів до відповідального застосування систем штучного інтелекту в освіті. Особлива увага приділяється дотриманню прав людини, професійних етичних стандартів, а також підвищенню обізнаності педагогів щодо потенційних ризиків і викликів. Це має сприяти розвитку здатності вчителів критично оцінювати, ефективно та етично використовувати можливості ШІ в освітньому процесі.

У рекомендаціях зазначено, що доцільно розглядати різні рівні володіння ШІ-компетентністю:

А.1-початківець та/або А.2 - користувач. ШІ-грамотність (грамотність у галузі використання штучного інтелекту) є одним з базових рівнів компетентності вчителя у галузі використання ШІ, яка становить комплекс знань, умінь, навичок та ставлень, що дозволяють людині критично осмислювати, застосовувати та оцінювати системи, методи та технології штучного інтелекту в контексті їхнього ефективного та етичного використання в різних сферах діяльності, сприяючи безпеці та сталому розвитку суспільства. Знання та навички ШІ можна об'єднати в кілька напрямів: розуміння, використання та оцінювання ШІ.

В.1-інтегратор.

В.2-творець-експериментатор.

С.1-лідер-новатор.

При цьому структура цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, доповнена компонентами, пов'язаними з ШІ [3].

Підсумовуючи, слід відзначити, що в найближчій перспективі професійний розвиток ШІ-компетентності педагогічного працівника стане одним із ключових напрямів модернізації освіти. Освітняни матимуть освоїти не лише базові знання про штучний інтелект, але й практичні навички його використання в навчальному процесі. Важливим аспектом цього розвитку стане формування етичних підходів до роботи з ШІ, критичне оцінювання його результатів і здатність ефективно інтегрувати технології у свою діяльність.

Підготовка педагогів до роботи зі штучним інтелектом забезпечить підвищення якості освіти, адаптацію до сучасних викликів і створення інноваційного середовища, яке відповідатиме потребам цифрового суспільства. Це, своєю чергою, сприятиме формуванню у школярів навичок майбутнього, необхідних для успішного життя та професійної діяльності в умовах технологічного прогресу.

Список використаних джерел:

1. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти». Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.08.2024 р. № 1225. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/646-ilovepdf_merged.pdf .
2. Всеукраїнське дослідження використання ШІ у шкільній освіті. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2023/12/20/Vseukrainske.doslidzhennya.v.ykorystannya.20.12.2023.pdf>
3. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. Проект. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Петріна В.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація, яка поступово охоплює всі сфери сучасного життя, зокрема й освіту, диктує необхідність суттєвого перегляду підходів до управління закладами освіти. Швидкий розвиток технологій, зростання обсягу інформації, яку потрібно опрацьовувати, і зміна вимог до результатів навчання ставлять перед освітніми управлінцями нові виклики. Вони мають адаптуватися до умов, у яких цифрові інструменти стають невід'ємною частиною не лише навчального процесу, а й стратегічного управління закладом.

Водночас цифровізація відкриває унікальні можливості для вдосконалення освітніх процесів, забезпечуючи їхню прозорість, оперативність і ефективність. Завдяки сучасним цифровим технологіям заклади освіти можуть покращити комунікацію між усіма учасниками навчального процесу, підвищити доступність знань, полегшити інтеграцію інновацій та забезпечити більш персоналізований підхід до навчання.

Одним із ключових аспектів сучасного інноваційного управління є впровадження цифрових платформ, які дають змогу автоматизувати й оптимізувати різноманітні адміністративні та навчальні процеси. Застосування платформ управління навчанням, таких як Google Workspace for Education, Moodle, Microsoft Teams, Zoom, ClassDojo, Edmodo, Canvas, Schoology, Blackboard та інших аналогів, дозволяє значно спростити організацію роботи викладачів, учнів та студентів. Ці інструменти забезпечують швидкий доступ до навчальних матеріалів, ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу, автоматизацію обліку успішності та моніторинг навчальних результатів у режимі реального часу.

Крім того, такі платформи сприяють створенню єдиного інформаційного простору в межах освітнього закладу, що є вирішальним чинником для ефективного управління. У такому середовищі можна не лише координувати навчальні процеси, але й аналізувати великий обсяг даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Розвиток електронного документообігу є ще одним невід'ємним елементом цифрової трансформації закладів освіти. Заміна традиційних паперових процесів на електронні дозволяє не лише економити час і ресурси, але й підвищує прозорість управлінських рішень. Крім того, електронний документообіг сприяє гнучкості у реагуванні на запити та зміни, що особливо важливо в умовах швидкоплинності сучасного світу.

Особливу увагу слід приділяти використанню даних для прийняття управлінських рішень. Освітні аналітичні системи надають керівникам доступ до великих обсягів даних, які можуть бути використані для планування, моніторингу та прогнозування розвитку закладу. Аналіз таких даних дозволяє краще розуміти потреби учасників освітнього процесу та коригувати стратегічні цілі відповідно до реальних умов.

Цифрова трансформація суттєво змінює підхід до розвитку компетенцій педагогів, висуваючи нові вимоги до їхньої професійної підготовки. В сучасних умовах від освітян очікується не лише глибоке знання предметної галузі, але й високий рівень цифрової грамотності. У зв'язку з цим організація тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів, спрямованих на підвищення цифрових компетенцій педагогічного персоналу, стає невід'ємною частиною управлінської діяльності. Постійне підвищення кваліфікації педагогів є ключовим фактором успішної інтеграції інновацій у навчальний процес і відповіді на сучасні виклики.

Паралельно цифрова трансформація вимагає від керівників закладів освіти розвитку нових лідерських якостей, що відповідають динамічним змінам і зростаючій невизначеності. Управлінці мають бути готові швидко адаптуватися до змін, демонструвати стратегічне мислення, проактивність і здатність приймати рішення в умовах нестабільності. Особливо важливо, щоб сучасні освітні лідери створювали

інноваційне середовище, яке надихає педагогів на експерименти, сприяє впровадженню нових методик навчання та заохочує до вдосконалення професійної майстерності.

Такі лідери відіграють вирішальну роль у формуванні культури інновацій, що підтримує не лише технічну модернізацію, але й зміну ставлення до освіти, спрямовуючи її на розвиток творчого потенціалу, критичного мислення й адаптивності. Лише за умов синергії між компетентним педагогічним колективом і прогресивним управлінським підходом цифровізація може стати каталізатором якісних змін у системі освіти.

Однією з перспектив цифрової трансформації є впровадження інклюзивних освітніх практик, які базуються на використанні технологій. Цифрові інструменти дозволяють враховувати індивідуальні особливості кожного учасника освітнього процесу, забезпечувати доступ до якісних освітніх ресурсів незалежно від місця проживання чи фізичних можливостей. Таким чином, цифровізація сприяє створенню рівних умов для всіх учасників навчання.

Інноваційні підходи до управління також включають розвиток партнерства із зовнішніми організаціями, зокрема ІТ-компаніями, громадськими організаціями та іншими закладами освіти. Таке співробітництво дозволяє залучати сучасні технології, інноваційні практики та додаткові ресурси для покращення якості освітніх послуг.

Узагальнюючі, можна відзначити, що управління закладами освіти в умовах цифрової трансформації залежить від низки факторів, які впливають на ефективність прийняття рішень, організацію роботи та впровадження інноваційних підходів. До основних факторів належать технологічні, соціальні, економічні, організаційні та психологічні аспекти, які потрібно враховувати для успішної модернізації системи управління (рис. 1).

Технологічні фактори включають наявність і доступність сучасної цифрової інфраструктури, таких як комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, платформи управління навчанням і швидкісний інтернет. Рівень розвитку цифрових технологій визначає можливості автоматизації процесів, дистанційного та змішаного навчання, а також аналізу даних для ухвалення рішень

Економічні фактори охоплюють фінансові ресурси, доступні для закладу освіти, які визначають можливість впровадження сучасних технологій, організації тренінгів і підтримки інфраструктури. Недостатнє фінансування може стати значним бар'єром для цифрової трансформації, тоді як інвестиції в інновації сприяють зростанню конкурентоспроможності закладу.

Психологічні фактори відображають ставлення педагогів і студентів до змін, рівень їхньої мотивації, стресостійкість і здатність адаптуватися до нових умов. Опір змінам або страх перед використанням технологій можуть уповільнити процес трансформації, тому важливо створювати умови для психологічної підтримки й заохочувати працівників до розвитку.

Соціальні фактори пов'язані з рівнем цифрової грамотності учасників освітнього процесу. До них належать готовність педагогів, студентів і батьків до використання технологій, адаптація до нових форматів взаємодії та наявність культурної й соціальної підтримки змін. Також важливу роль відіграє вплив суспільних очікувань щодо якості освіти та її відповідності вимогам сучасного ринку праці.

Організаційні фактори включають структуру управління закладом, наявність чіткої стратегії цифровізації, готовність керівництва до впровадження змін та адаптацію внутрішніх процесів до умов цифрової трансформації. Ефективна координація між різними відділами та використання цифрових рішень для управління дозволяють досягти більшої прозорості та продуктивності.

Рис.1 Фактори, які впливають на ефективність прийняття рішень щодо впровадження інноваційних підходів в освіті

Однак, слід відзначити, що ключовою проблемою сучасного науково-педагогічного дискурсу є відсутність даних про зрілість цифрової трансформації. З одного боку, ми маємо суттєве збільшення фактичного використання цифрового формату в освітньому процесі. Водночас, ще немає достатніх результатів порівняльного аналізу ефективності інноваційного та традиційного навчання. За таких умов розробка стандартів цифровізації освіти ускладнюється, оскільки

нормативно-регулятивна парадигма в освіті ґрунтується не на принципах популярності, а на результатах ефективності [1].

Наслідки масштабної цифровізації освіти можуть призвести й до виникнення низки ризиків: ризики, пов'язані з втратою, внаслідок використання електронних версій освітніх програм, навичок письмової фіксації основних ідей пропонованого матеріалу, і, як наслідок, погіршення здібностей його запам'ятовування та переосмислення; ризики погіршення здібностей сприймати великі обсяги інформації внаслідок «дайджест-манії»; ризик розвитку у студентів так званої екранної залежності; ризики можливого скорочення розумових здібностей – «розвиток цифрового недоумства»; ризики витіснення живого спілкування як комунікації, яка у багатьох випадках має істотно більшу релевантність для учасників освітнього процесу, ніж електронні технології навчання; ризики, пов'язані зі здоров'ям; загрози, що створюються кіберзлочинністю; ризики системних збоїв; ризики маніпулювання інформацією – котрі детермінуватимуть втрату творчого пошуку, евристики [2].

Отже, цифрова трансформація закладів освіти є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення підходів до управління. Інновації в цій сфері сприяють не лише підвищенню ефективності управління, але й створенню умов для якісного навчання, орієнтованого на майбутнє. Успішна цифровізація залежить від здатності керівників адаптуватися до змін, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати сталий розвиток освітнього середовища, мінімізуючи пов'язані ризики.

Список використаних джерел:

1. Гасинець Я.С., Вакерич М.М., Куртяк Ф.Ф. Цифрова трансформація освіти майбутнього: стандарти, норми та правила. Академічні візії. 2023. Вип. 16. С. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7605011>.

2. Демянчук М., Боднарук І. Цифровізація освіти як вектор підготовки фахівців XXI століття. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/ve/4/ve409.pdf>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Сажнев М.М.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя*

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРІОРИТЕТНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ

Швидкий розвиток цифрових технологій стає ключовим фактором трансформації економіки, відкриваючи шлях до впровадження технологічних підходів, характерних для епохи «Індустрії 4.0». Ця концепція базується на використанні передових технологій, які суттєво змінюють традиційні уявлення про виробництво, управління і споживання ресурсів. Особливу увагу привертає ідея «розумного виробництва», що передбачає інтеграцію інноваційних рішень, таких як великі дані, хмарні обчислення, машинне навчання та штучний інтелект, у всі процеси, пов'язані з виробництвом і управлінням.

У межах цієї концепції виробничі системи отримують можливість самостійно обробляти величезні обсяги даних у реальному часі, адаптуватися до змін середовища та оптимізувати процеси без втручання людини. Хмарні обчислення забезпечують доступність ресурсів і дозволяють підприємствам зменшувати витрати, розширюючи свої технологічні можливості. Завдяки машинному навчанню й штучному інтелекту виробництво стає більш гнучким, а технології прогнозування і персоналізації забезпечують створення продуктів, які точніше відповідають потребам ринку.

Ця трансформація торкається не лише окремих галузей, а й усього економічного ландшафту, стимулюючи розвиток інноваційних екосистем і сприяючи зміцненню глобальної конкурентоспроможності. Таким чином, «Індустрія 4.0» стає основою для створення більш стійкої, продуктивної та інтелектуально розвиненої економіки, де цифрові технології виступають рушійною силою змін.

Штучний інтелект (ШІ) - організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації,

отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань [1].

Відомо, що ШІ має переваги при використанні в системах управління бізнес-процесами. Він може автоматично виконувати завдання з обробки даних, моніторингу процесів, прогнозування попиту, оптимізації розкладу робіт та багато іншого. Прикладом успішного впровадження ШІ в сфері управління бізнес-процесами є використання системи розпізнавання образів та машинного навчання для автоматичного контролю якості продукції. Ця система може розпізнавати дефекти на виробках з високою точністю та швидкістю, що дозволяє знизити кількість бракованих виробів та вплинути на підвищення якості продукції. Крім того, використання програм з застосуванням штучного інтелекту знижує витрати, покращує якість прийняття рішень та сприяє інноваційному розвитку. ШІ є потужним інструментом для досягнення успіху в управлінні бізнес-процесами, враховуючи його можливості та обмеження.

У США та ЄС компанії використовують штучний інтелект для підвищення ефективності управлінських процесів. За даними 2024 року, 83% компаній вважають ШІ пріоритетним для своєї стратегії, а 79% управлінців вважають, що він критично важливий для їхнього успіху. Ринок ШІ зростає надзвичайно швидкими темпами, очікується, що до 2030 року його обсяг може досягти 1847,58 млрд. доларів. Це підкреслює актуальність впровадження ШІ для конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку, адже такі технології сприяють значному підвищенню продуктивності та оптимізації ресурсів у різних галузях - від фінансів до охорони здоров'я та державного управління [2].

Згідно з дослідженням AI House та Roosh на кінець 2023-го в Україні було 243 ШІ-компанії, у Польщі – 301. На третьому місці після України – Естонія зі 154 компаніями. Головні ніші для українських ШІ-стартапів – розробка програмного забезпечення для бізнесу – 39,2%, маркетингу – 15,49% та охорони здоров'я – 11,27%. У перших двох в Україні вища концентрація, ніж в Європі. Однак, слід відзначити, що українські ШІ-стартапи залучають найменше інвестицій з-поміж компаній з країн

Центральної та Східної Європи. У 2023-му українці отримали 10,8 млн дол, що на третину менше, ніж роком раніше [3].

У 2020 році Кабінет міністрів України схвалив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, яка сформулювала мету й основні завдання розвитку технологій ШІ. Метою Концепції задекларовано визначення напрямів розвитку ШІ для задоволення прав та інтересів людей, побудову конкурентоспроможної економіки та покращення публічного управління.

Концепція визначає дев'ять ключових сфер, на які спрямована державна політика розвитку штучного інтелекту: освіта, наука, економіка, кібербезпека, оборона, інформаційна безпека, державне управління, правове регулювання та етика, а також правосуддя. Одним із стратегічних завдань у рамках реалізації цієї Концепції є досягнення високих позицій у світових рейтингах, таких як AI Readiness Index від Oxford Insights і AI Index від Stanford University, із ціллю утвердження лідерства у сфері ШІ до 2030 року [4].

Вже в 2024 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджено концепцію Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року. Програмою визначено, що пріоритетними галузями економіки, в яких використовуються технології штучного інтелекту, є: машинобудівна галузь; хімічна та нафто-хімічна галузь; вугільна промисловість; оборонна промисловість; ядерна промисловість; наукова та науково-технічна діяльність; сільське господарство; охорона здоров'я [1].

Очікуваними результатами виконання Програми серед іншого є публікація інформації про світовий досвід застосування технологій ШІ в ключових галузях економіки, а також про найкращі практики державної підтримки і нормативно-правового регулювання у цій сфері. Пріоритети використання ШІ планується визначати з урахуванням потреб представників ключових секторів економіки, а також напрямів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на розвиток цієї технології. Увага приділяється ідентифікації методів та інструментів управління ризиками, які супроводжують впровадження ШІ, а також

оцінці соціальних та екологічних наслідків його використання. Крім того, необхідна розробка методичних рекомендацій щодо створення інформаційної інфраструктури, забезпечення її безпеки та підтримки функціонування технологій штучного інтелекту в пріоритетних секторах.

Не менш важливим є формування вимог до професійних компетенцій і розвиток цифрових навичок фахівців, що працюють у ключових галузях. Це включає створення освітніх програм, спрямованих на підготовку спеціалістів з розроблення, тестування, впровадження та супроводу технологій ШІ.

Для забезпечення гармонізації національного законодавства з регуляторними актами Європейського Союзу необхідно вносити зміни до нормативно-правових документів, які стосуються технологій ШІ. Особлива увага приділяється опублікуванню каталогу українських AI-розробок, що сприятиме популяризації національних досягнень у цій галузі.

Крім того, планується створення спеціалізованих центрів або лабораторій ШІ, що допоможуть формувати компетенції у населення, сприяючи широкому впровадженню та використанню цих технологій у різних сферах життя.

Впровадження технологій ШІ в пріоритетних галузях економіки сприятиме створенню нових робочих місць для фахівців, які займаються розробкою, впровадженням та використанням цих технологій. Крім того, активне використання штучного інтелекту стимулюватиме зростання кількості українських компаній, що спеціалізуються на розробці, тестуванні, впровадженні та супроводженні відповідних рішень. Згідно з дослідженнями Marketsandmarkets, дохід на світовому ринку штучного інтелекту зросте з 86,9 мільярда доларів США у 2022 році до 407 мільярдів доларів у 2027 році. За даними Statista, у 2030 році 21% ВВП США формуватиметься за рахунок послуг компаній, які працюють у сфері штучного інтелекту [1].

Очікується значне розширення ринку технологій ШІ в Україні, зокрема збільшення частки стартапів та компаній, що займаються розробкою і впровадженням AI-рішень в економічні процеси, що впливатиме на формування валового внутрішнього продукту країни. Реалізація відповідних програм сприятиме підвищенню інноваційного рівня у виробничих процесах підприємств, стимулюватиме співпрацю з

країнами Європейського Союзу та іншими державами, які мають значний досвід використання штучного інтелекту в економіці. Це також допоможе залучити бізнес-суб'єкти для обміну інформацією про економічну ефективність використання цих технологій, забезпечуючи зростання конкурентоспроможності української економіки на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 13 квітня 2024 р. № 320-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-derzhavnoi-tsilovoi-naukovo-tekh-nichnoi-prohramy-z-vykorystannia-s320130424>

2. Artificial intelligence (ai) market. Next Move Strategy Consulting. URL: <https://www.nextmsc.com/report/artificial-intelligence-market>.

3. Балашова Л. Другі – за кількістю компаній, останні – за інвестиціями. Головне з дослідження екосистеми штучного інтелекту в Україні від AI House та Roosh. URL: <https://forbes.ua/innovations/drugi-za-kilkisty-kompaniy-ostanni-za-investitsiyami-golovne-z-doslidzhennya-ekosistemi-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-vid>

4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220>

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Арапан А.П.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

На сьогоднішній день усі сфери бізнесу зазнають суттєвих змін, перебуваючи під впливом цифрової трансформації, яка, спираючись на новітні технології та інновації, диктує організаціям свої умови. У випадку, якщо організація виявляється не готова до змін і не встигає адаптуватися, то її шанси опинитися «за бортом» значно зростають. Прийняття нових технологій, перебудова бізнес-моделей, розвиток інноваційної культури – лише невелика частина тих викликів, що кидає цифрова трансформація [1]. У 2024 році цифрові технології – один із напрямків, що швидко розвиваються, інноваційний менеджмент виходить на перший план в успішному управлінні організацією.

Цифрова трансформація стимулює компанії на створення нових підходів у роботі з інноваціями і перегляд раніше прийнятих стратегій управління [2].

Для успішної цифрової трансформації організації слід розуміти, які технологічні тренди є актуальними. Основні напрями цифрової трансформації бізнесу такі:

1. Штучний інтелект (Artificial Intelligence) та глибоке машинне навчання (Deep Machine Learning) – підготовка та реалізація управлінських рішень, апдейт бізнес-процесів із залученням аналітики інтелектуальних комплексів та нейронних мереж високого порядку. Комп'ютерне моделювання та аналіз сценаріїв на основі нейромережевого програмування.

2. Розумні речі (Smart Things) та Інтернет речей (Internet of Things) – збір та первинний аналіз даних безпосередньо при виконанні бізнес-процесів. Взаємодія обладнання на основі мережевих протоколів, без безпосереднього втручання людини.

3. Віртуальна реальність (Virtual Reality) та Доповнена реальність (Augmented Reality) – використання комп'ютерного моделювання при проектуванні та тестуванні

продукції.

4. Великі дані (Big Data) – аналіз даних великих обсягів, отриманих, у тому числі, за допомогою технологій IoT та SmartThings. Аналітика на максимально можливих полігонах даних. Моделювання катастроф та термінальних станів бізнесу.

5. Розподілений реєстр, блок-чейн (Block Chain) – безпечне зберігання та захист даних, конфіденційної інформації, алгоритми емісії криптовалюти.

6. Віддалена робоча сила (Remote Workforce) – глобальний скаутинг, технології телекомунікацій, здатні надавати синхронний доступ до інформаційних ресурсів, аудіо та відеоконференції в реальному масштабі часу.

7. Адаптивна архітектура безпеки (Adaptive Security Architecture) – система забезпечення безпеки на технологіях розподіленого реєстру, здатна визначати, реагувати та усувати небезпеки в реальному часі [3].

Організаціям слід досліджувати ці технології та визначити, як вони можуть бути застосовані в їх галузі та бізнес-процесах.

Цифрова епоха дуже вимоглива. Для того, щоб організації досягти успіху, необхідно приділяти особливу увагу інноваційній культурі. Каталізаторами створення та розвитку інновацій у компанії є керівники, проте будь-яке впровадження нововведень безглуздо без бажання та прагнення до прогресу решти штату. Як мотивацію можна заохочувати експериментальну діяльність співробітників, підтримку ініціативи, а також створення окремої команди для інновацій та розвитку нових, більш гнучких методів роботи.

У цьому контексті можна навести такі аспекти розвитку лідерства та інноваційної культури:

1. Сприяння інноваціям. Сприяння інноваціям передбачає розвиток відкритого мислення, де працівники прагнуть пропонувати нові ідеї та сміливі рішення, що позитивно позначається як на внутрішньому середовищі, так і на показниках компанії.

2. Подолання страху перед невдачею. Швидкі темпи, зміни, невизначеність – усе це характеризує цифрову епоху загалом. Якщо дозволити співробітникам дати волю уяві, дати можливість експериментувати і при цьому отримувати досвід з потенційних невдач, то подолання цього страху дасть колосальний поштовх для інновацій в

організації . Варто розуміти, що невдачі є невід'ємною частиною інноваційного процесу і можуть призвести до корисного досвіду та покращень.

3. Залучення співробітників. Лідери повинні залучати співробітників до цифрових ініціатив та давати їм можливість брати участь у процесі прийняття рішень. Допомогти з цим може створення команд для інновацій, платформ для обміну ідеями чи заохочення співробітників за внесок у інноваційний розвиток компанії.

4. Формування інноваційних мереж. Оскільки нові ідеї постійно сприяють створенню інших нових ідей, мережа експертів дозволяє створювати цілі цикли інновацій. Крім того, успішні мережі дозволяють людям з різним досвідом та методологіями вирішення проблем отримувати вигоду із синергетичного ефекту взаємного впливу ідей. В результаті, зосередившись на отриманні максимальної віддачі від інноваційної мережі, менеджери можуть досягти більшого з використанням наявних ресурсів, не ініціюючи великомасштабних перетворень [7].

Розробка ефективних методів управління інноваційними процесами є важливою для будь-якої організації. Це включає керування портфелями проектів, вибір відповідних методологій розробки та застосування проектного мислення для розробки рішень, орієнтованих на клієнта. Гнучкість, як і швидка реакція на зміни довкілля, стає основним принципом в управлінні інноваціями [1].

Цифрова трансформація вимагає від організацій бути гнучкими та адаптивними. Це означає, що вони повинні бути готовими швидко пристосовуватися до нових вимог та змін зовнішнього середовища. Важливо розвивати гнучкі структури та процеси, а також навчати співробітників гнучкого мислення та здатності до швидкої адаптації [6].

Організаційна гнучкість і адаптивність набувають все більшого значення в швидко мінливому та конкурентному світі бізнесу. Це дозволяє організаціям своєчасно реагувати на зміни та перетворювати їх на можливість для досягнення своїх цілей [4].

Ключовим моментом при управлінні змінами є максимально ретельне опрацювання, аналіз та перевірка всіх тих змін, які організація має намір вводити. Зміни можуть призвести до непередбачуваного результату, тому перед використанням варто розуміти, як ці зміни позначатся на підопічних та різних рівнях організації. Тому рекомендується вводити зміни поступово, починаючи, наприклад, з тестування на

кількох відділах. Це допоможе дати попередню оцінку подальшим діям, а також виявити потенційні слабкі сторони нововведень, що тестуються.

Виділяють три основні стратегії щодо управління змінами:

I. Модель змін Левіна.

II. Модель ADKAR Джеффа Хайатта.

III. Вісім кроків процесу спрямування змін. Цей метод винайшов доктор Джон Коттер [5].

Але, хотілося б сказати, що які б нововведення не проводилися, яка б методологія управління змінами не використовувалась, ключем до успіху завжди є продумана та контрольована реалізація, оскільки вона допоможе персоналу успішно адаптуватися до змін.

Висновок: Таким чином, було розглянуто ключові аспекти інноваційного менеджменту в епоху цифрової трансформації. Було виділено основні тренди, які на сьогоднішній день мають найбільший вплив на бізнес-середовище. Також були запропоновані стратегії, які є найефективнішими для досягнення організаціями успіху. Організації, які готові впроваджувати інновації, використовувати цифрові технології та адаптуватися до нових вимог, можуть досягти високої конкурентоспроможності та забезпечити своє місце на ринку.

Список використаних джерел

1. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185–190.

2. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 233–239.

3. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 249–255.

4. Dubyna, M., Popelo, O., & Tarasenko, O. (2021). Instytutsiini transformatsii finansovoi systemy ukrainy v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the conditions of the digital economy

development]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management, 1 (25), 91-110. Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/236040>. DOI:

[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110) [in Ukrainian].

5. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. Review of Economics and Finance. 2023, Issue 21. P. 616–621.

6. Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O. Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research. 2022. Czech Republic: Hradec Kralove. 12, Issue 2. P. 154–159.

7. Kruhlov, V. (2021). Derzhavna polityka transformatsii rynku pratsi: vyklyky tsyfrovoy epokhy [Public policy of labor market transformation: challenges of the digital age]. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration, 1 (7), 140-161. Retrieved from

<https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/147/141>. DOI:

[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-140-161](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-140-161) [in Ukrainian].

*Павленко О.М.
кандидат технічних наук., доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ARCVIEW В ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

ArcView розроблений Інститутом Досліджень Систем Навколишнього Середовища (Environmental Systems Research Institute, ESRI), виробником ARC/INFO – провідного програмного забезпечення для географічних інформаційних систем (ГІС). ArcView поставляється з корисними, готовими до використання даними. Система може використовувати дані ARC/INFO, включаючи векторні покриття, бібліотеки карт, зображення і дані.

ArcView, потужний, легкий у використанні інструмент для забезпечення доступу до географічної інформації. ArcView дає широкі можливості для відображення, вивчення, виконання запитів та аналізу просторових даних. Версія ArcView 3.2. сфокусована на загальному підвищенні якості і швидкості роботи. У ній значно вдосконалена робота з базами даних, додана можливість роботи з сервером просторових даних SDE, а також доданий ряд нових конвертерів.

Крім безпосереднього інтерактивного режиму побудови карт, ArcView представляє засіб для виконання просторового аналізу, геокодування адрес і відображення їх на карті, створення і редагування географічних і табличних даних, створення тематичних карт.

Крім вбудованих функцій, можливості ArcView розширюються шляхом підключення ряду додатків, що мають вид модулів. Така настройка дозволяє використовувати тільки необхідні додатки, звільняючи оперативну пам'ять і скорочуючи обсяг доступної, але непотрібної інформації.

Інтерфейс програми розроблений для середовища Windows. На рис. 1 показано вікно програми при завантаженні. Вікно включає в себе верхнє меню, панель інструментів і вікно проекту.

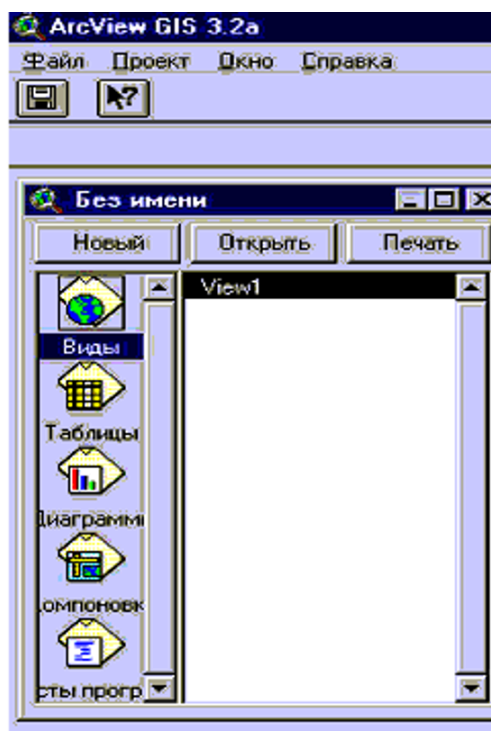


Рис. 1 Вид вікна ArcView.

Верхнє меню і панель інструментів може налаштовуватися за бажанням користувача. При роботі в системі одночасно можливе редагування тільки одного проекту. Файли, що входять в проект розділені на шість груп: види, таблиці, діаграми, компоновки, тексти програм і 3-d види. Кожна група файлів може оброблятися як окремо, так і спільно з іншими, а файли компоновок являють собою не що інше, як зібрані воєдино види, таблиці та діаграми.

До складу системи входить більше 20 різних додатків, що виконують різні функції. Детальніше робота деяких додатків буде розглянута нижче. При налаштуванні системи необхідно увійти в меню "Фото" ® "МОДУЛІ" (рис. 2) і відзначити необхідні додатки, як показано на малюнку 3, після чого буде проведена завантаження програм і функції додатків стануть активними.

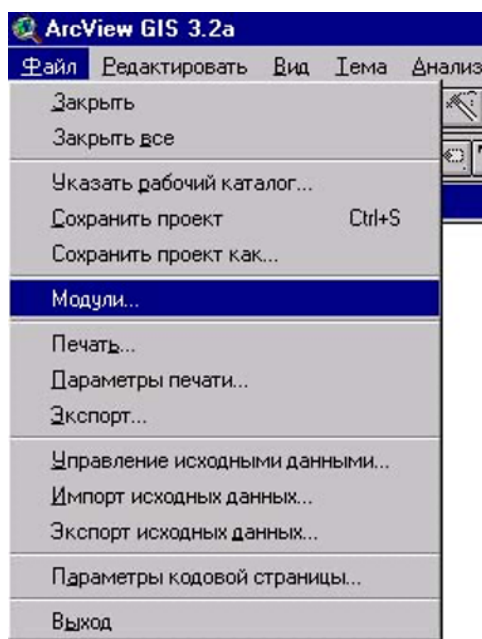


Рис. 2 Меню налаштування

Розглянемо можливості, які надають користувачеві основні додатки, створені для аналізу зображень. Такими є Spatial Analyst, 3D Analyst і Network Analyst. Крім того, будуть розглянуті функції програм, що дозволяють працювати із зовнішніми базами даних, малюнками та кресленнями.

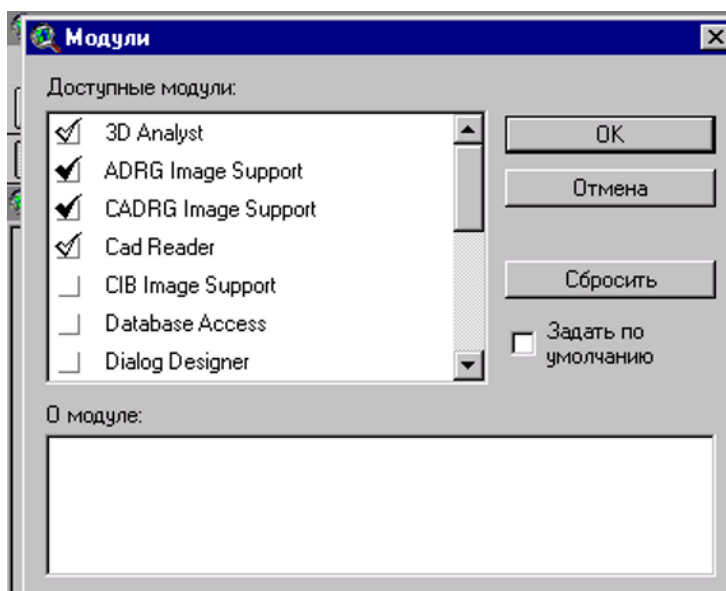


Рис. 3 Вікно запуску модулів.

Додатковий модуль Spatial Analyst (рис.3) програмного продукту ArcView є засобом, що допомагає знайти і зрозуміти просторові відносини, що існують в даних. Основним поняттям в Spatial Analyst є ґрід-тема. Ґрід-тема - це растровий еквівалент теми об'єктів.

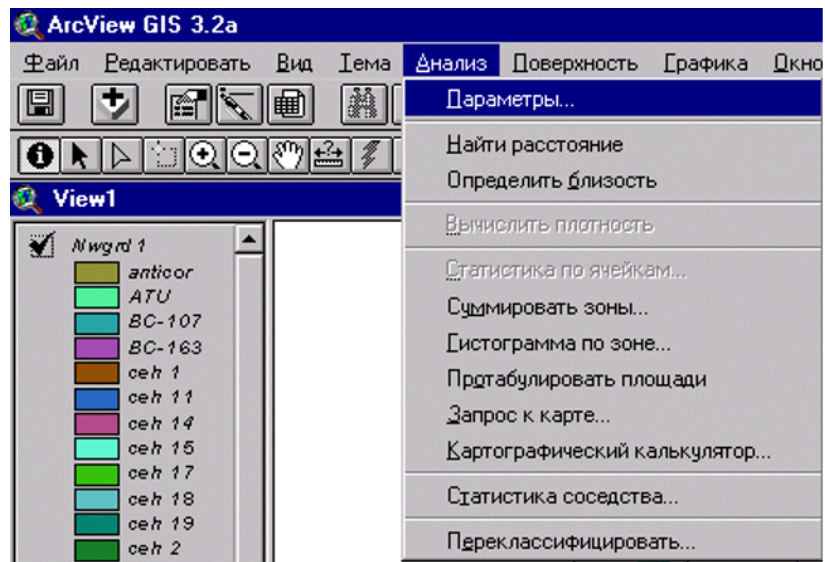


Рис. 4 Функції аналізу, що надаються Spatial Analyst.

Модуль Spatial Analyst також надає функціональні можливості просторового аналізу з ґрид-тем і тем об'єктів. Компоненти для користувача інтерфейсу модуля Spatial Analyst завантажуються в інтерфейс Віда. За допомогою Spatial Analyst можна виконати наступні функції з меню "Аналіз": знайти відстань; визначити близькість; обчислити щільність; отримати статистику по осередках; підсумовувати зони; гістограми по зоні; крос-табуляція площ і запит до карти (рис. 4).

Список використаних джерел:

1. Getting to know ArcGIS Desktop: Basis of ArcView, ArcEditir, and ArcInfo.-ESRI, 2001.- 540 p.
2. Шипулин В.Д. Введення у використання ArcGIS: Навчально-методичний посібник. – ХНАГХ, 2005. – 258 с.
3. Шипулин В. Д. Основні принципи геоінформаційних систем: Навчальний посібник - Харків: ХНАГХ, 2010. – 338 с.

*Павленко О.М.,
кандидат технічних наук, доцент,
Назарова Г.О., Грицатенко Т.О., Коломоєць М.І.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ БІОХІМІЧНОЇ ОЧИСТКИ: АВТОМАТИЗОВАНИЙ ПІДХІД

Сучасні споруди біохімічної очистки (БХО) стічних вод великі х промислових підприємств і населених пунктів являють собою складний комплекс взаємопов'язаних об'єктів основного і допоміжного призначення. Можна виділити наступні функціональні групи об'єктів: виробничі, транспортно-складські, підсобні об'єкти інженерного забезпечення та ремонтної служби, об'єкти адміністративно-господарського та побутового призначення. Вибір майданчиків для будівництва споруд БХО стічних вод, планування і забудова їх територій регламентовані вимогами СНіП та рекомендаціями, наведеними в роботі. Вибір оптимальних об'ємно-планувальних рішень по розміщенню станції БХО стічних вод неможливий традиційними ручними методами. Підвищення якості проектних робіт з одночасним скороченням термінів проектування можливо тільки на основі широкого використання в процесі пошуку оптимальних проектних рішень сучасної обчислювальної техніки, що в свою чергу неможливо без розробки математичних моделей, методів і алгоритмів вирішення відповідних завдань.

Формування генерального плану станції по чистки стічних вод з використанням засобів обчислювальної техніки являє собою складну задачу розміщень будинків і споруд різних функціональних груп з урахуванням укрупнених технологічних, інженерних і транспортних комунікацій та природно-кліматичних особливостей територіального району. Якість рішення задачі, з погляду проектувальника, залежить від числа розмішуваних об'єктів та їх габаритів, кількості мінімальних і максимальних розривів між об'єктами, які підлягають обов'язковому дотриманню, наповненості території об'єктами інших виробництв, конфігурації існуючих на майданчику магістралей та ін.

Якщо рішення задачі здійснюється для майданчика з уже розміщеними об'єктами, то актуальним стає питання про поділ чи блокування об'єктів. У цьому випадку може виникнути необхідність у розриві технологічної схеми і, як наслідок цього, зміні його апаратного оформлення.

Завдання формування генерального плану підприємства відноситься до класу комбінаторних задач. Виходячи з особливостей математичної моделі формування генерального плану споруд БХО стічних вод пропонується алгоритм вирішення задачі, що базується на поєднанні процесу розміщення об'єктів і трасування комунікацій. Сутність алгоритму зводиться до наступного:

1. З безлічі розміщуваних об'єктів виділяються групи, які стосуються окремих виробничих комплексам (блокам)..

2. Так як отримане розміщення комплексів через низку припущень може бути не оптимальним, зробимо оптимізацію початкового розміщення комплексів за допомогою ітераційного алгоритму, заснованого на парних перестановках комплексів.

3. З метою отримання найбільш якісного розміщення об'єктів усередині кварталів проводиться попередня трасування зовнішніх комунікацій з метою отримання точок підведення комунікацій до кордонів (вершин) кварталу. Прокладка трас зовнішніх комунікацій на основі сучасних методів організації будівництва та комплектування технологічних процесів здійснюється по межах кварталів.

4. У межах вибраного кварталу проводиться послідовне розміщення об'єктів, що відносяться до d -ому виробничому комплексу ($d = 1, \dots, D$). Послідовність розміщення визначається виходячи з розмірів (площі) об'єктів, починаючи з об'єкта, що має максимальну площу.

5. При формуванні генерального плану особливий інтерес представляє трасування всіх інженерних і транспортних комунікацій і в першу чергу побудова зв'язують мереж однорідних комунікацій (дерев Штейнера).

Як показали експериментальні дослідження, наведені при використанні методу, заснованого на попередньому формуванні мереж магістралей, порядок трасування окремих комунікацій або їх мереж практично не впливає на якість кінцевого результату. Однак для полегшення проведення трас з використанням вище названого

методу встановимо наступний порядок трасування комунікацій. В першу чергу трасуванню підлягають окремі комунікації, що мають найменші санітарно-технічні розриви з об'єктами і число рівнів прокладки, так як комунікації, що мають більше число рівнів легше трасувати в разі перетину з іншими трасами на основному рівні. При рівних умовах порядок трасування визначається виходячи із загального евристичного правила Айкерса: комунікації трасуються в порядку пріоритетних номерів, який дорівнює числу "витоків" або "стоків" в прямокутнику, в рамках якого проходять оптимальні траси. Зазвичай короткі фрагменти комунікацій трасуються першими, далі трасуються навколишні їх комунікації.

Список використаних джерел:

1. Крамаренко Л.В. Технологія очистки природних вод. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 144с.
2. Запольський А.К. Водопостачання, водовідведення та якість води. – К.: Вища школа, 2005. – 671 с.
3. Тугай А.М., Орлов В.О. Водопостачання. – Рівне: РДТУ, 2001. – 429 с.

*Павленко О.М.,
кандидат технічних наук, доцент,
Розумейко Н.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЗДОБУВАЧІВ

Інформаційні та комунікаційні педагогічні технології, будучи за своєю суттю системою матеріальних та ідеальних засобів і методів навчання, що забезпечує оптимальне і ефективне сприйняття, засвоєння і використання навчальної та іншої інформації в інтерактивному і рецептивній режимах, найбільш доцільні для вирішення навчально-виховних завдань екологічної освіти і виховання студентів вузів. Розвиток та впровадження в систему вищої професійної освіти нових електронно-комунікативних засобів навчання (ЕКЗО) визначається: досягненнями науково-технічного прогресу; зміною освітньої парадигми в цілому і розвитком дидактики і методики застосування сучасних технічних засобів навчання (ТЗН) зокрема; екологізації змісту навчальних предметів, які не є обов'язковими в екологічній освіті; організацією інформаційно-технічного забезпечення навчального процесу; змінами психолого-педагогічної та практичної підготовки викладачів і майбутніх фахівців до застосування ЕКЗО. Можливості, наявних нині в розпорядженні вищих навчальних закладів, засобів нових інформаційних технологій (ЗНІТ) дозволяють здійснювати інформаційно-навчальний взаємодія між викладачем і навчаються в діалоговому режимі. При цьому істотно полегшується процес обміну інформацією, а навчається є поперемінно джерелом і приймачем цієї інформації. Стосується до екологічної освіти ця обставина дає можливість моделювання в певній інформаційно-педагогічному середовищі реальних природних і життєвих (громадських) ситуацій, тобто створення моделі відповідної екологічної обстановки даного регіону та відповідного оперативного реагування на ці ситуації учня, який в даному випадку є користувачем системи.

З урахуванням законодавчо-визначених напрямків екологізації профільної освіти виникає необхідність зміни навчальних планів усіх установ вищої професійної освіти, незалежно від їх статусу, з метою включення до них екологічних предметів і дисциплін, а також коригування змісту навчальних програм, пов'язаних з виділенням і додатковим введенням в них тем і питань екологічного, еколого-соціального, еколого-економічного характеру. Однак чисто механічне рішення даного завдання може дати тільки формальні результати, які незначно вплинуть на формування екологічного мислення, екологічної культури та екологічно-ціннісних орієнтацій студентів вузів. Для докорінної зміни у сфері екологічної освіти та виховання необхідний пошук нових, більш дієвих дидактичних категорій, в першу чергу - форм організації навчання екології та нових освітніх технологій, які давали б найбільш повно реалізовувати такі основні принципи навчання як: науковості, наочності, систематичності і послідовності, доступності, генералізації і фундаменталізації знань.

Можливість реалізації зазначених принципів може, досягається за допомогою інтеграції інформаційних технологій в екологічну освіту студентів, що обумовлено дидактичними властивостями і функціями сучасних комп'ютерних та аудіо-відеозасобів. Відзначимо найбільш значимі з них для відео комп'ютерного й аудіовізуального моделювання екологічних ситуацій, екологічних і техногенних катастроф, природних катаклізмів, їх інтерпретації і найбільш оптимального реагування на них навчаються:

1. моделювання екологічних ситуацій без урахування реально необхідних для їх створення тимчасових і просторових інтервалів;
2. моделювання недоступних безпосередньому сприйняттю процесів і явищ;
3. можливість показу наслідків екологічних і техногенних катастроф в динаміці, їх ретроспективне і перспективне інтерпретування;
4. можливість інтерактивного управління фізичними, хімічними, іншими процесами, здійснюваними Людиною, потенційно небезпечними для навколишнього середовища і для самої Людини;
5. емоційність і виразність транслюється навчальної інформації;
6. регулювання інформаційної насиченості проведеного заняття з урахуванням індивідуальних особливостей учнів.

Крім того, однією з найбільш актуальних завдань екологічної освіти є проблема формування еталонного тезауруса як системи однозначних термінів і понять, необхідних для уніфікації змісту екологічної освіти, навчання і виховання учнів; як систематизованого набору термінів і даних в області екологічного знання, що дозволяє людині чи комп'ютера орієнтуватися у відповідній інформаційно-пошуковій системі. На всіх рівнях екологічної освіти (екологічна просвіта, формування екологічної грамотності та екологічної свідомості, формування і розвиток екологічної культури) кожен учасник цього процесу повинен не тільки отримувати достовірну інформацію про наслідки безвідповідального і безтурботного ставлення до природи, а й розуміти особисту відповідальність за стан довкілля. Корінне переосмислення ціннісно-сміслових орієнтацій, зміна установок буття зі засобів життя на цілі життя можуть стати тим фактором, який дозволить в найкоротші терміни знайти найбільш оптимальні способи і засоби для вирішення глобальних проблем нашого суспільства.

Спільна діяльність викладача та студента з формування життєво-необхідного екологічного тезауруса в системах «людина-комп'ютер» повинна виявляти сукупність відносин до соціальної дійсності, до досягнення гармонії між людиною і природою, до визначення ролі і місця самого себе в системах «людина-суспільство» і «людина-природа». Сукупність цих відносин у своїй єдності і в своїй суті характеризує позицію індивіда, яка знаходить своє вираження і в педагогічній діяльності, спрямованій на формування людини як особистості і суб'єкта діяльності. Результати діяльності залежать від їх осмислення з позиції теоретичного екологічного знання. Його недостатність при осмисленні стану сьогоденної екосистеми, яке образно можна охарактеризувати як екологічний інфаркт з непередбачуваними наслідками, порушує логіку буття, що ґрунтується на дбайливому та раціональному відношенні до середовища проживання. Головне ж, це породжує і адекватну такою логікою систему відносин до природи, творчу позицію учня, яка надалі суб'єктно сприймається та ціннісно опосередковується новими учасниками освітнього процесу. Тому формування екологічно-ціннісних орієнтацій студентів вузу передбачає генералізацію направлення на теоретичне екологічне знання, яке виконує методологічну функцію по відношенню до їх майбутньої практичної діяльності. Це, в свою чергу, стає можливим тільки на

основі осмислення спільних дій викладача і студента з позиції екологічної науки. Теоретичне екологічне знання затребується навчаються в тому випадку, коли життєво-важливі умови існування соціуму поєднуються з професійною діяльністю індивіда; коли засвоєні теоретичні положення екологічної науки переносяться в практичну діяльність, доводяться до додатка до конкретної спеціальності; коли результати впровадження цього знання в практику стають відправною точкою для осмислення і проектування майбутньої професійної діяльності; коли оцінювання результатів навчальної діяльності стає фактором вдосконалення еколого-орієнтованої позиції майбутнього фахівця.

Список використаних джерел:

1. Бубнова С. С. Ціннісні орієнтації особистості як багатовимірна нелінійна система // Психологічний журнал, 1999. – т. 20. – № 5. – З. 38-44.
2. Пиголенко І. В. Інтернет-технології як засіб формування ціннісних орієнтацій студентства на шляху до інформаційного суспільства (на прикладі НТУУ «КПІ»): Автореф. дис. .. канд. філософ. наук: 09.00.10 / І. В. Пиголенко ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2007. – 20 с. – укр.

СЕКЦІЯ 4 СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

*Бунчук О.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Михальчук М.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Завгородній М.В.
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ

Професійно-педагогічна діяльність викладача вищої школи має високу значущість в розбудові державі та займає одне з перших місць у суспільно-політичному житті країни, формуванні національної свідомості і духовної культури українського народу. Зазначене в перспективі поставило на перше місце вирішення кола питань, пов'язаних з аналізом сутності процесу управління підготовки викладачів закладів вищої освіти.

Окреслена орієнтація інтересів для української науки не є чимось новим та недослідженим. Підкреслимо, що у різні історичні періоди існування української вищої школи вимоги до управління професійною підготовкою викладацьких кадрів відрізнялись за формою та змістом: від «догматів комуністичної партії» до «віку цифрових технологій» з зовсім іншим баченням речей та системи вищої освіти. Проте, які б вимоги до управління підготовкою викладача не висувались, архіважливим залишалась і залишається їхня відповідність (невідповідність) рівню розвитку суспільства, його ідеологічним орієнтирам та цінностям, наявним тенденціям розвитку освіти [5].

Зрозуміло, що в умовах зміни сутності освіти, посилення інтеграційних процесів і виходу їх на європейський рівень, змінюється сенс вищої освіти і, відповідно до

цього, вимоги до управління професійною підготовкою педагогічних кадрів. І, звичайно, ми розуміємо, що цей процес надзвичайно ускладнюється та уповільнюється через воєнні дії в Україні, адже освітня сфера була, є, і буде нерозривно пов'язана з суспільно-політичними процесами, будучи неначе каталізатором того, що відбувається в країні.

Наукові дослідження з питань управління підготовкою викладачів вищої школи актуалізувалися у зв'язку з входженням України до європейського освітнього простору та приєднання до Болонського процесу, а це, і впровадження кредитно-модульної системи навчання, європейської системи накопичення кредитів, питання, пов'язані з мобільністю студентів та викладачів і якістю вищої освіти. Безумовно, участь системи вищої освіти України в європейських освітніх процесах має бути спрямований на її розвиток і набуття нових якісних ознак, а ні в якому разі на втрату кращих традицій, зниження національних стандартів якості, у тому числі в питаннях формування кадрового потенціалу вищої школи. Зауважимо, що підвищення інтересу до ролі викладачів вищої школи в освітніх реформах, процесу управління їх підготовки, створення відповідних програм спостерігається в багатьох країнах Європи та світу. Європейські науковці наголошують на пріоритетності управління підготовкою і формування викладацького «каркасу» вищої школи, позитивній динаміці нарощення його інтелектуального і морального потенціалу.

Цікавим фактом є те, що аналізуючи вищевказані питання, науковці [1], [3], [4] та ін.) сходяться в думці, про те, що окресленому процесу заважає той факт, що більшість викладачів фахових дисциплін у ЗВО України (особливо це стосується викладачів технічних та аграрних закладів вищої освіти) не мають базової педагогічної підготовки, тому процес формування їх педагогічних знань, вмінь та навичок відбувається повільно, неефективно, методом спроб і помилок. Нажаль, на це йде не один рік, в залежності від наявності задатків до педагогічної діяльності у людини. А тому виникає неспівпадіння між вимогами сучасного суспільства до компетентності викладачів і реальним рівнем їх знань, вмінь та навичок. Тому, до процесу управління підготовкою сучасних педагогічних кадрів, треба ставитись дуже відповідально,

враховуючи вище зазначені суперечності. Звернемося до поглядів різних науковців на проблему.

Так, В. В. Корнешук зауважує, в сучасних умовах у країні здійснюється спеціальна підготовка викладачів вищої школи, що приводить до суперечності між вимогами до сучасних спеціалістів з вищою освітою та відсутністю спеціально підготовлених для їх навчання викладачів. Як засвідчує аналіз практики, викладачі фахових дисциплін у вищих технічних закладах не мають педагогічної підготовки, їхні педагогічні вміння й навички формуються безсистемно. [3].

Цю думку підтримує О. А. Ігнатюк, підкреслюючи, що викладач технічного вищого навчального закладу не має базової освіти педагога і приходять до викладання через науку, закінчивши аспірантуру, де вивчається курс педагогіки і психології, захистивши дисертаційну роботу з обраної наукової спеціальності. Педагогічна майстерність напрацьовується роками завдяки досвіду викладацької діяльності. [2]. На цей факт вказує і Н. В. Кучеренко, зазначаючи, що на вітчизняному ринку праці бракує висококваліфікованих педагогів, але разом з ним і недостатньо розвиненою є сама система їх підготовки [4].

Отже, короткий аналіз різних поглядів вчених на підняту нами проблему, ще раз підтверджує її важливість та актуальність. Система української вищої освіти повинна бути побудована так, щоб молоді викладачі, які приходять працювати в ЗВО, могли справитись з будь-якими викликами, які посиляє суспільство та життя, особливо, якщо країна вибрала європейський вектор розвитку. І займатися управлінням підготовкою викладачів повинні люди, які точно знають, яким повинен бути педагог ХХІ століття.

Список використаних джерел:

1. Гура О.І. Теоретико-методологічні основи формування психолого-педагогічної компетентності викладача вищого навчального закладу в умовах магістратури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». К., 2008. – 38 с.

2. Ігнатюк О.А. Формування компетентності з проектування методик навчання у магістрантів інженерно-технічного профілю. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012. № 2. С. 95–103.

3. Корнєшук В.В. Педагогічні дисципліни в системі підготовки магістрантів технічних спеціальностей [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://virtkafedra.ucoz.ua/el-gurnal/pages/vyp8/Korneshuk.pdf>.

4. Кучеренко Н.В. Форми й методи формування професійно-педагогічних якостей майбутнього викладача іноземних мов ВНЗ [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pfto/2010_8/files/PD810_50.pdf

5. Лодатко Є.О. Професійно-педагогічна підготовка викладача вищої школи в умовах освітніх змін: соціокультурний аспект. *Вісник Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка. Сер.: Педагогічна*. 2009. Вип. 25. Ч. 3. С. 3-10.

*Геращенко Т.Г.
кандидат філософських наук, доцент
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка,
м. Суми*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є його висока інформативність. Суспільству потрібні не лише освічені фахівці, а спеціалісти, котрі здатні до активного мислення і ефективної самореалізації. Інакше кажучи, суспільство вимагає від сучасного фахівця наступних якостей:

по-перше, уміння працювати з інформацією, отриманою з різноманітних джерел;
по-друге, уміння застосовувати отримані знання у нетипових ситуаціях;
по-третє, здатність до аналізу ситуації, що склалась і діяти відповідним чином;
по-четверте, прагнення до постійного самовдосконалення і підвищення своєї кваліфікації;

по-п'яте, можливість перенавчатись, якщо того потребує конкретна ситуація.

Сучасний менеджер має зосередитись на досягненні конкретного результату. Це повинна бути колективна робота. Тобто сучасний фахівець має уміння працювати у команді і спрямовувати свої знання і уміння і на досягнення колективного результату.

Нова парадигма менеджменту освіти ґрунтується на принципі креативності. Креативність – це творчість, новаторська діяльність. Креативна людина здатна створювати нові матеріальні і духовні цінності відповідно від соціальних потреб. Як стверджують українські вчені В. Окорський та А. Валюх «креативність може втілюватись у будь-якій справі і проявлятися у будь-кого, особливо якщо взяти до уваги безліч способів, якими вона може бути реалізована» [2, с. 13]. Дослідники впевнені, що «для підвищення креативності необхідно дати волю працівникам у виборі засобів для досягнення цілей. Працівник проявить більше творчої ініціативи, якщо йому дозволити самому приймати рішення стосовно вибору шляхів руху до наміченої мети. Фактично творчому підходу найкраще сприяє зрозуміло сформульована стратегічна мета» [Там само, с. 19].

Ми вважаємо, що принцип креативності має стати основою освіти 4.0. Освіта 4.0 повинна відповідати очікуванням сучасного світу та «має забезпечити здобувачів освіти когнітивними, соціальними, міжособистісними, технічними навичками для подальшого навчання та роботи в соціумі» [1, с. 219-220].

Нині крім критичного мислення, креативності та вміння керувати людьми менеджеру потрібна медіаграмотність, когнітивна гнучкість та цифрове мислення. Технології цифрового менеджменту формують пізнавальний інструментарій, спрямований на досягненні головної мети управління – інтегрованого, гармонійного розвитку держави, організації та особистості в умовах цифровізації суспільства.

Цифровізація – це впровадження в освітній процес на всіх рівнях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, наявність критичного мислення, широкого використання в навчальних цілях різноманітного мультимедійного контенту, застосування в освітньому процесі інтерактивних методів навчання.

Грунтуючись на дослідженнях української дослідниці О. Шпарик, можна виділити ключові напрями цифровізації освіти: 1) надійна інфраструктура, ключовими елементами якої є високошвидкісне підключення до інтернету та доступні пристрої для користування; 2) цифрова грамотність, включаючи боротьбу з дезінформацією; 3) цифрова компетенція учасників освітнього процесу; 4) оцінювання та підходи до оцінювання з використанням цифрових технологій; 5) технології штучного інтелекту в освіті для персоналізації та ефективності навчання [3, с.39].

Цифровізація суспільства потребує широкого розповсюдження нових комп'ютерних технологій і програм. Ефективний менеджмент можливий за умови налагодженої системи колективної комунікації і здатності за потреби вилучати інформацію з віддалених джерел. Так, в умовах зростаючої мобільності сучасній людині може знадобитись інформація, яка знаходиться на її персональному комп'ютері чи на іншій локації. У зв'язку з цим доволі перспективним є використання технології VPN.

Ця віртуальна приватна мережа дозволяє приватному приєднаному користувачу бути повноцінним учасником віддаленої мережі і «користуватись її сервісами - внутрішніми сайтами, базами, принтерами, політиками виходу її в Інтернет» [4]. За допомогою спеціального шифрування забезпечується закритий для сторонніх користувачів канал обміну інформацією. Позитивною рисою цієї технології є

можливість об'єднати декілька географічно віддалених користувачів в одну мережу і забезпечити необхідний зв'язок між ними.

Дослідження перспектив застосування та розвитку VPN мереж забезпечують пошук та використання найбільш раціонального і продуктивного програмного забезпечення, розробку та захист доступу віддалених користувачів до приватної інформаційної мережі. Перевагою технології VPN є здатність здійснення доступу до мережі лише за наявності Інтернету і знання IP-адреси, логіну і паролю приватної мережі. Таким чином можна організувати комунікацію з будь-якого комп'ютера у будь-якій точці планети.

Перспективним напрямом є STEM-освіта, коли у початкових програмах посилюється природничо-науковий компонент із залученням інноваційних технологій. Вона базується на використанні засобів та обладнання, пов'язаних із технічним моделюванням, інформатикою, робототехнікою та 3D-технологіями. Набирає обертів освітня робототехніка (educational robotics, robotics in education) як міжпредметний напрям.

Отже, цифровізація суспільства передбачає високий рівень технічного та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності менеджерів освіти та потребує постійного підвищення їх компетентності. Освіта має узгоджуватись з імперативами інформаційного суспільства і повинна стати могутньою силою, здатною впливати на світ, трансформованим цифровими технологіями.

Список використаних джерел:

1. Бохонько Є.О., Шелевер О.В., Дерека К.О. Цифрова трансформація освіти 4.0: викладання та навчання в епоху цифрових технологій. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Випуск 60. С. 219 - 222.
2. Окорський В.П., Валюх А.М.. Креативний менеджмент. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
3. Шпарик Оксана. Цифрова трансформація середньої освіти: спільні стратегічні вектори США та країн ЄС. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 3. С. 33 – 43.
4. VPN. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/VPN>

*Захарова І.О.
кандидат педагогічних наук, доцент
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С.Макаренка,
м. Суми*

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ – ОДНА ІЗ СКЛАДОВИХ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА

Організація ефективного функціонування освітньої системи в умовах будь яких надзвичайних ситуацій – справа непроста, оскільки ускладнюється час від часу все новими і новими непередбачуваними обставинами. У таких умовах на перше місце висувається завдання спасіння життя людей, але українці – освічена нація і в будь-яких умовах піклуються про те, як зберегти та удосконалити освітню систему, щоб не втратити найцінніше, що дає освіта. Зміни, що відбуваються на державному та регіональному рівнях управління освітньою системою, на викладацькому щаблі потребують осмислення з метою коригування похибок у подальшій управлінській діяльності. Зазначеній проблемі приділяється основна увага в даній публікації.

Словосполучення надзвичайна ситуація тлумачиться у «Кодексі цивільного захисту України» так: «Надзвичайна ситуація - обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або в одному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності» [1].

Ми зосередимо свою увагу лише на одному типі надзвичайної ситуації - війни Росії проти України. Українські заклади освіти продовжують працювати в умовах війни, адаптуючи навчальний процес до нових реалій, хоча і стикаються з численними викликами.

Проаналізуємо потреби, пропозиції та вимоги спільноти до освітньої системи в умовах воєнного стану. Проблема постійно знаходиться в аспекті моніторингу, і результати опитування батьків, дітей, викладачів були висвітлені на сайті [3].

По-перше, користувачі освітніх послуг вимагають наступне: · продовжити реформи Нової української школи; · продовжити розробку відеоуроків Всеукраїнської школи онлайн; · зробити зрозумілою оплату праці педагога та доступною для усвідомлення організацію освітнього процесу одночасно у різних формах навчання (офлайн і онлайн); · зараховувати на дистанційну форму навчання дітей з тимчасово окупованих територій за спрощеною процедурою; · забезпечити психологічну допомогу здобувачам освіти незалежно від форми здобуття ними освіти; · створити умови для фізичної безпеки учасників освітнього процесу та охорону закладу освіти, який буде працювати офлайн.

По-друге, батьки та спільнота пропонують розробити алгоритми дій та здійснювати періодичні тренування з працівниками закладів освіти та здобувачами освіти: дії у разі надзвичайних ситуацій; дії у разі виявлення невідомих предметів; дії у разі переміщення дітей до укриття, супроводження та перебування разом із дітьми в укритті.

По-третє, суспільство намагається зрозуміти, як швидко і якісно компенсувати освітні втрати, що відбулись в умовах пандемії та війни.

Що ж пропонують освітянам державні органи управління з метою підтримання рівня якості освіти в умовах війни? Управління Державної служби якості освіти розроблено поради для керівників шкіл щодо відновлення освітнього процесу в умовах війни. Ці поради є своєрідною дорожньою картою, алгоритмом дій під час воєнного стану в Україні. Сутність рекомендацій зводиться до таких концептуальних положень.

1. В умовах війни навчальний заклад є не лише центром освіти, а й осередком психологічної підтримки учнів та студентів.

2. Основною формою навчання є дистанційна або змішана (залежно від конкретних умов). Рекомендується проводити різноманітні види уроків під час онлайн-занять, надаючи перевагу творчому спілкуванню з дітьми, виконанню завдань, що розраховані на психологічне розвантаження, врегулювання емоційного стану.

3. Навчальне навантаження учня має бути оптимізованим, зниженим майже вдвічі. Решта часу витрачається на заняття в асинхронному режимі: робота з онлайн-ресурсами.

4. Домашнє завдання має бути зведеним до мінімуму, а розклад занять - гнучким та регульованим залежно від ситуації.

5. В умовах внутрішнього переселення в класи до занять підключаються новоприбулі учні, з якими доцільно організувати індивідуальне знайомство, спілкування, ознайомлення з навчальним закладом.

У галузі вищої освіти визначальним документом, що презентує стратегічні пріоритети системи вищої освіти на сучасному рівні є «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» та Операційний план її реалізації у 2022-2024 роках [2].

В умовах воєнного часу можуть змінюватись форми і методи досягнення мети, але стратегічні цілі залишаються без змін: кінцевим результатом має стати «створення сучасної ефективної системи вищої освіти, яка задовольняє потреби громадян, має гідну репутацію та є конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринку освітніх послуг» [4].

Дослідники стану системи вищої освіти у воєнний час зазначають, що вона зазнала серйозних втрат, які пов'язані з руйнуванням ворогом інфраструктури; з втратою людського капіталу (більше 7 млн осіб вимушено покинули територію України, станом на кінець вересня 2023 року 5,18 млн осіб зареєструвалися у країнах Європи для тимчасового захисту; понад 9 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами. Значна частина залишилася на тимчасово окупованих територіях). Студенти і викладачі відзначили погіршення свого психоемоційного стану зі скаргами на депресію (84,3%), виснаження (86,7%), самотність (51,8%), нервозність(84,4%) та гнів(76,9%) [2].

Зазначене не могло не вплинути на якість надання освітніх послуг. Вагомою причиною втрат є криза дистанційного навчання через перебої в електропостачанні, відсутність стабільного доступу до мережі Інтернет, відсутність опалення та невисокий рівень адаптації викладачів до дистанційного навчання. Попри втрати, система вищої

освіти функціонує, оскільки вчасно та жваво перебудовано управління освітньою системою, що здійснюється на рівні МОН, на рівні адміністрації освітніх закладів та на рівні професійної діяльності викладача.

Для збереження і функціонування системи вищої освіти було зроблено чимало, але зазначимо основне: 1) спрощено правила вступу до закладів вищої освіти; 2) створено умови доступу до вищої освіти для жителів тимчасово окупованих та особливо небезпечних територій; 3) розширено коло осіб, які можуть проходити вступні випробування у формі індивідуальної усної співбесіди; 4) створено умови щодо пільгових категорій вступників та здобувачів вищої освіти; 5) організовано переміщення закладів вищої та фахової передвищої освіти з тимчасово окупованих та особливо небезпечних територій; 6) спрощено процедуру проведення акредитації освітніх програм у закладах вищої та фахової передвищої освіти.

Як адаптуються викладачі у професійній діяльності до умов воєнного стану? Можна виокремити спільні напрями, в яких відбуваються трансформаційні процеси: по-перше, удосконалення інформаційної компетентності (оволодіння специфікою роботи з різним програмним забезпеченням та на різних навчальних платформах; по-друге, розвиток та активне застосування психотерапевтичних компетентностей; по-третє, зміни в методиці організації лекційного чи то практичного занять, семінарів.

Ми презентували лише декілька напрямів адаптації педагога до управління навчальним процесом в умовах воєнного стану країни, але кожен із цих напрямів по-своєму наповнює сам педагог з урахуванням конкретної ситуації. В умовах війни освітня система у цілому функціонує, але руйнівний вплив на вищу освіту російського вторгнення продовжується і паралельно формується новий безцінний досвід надання якісної освіти в умовах війни. Ефективна організація освітньої системи в умовах надзвичайних ситуацій дозволяє зберегти життя та здоров'я, а також підтримувати якість освіти навіть у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Кодекс цивільного захисту України. Ст. 1, п. 24. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

Кокун, О. М. (2007). Сучасні тенденції психофізіологічного забезпечення діяльності фахівців в умовах ризику. Проблеми екстремальної та кризової психології, 3 (1), 244 - 256.

2. Николаєв, Є., Рій, Г., Шемелинець, І. (2023). Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023.

3. Нові детальні пропозиції щодо вирішення проблем учасників освітнього процесу в умовах воєнного часу. Режим доступу: https://znayshov.com/News/Details/propozytsii_shchodo_vyrishennia_problem_uchasnykiv_osvitnoho_protseesu_v_umovakh_voiennoho_stanu

4. Поєдинок, О. (2022). Вища освіта в умовах воєнного стану, якість процесу, ефективність та конкурентоспроможність результату. Онлайн-освіта в умовах воєнного стану. Публікації лекторів 27.12.2022. Режим доступу: <https://www.hsa.org.ua/blog/vyshha-osvita-v-umovah-voennogo-stanu-yakist-protseesu-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-rezultatu-olga>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Герасименко Н.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ОРГАНІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ З МОЛОДИМИ ВЧИТЕЛЯМИ

Перші 3-5 років роботи вчителя, які часто називають періодом професійної адаптації, є надзвичайно важливим і відповідальним етапом у його професійному становленні. Це час, коли молодий педагог переходить від студентського життя до реалій щоденної шкільної роботи, з усіма її викликами та відповідальністю. У цей період він стикається з новими ситуаціями, які потребують швидкого прийняття рішень, а також формування власного стилю викладання та взаємодії з учнями.

Історико-педагогічний аналіз, проведений Упатовою І.П. дозволив встановити, що незважаючи на розмаїття теоретико-методичних положень, які висувалися педагогами минулого, які були прихильниками змін щодо ефективного навчання і виховання, їх об'єднувало прагнення до професійно-методичної підготовки молодого вчителя, яке завжди спрямоване на підвищення якості навчально-виховного процесу [1, с.322].

Професійна майстерність не з'являється миттєво. Вона поступово формується через накопичення досвіду, аналіз власних помилок і постійне самовдосконалення. Успіх приходить до тих, хто не боїться експериментувати, вчитися на своїх невдачах і крок за кроком вдосконалювати свої педагогічні методи. Ті, хто активно шукає нові підходи та прагне зростання, обов'язково досягають високого рівня професійної компетентності, тоді як зупинка на місці може затримати розвиток.

Наразі підтримка з боку адміністрації, шкільного психолога та наставників має вирішальне значення для успішної адаптації молодих фахівців. Цей командний підхід допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з можливим вигоранням, відтоком кадрів та повільним розвитком професійних навичок. Завдяки такій співпраці молоді вчителі

отримують не лише практичні поради, а й емоційну підтримку, що сприяє їхньому впевненому старту в новій ролі.

Удосконалення методичної роботи з молодими вчителями є важливим аспектом розвитку педагогічного колективу та підвищення якості освіти. Для ефективної адаптації молодих фахівців до професійної діяльності необхідно створити сприятливі умови, що забезпечують їхній професійний і особистісний розвиток.

Основні напрями удосконалення методичної роботи з молодими вчителями включають:

1. Призначення досвідчених педагогів для супроводу молодих спеціалістів допомагає швидше адаптуватися до роботи, перейняти професійний досвід та отримати підтримку в процесі навчання.

2. Індивідуальні консультації та зворотний зв'язок через регулярне обговорення досягнень і труднощів, з якими стикаються молоді вчителі, дозволяє вчасно коригувати їхню роботу та підтримувати мотивацію до професійного зростання.

3. Проведення практичних занять на теми, які відповідають реальним потребам молодих педагогів, сприяє підвищенню їхньої фахової компетентності та знайомить із сучасними методами викладання.

4. Залучення до роботи інноваційних технологій дозволяє створювати інтерактивні навчальні матеріали, використовувати дистанційне навчання та електронні платформи для обміну досвідом.

5. Психологічна підтримка на основі організації тренінгів і семінарів з емоційного інтелекту, стресостійкості та управління конфліктами допомагає молодим учителям справлятися зі стресом і складнощами в роботі.

6. Взаємодія з колегами, участь у професійних спільнотах і педагогічних форумах сприяють обміну знаннями та ідеями, що стимулює професійне зростання та розширює горизонт методичних підходів.

7. Створення індивідуальних планів професійного розвитку з визначенням короткострокових і довгострокових цілей сприяє чіткому баченню перспектив і підвищує мотивацію до досягнення успіхів.

Етапи організації роботи з молодими вчителями можна поділити на такі основні стадії (табл. 1). Вони допомагають структуровано організувати процес професійного зростання молодих учителів, забезпечуючи їхню адаптацію, інтеграцію та подальший розвиток у професійній діяльності.

Таблиця 1

Етапи організації роботи з молодими вчителями

Етапи	Складові
Підготовчий етап	Аналіз потреб молодих учителів у навчанні та професійному розвитку. Створення плану адаптаційних заходів та індивідуальних програм підтримки. Призначення наставників або менторів із числа досвідчених педагогів.
Етап адаптації	Проведення вступних семінарів та тренінгів, які знайомлять з методичними основами роботи та педагогічними принципами закладу. Встановлення регулярних зустрічей із наставниками для підтримки та обговорення труднощів, які виникають у процесі роботи. Організація групових заходів для молодих учителів, де вони можуть обмінюватися досвідом та практиками.
Етап інтеграції	Активне залучення молодих учителів до методичної роботи закладу, участь у майстер-класах, практичних заняттях і професійних семінарах. Впровадження дистанційних форм навчання та використання ІКТ для вдосконалення професійних навичок. Надання можливостей для проведення відкритих уроків і отримання зворотного зв'язку від колег.
Етап розвитку професійної компетентності	Поглиблене навчання з актуальних методик викладання, новітніх освітніх технологій та інноваційних підходів. Організація психологічної підтримки та тренінгів з управління стресом і емоційною стійкістю. Мотивування до саморозвитку через участь у професійних конкурсах, конференціях та педагогічних форумах.
Етап оцінки і коригування	Оцінка результатів діяльності молодих учителів на основі їхніх професійних досягнень і розвитку. Внесення коректив у методичну роботу відповідно до виявлених потреб та змін у професійних навичках педагогів. Постійний моніторинг прогресу молодих фахівців та визначення нових цілей для їхнього подальшого зростання.
Етап самостійної діяльності та підтримки	Перехід молодих учителів до більш самостійної роботи у процесі викладання. Продовження надання консультативної підтримки за потреби. Залучення до роботи в творчих групах та участь у розробці методичних матеріалів.

Заступник директора з навчально-виховної роботи, спільно з методичною радою, під час стажування призначає досвідчених вчителів-наставників для молодих педагогів. Кожен з них розробляє індивідуальний план роботи, зосереджуючи увагу на запобіганні негативним проявам поведінки молодого вчителя. Наставники також

допомагають молодим спеціалістам у складанні календарно-тематичного планування, відвідують їх уроки та запрошують молодих колег на свої заняття для обміну досвідом.

Основні функції роботи педагога-наставника: професійно-освітня, виховна, впливу авторитету наставника, самоосвітня [2].

Зворотній зв'язок з молодими вчителями після перших років роботи є вкрай важливим, оскільки він дозволяє оцінити їхній професійний розвиток, виявити труднощі, з якими вони стикаються, і надати своєчасну підтримку. Цей процес допомагає молодим педагогам рефлексувати на власні досягнення і помилки, підвищувати педагогічну майстерність та формувати стійкі професійні навички. Регулярний діалог із наставниками та адміністрацією також зміцнює їхню мотивацію до подальшого розвитку і допомагає уникнути професійного вигорання на ранніх етапах кар'єри.

Такі підходи дозволять молодим вчителям отримати важливі знання та навички, освоїти інноваційні методи навчання, а також отримати зворотний зв'язок та підтримку від досвідчених колег. Це сприятиме не тільки покращенню якості викладання, але й розвитку особисті професійні якості, такі як організація часу, спілкування з учнями та їх батьками, вирішення конфліктних ситуацій.

Ефективна методична робота також допомагає закладам освіти знизити плинність кадрів, забезпечуючи молодим вчителям відчуття підтримки та впевненості у своїх силах. Впровадження наставництва, постійного зворотного зв'язку та адаптаційних програм сприяє створенню здорового освітнього середовища, де молоді вчителі мають можливість розвиватися та залишатися в професії надовго.

Список використаних джерел:

1. Упатова І.П. Становлення методичної роботи з молодими вчителями в історії педагогічної думки у другій половині XIX – на початку XX ст. URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/download/3704/3270/>
2. Москалюк В.О. Організація роботи з молодими педагогами. URL: <https://naurok.com.ua/stattya-organizaciya-roboti-z-molodimi-pedagogami-299075.html>

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Гладун Т.О.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕХНОЛОГІЇ І ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ УЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Управління розвитком педагогічного колективу є складним і багатограним процесом, який залежить від численних чинників, таких як соціально-психологічний клімат у колективі, стиль управління, мотивація працівників та створення сприятливих умов для розвитку колективу.

Професійний розвиток учителів у закладі загальної середньої освіти - це процес безперервного вдосконалення їхніх педагогічних знань, умінь і навичок з метою підвищення якості навчального процесу, адаптації до змінюваних освітніх вимог та підвищення професійної ефективності. Цей розвиток включає участь у різноманітних формах навчання, таких як курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, а також застосування інноваційних методів і технологій у навчанні.

Характеризуючи моделі професійного розвитку педагогічних працівників слід відзначити:

1. Пролонгована модель - це підхід до професійного розвитку, який передбачає тривале і систематичне навчання та підвищення кваліфікації протягом тривалого періоду часу, часто інтегруючи навчання з робочою практикою.

2. Особистісно-орієнтована модель професійного розвитку педагогічних працівників - це підхід до навчання і підвищення кваліфікації, який акцентується на індивідуальних потребах, інтересах і можливостях кожного педагога. В цій моделі значна увага приділяється розвитку особистих якостей, професійних навичок і компетенцій, що сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності.

3. Компетентнісна модель спрямована на розвиток конкретних компетенцій і навичок, необхідних для виконання професійних завдань і обов'язків.

4. Модель опанування освітньо-професійних програм, наставництва або коучингу включає в себе активну участь у навчальних програмах, наставництві або коучингу для підтримки особистісного і професійного розвитку.

5. Модель на основі використання ІКТ передбачає включають в себе різноманітні підходи до професійного розвитку педагогічних працівників через веб-сайти, дистанційні навчальні платформи та вебінари. Вони сприяють зручному доступу до навчальних ресурсів, інтерактивному навчанню та обміну досвідом у зручний для користувачів спосіб, підвищуючи якість і ефективність освітнього процесу.

6. Диверсифікована модель охоплює різноманітні форми навчання і підвищення кваліфікації, такі як тренінги, семінари, майстер-класи тощо.

7. Соціально-професійна модель враховує взаємодію і соціальні аспекти професійного розвитку, включаючи співпрацю з колегами, взаємодію з громадськістю тощо.

8. Міжгалузева модель передбачає співпрацю з різними галузями індустрії або іншими освітніми установами для забезпечення більш комплексного навчання і підготовки.

9. «Організація, яка навчається» - це модель професійного розвитку, що передбачає використання самоосвіти і навчання в контексті професійного середовища. У цій моделі працівники організації активно вчать і засвоюють нові знання, навички і компетенції безпосередньо на робочому місці. Вона сприяє постійному вдосконаленню та адаптації до змін в робочому середовищі, підвищує ефективність організації шляхом сталого зростання професійної кваліфікації працівників [1].

Заклади освіти та вчителі можуть обирати моделі професійного розвитку залежно від конкретних потреб і можливостей. Ось деякі фактори, які вони можуть враховувати при виборі моделі.

Фактори вибору моделі професійного розвитку

Фактори	Характеристика
Потреби закладу освіти	Заклади можуть визначити моделі, які найбільш ефективно відповідають їх специфічним потребам у розвитку педагогічного персоналу і підвищенні якості освітнього процесу
Доступність ресурсів	Вибір моделі може залежати від наявності фінансових, технічних і людських ресурсів для впровадження і підтримки конкретної освітньої програми або технології
Цілі професійного розвитку	Вчителі можуть обирати модель залежно від своїх особистих і професійних цілей, таких як отримання нових знань, підвищення кваліфікації або впровадження інновацій у освітній процес
Спільнота практиків	Індивідуальний вибір моделі може залежати від підтримки та досвіду інших вчителів або освітніх спеціалістів, які вже успішно використовують певні методи або технології
Підтримка державних або місцевих органів	Заклади освіти можуть керуватися рекомендаціями чи вимогами державних або місцевих органів щодо організації професійного розвитку

Ці чинники допомагають визначити, які моделі будуть найбільш ефективними та придатними для конкретних умов і вимог освітньої установи чи вчителя.

Технології управління професійним розвитком учителів закладу загальної середньої освіти включають в себе використання різноманітних інструментів та підходів для планування, координації та виконання програм професійного розвитку. Серед основних технологій можна виділити такі:

1. Використання методів оцінки потреб учителів у професійному розвитку через анкетування, спостереження або інтерв'ювання для визначення індивідуальних та колективних потреб учителів у покращенні навчального процесу.

2. Розробка індивідуальних та групових програм професійного розвитку, враховуючи актуальні вимоги освітніх стандартів, методології викладання, інноваційні підходи та інші аспекти, які сприяють підвищенню якості освіти.

3. Використання технологій організації навчальних заходів, таких як вебінари, тренінги, майстер-класи, семінари та конференції, що спрямовані на професійний розвиток вчителів.

4. Впровадження систем моніторингу та оцінки результативності програм професійного розвитку для визначення їхньої ефективності та коригування стратегій на основі отриманих даних.

5. Використання цифрових технологій для надання доступу до онлайн-ресурсів, електронних платформ для навчання та співпраці, а також для здійснення віддалених формацій і вебінарів.

6. Розробка і впровадження індивідуальних навчальних траєкторій для вчителів, які враховують їхні потреби, інтереси, педагогічний стаж та інші особисті характеристики.

Як вважає Т. М. Хлебнікова, ефективність організації вдосконалення управління розвитком педагогічного колективу залежить від впровадження діагностико-технологічного підходу. Це передбачає виявлення мотиваційно-потребнісної, когнітивної, діяльнісної та рефлексивної сфер особистості педагога, а також розробку індивідуальних програм розвитку для кожного вчителя і створення технологічних карток для вирішення виникаючих проблем [2].

Програмно-цільовий підхід в управлінні професійним розвитком учителів є стратегічним підходом, спрямованим на систематичне планування та реалізацію програм професійного зростання педагогічних працівників. Програма передбачає такі складові (табл. 2).

Таблиця 2

Види забезпечення програми та їх складові

Види забезпечення	Характеристика
Організаційне забезпечення	Включає в себе структуру управління та координацію всіх етапів реалізації програми: визначення відповідальних осіб за організацію навчальних заходів, створення графіків навчальних сесій, забезпечення взаємодії між різними учасниками (вчителями, адміністрацією, зовнішніми експертами). Важливим аспектом є також створення інфраструктури для забезпечення зручного доступу до курсів підвищення кваліфікації, тренінгів та інших форм професійного навчання.

Нормативно-правове забезпечення	Включає розробку і затвердження нормативних актів, які регламентують професійний розвиток учителів. Це може бути національне або локальне законодавство, яке визначає вимоги до підвищення кваліфікації педагогів, а також стандарти професійної освіти. Важливою складовою є також розробка внутрішніх документів, які регулюють організацію та порядок проведення навчальних заходів, визначення критеріїв успішного проходження курсів.
Науково-методичне забезпечення	Передбачає: - розробку навчальних матеріалів, методичних рекомендацій, посібників і курсів, які сприяють підвищенню кваліфікації вчителів; - залучення науковців, експертів та методистів для розробки актуальних і ефективних навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам освіти; - забезпечення доступу до інноваційних педагогічних технологій, методик і стратегій навчання, які допомагають вчителям впроваджувати новітні підходи у свою діяльність.
Матеріально-технічне забезпечення	Охоплює наявність необхідних ресурсів для реалізації програм професійного розвитку: технічне оснащення, таке як комп'ютери, мультимедійні засоби, доступ до онлайн-платформ для навчання, навчальні кабінети, а також забезпечення технічної підтримки для проведення вебінарів, тренінгів та інших навчальних заходів.

Створення програми професійного розвитку учителів вимагає від управлінця ряду послідовних кроків:

1. Аналіз поточного стану професійного розвитку учителів, ідентифікація сильних та слабких сторін наявних програм, а також встановлення потреб педагогічного колективу в нових знаннях, компетенціях та підходах.

2. Окреслення мети програми (наприклад, підвищення якості навчання, інтеграція нових технологій, розвиток педагогічних компетенцій тощо) та конкретні завдань, які слід досягти під час її реалізації.

3. Формування алгоритму реалізації програми, термінів та відповідальних за її виконання.

4. Аналіз доступних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для впровадження програми і визначення необхідності додаткового фінансування або підтримки.

5. Комунікація з учителями, методистами, адміністраторами та іншими зацікавленими сторонами для збору відгуків, підтримки та залучення до участі у формуванні та реалізації програми.

6. Організація системи моніторингу і оцінки, щоб постійно вдосконалювати програму, враховуючи зміни в умовах освітнього процесу та потреби педагогічного колективу.

Таким чином, використання сучасних технологій, моделей і підходів до управління професійним розвитком учителів у закладі загальної середньої освіти дозволять забезпечити ефективність і результативність навчального процесу та підвищити якість освіти через посилення доступу до знань і ресурсів; індивідуалізацію професійного розвитку; створення сприятливого середовища для обміну досвідом; інтеграцію інноваційних технологій у навчальний процес; ефективне використання даних для прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Воротникова І. Моделі професійного розвитку вчителя в умовах реформи післядипломної педагогічної освіти. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25993/1/Vorotnykova%20Neperervna%20osvita.pdf>.

2. Хлебнікова Т. М. Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/25847714-2342-4012-a083-c25ef6af6d22/content>.

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Крижановський О.М.,
Крижановська Л.В.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Модернізація управління освітою передбачає впровадження нової етики управлінської діяльності, заснованої на принципах взаємоповаги та позитивної мотивації; використання сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій; а також підвищення компетентності управлінців на всіх рівнях. Однією з ключових умов цього процесу є підготовка та професійне вдосконалення педагогічних працівників. Однак, рівень підготовки більшості керівників у багатьох аспектах ще не повністю відповідає сучасним вимогам суспільства і держави.

Управлінська культура є невід'ємною частиною управлінської компетентності керівника, яка включає комплекс знань, необхідних для виконання специфічних завдань на педагогічній посаді. Вона охоплює вміння та навички, що сприяють ефективному виконанню професійних обов'язків, а також розвиток професійних, ділових і особистісних якостей, які дозволяють керівнику повною мірою реалізовувати свої здібності й потенціал. Крім того, управлінська культура передбачає високий рівень загальної культури, яка допомагає формувати гуманістичні цінності, моральні та етичні орієнтири, а також забезпечує мотивацію для професійної діяльності [1, 2].

Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти складається з трьох ключових компонентів: когнітивно-операційного, особистісного та мотиваційно-ціннісного (рис.1). Усі три компоненти взаємодіють і забезпечують формування високого рівня управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти, що є запорукою ефективного функціонування закладу освіти та забезпечення якісного освітнього процесу.



Рис. 1 Ключові компоненти управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

До особистісних якостей керівника належать ті, що визначають його управлінський стиль (авторитарний, демократичний або ліберальний).

Основними характеристиками демократичного стилю є співпраця, колегіальність у прийнятті рішень, партнерство та рівноправність, увага до потреб працівників, переконання і особистий приклад, ефективна система стимулювання, дотримання етики службових відносин, самокритичність та адаптивність до змін.

Авторитарний стиль, навпаки, характеризується одноосібністю у прийнятті рішень, вимогливістю, «залізною дисципліною», негативним кліматом у колективі, використанням жорстких методів та відсутністю стимулювання.

Ліберальний стиль відзначається відсутністю активного впливу на колектив, байдужістю до міжособистісних стосунків і впровадження нововведень, а також пасивним спостереженням.

Провівши аналіз цих якостей, можна зробити висновок, що авторитарний стиль характеризується жорсткістю та офіційністю, демократичний – підтримкою і колегіальністю, а ліберальний – байдужістю та пасивністю.

Розглянемо основні види управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти

1. Політична культура керівника полягає в його знаннях політичних основ у сфері освіти, зокрема державних моделей управління закладом і налагодженні

зовнішніх зв'язків. Важливо, щоб керівник вмів застосовувати різні форми державного і громадського управління, підтримувати партнерські стосунки з іншими організаціями та захищати незалежність закладу від ідеологічного впливу. Ключовими мотивами є прагнення представляти школу на різних рівнях, налагоджувати співпрацю та приносити користь суспільству.

2. Правова культура включає знання юридичних аспектів управління закладом: трудового законодавства, нормативних документів з безпеки і прав та обов'язків співробітників. Керівник повинен вміти аналізувати нормативні акти, контролювати виконання трудового законодавства і дотримання стандартів безпеки. Мотиви і цінності цього компонента пов'язані з дотриманням правових норм та повагою до особистості учнів і працівників.

3. Адміністративна культура зосереджена на знаннях ведення документації, управлінських рішень і контрольної звітності. Керівник повинен бути здатним ефективно розробляти і виконувати управлінські рішення, контролювати діяльність персоналу і готувати необхідні документи. Мотивами є прагнення до точності, охайності в роботі і прийняття самостійних рішень.

4. Організаційна культура керівника передбачає знання організаційної структури управління та раціональної організації праці. Важливі вміння керівника - впроваджувати сучасні методики навчання, здійснювати педагогічну діагностику і організовувати ефективну роботу колективу. Мотивами виступають раціональність у проведенні управлінських заходів та прагнення до впливу на працівників і розвиток організаційної культури закладу.

5. Менеджерська культура полягає у знанні основ управління, підбору та розвитку кадрів, а також формуванні педагогічного колективу. Керівник повинен бути здатним прогнозувати кадрові потреби, стимулювати професійний розвиток і впроваджувати інновації в освітній процес. Основними мотивами є прагнення допомагати розвитку творчого потенціалу колективу та вдосконалювати управління навчально-виховним процесом.

6. Соціально-психологічна культура зосереджується на знаннях психології міжособистісних стосунків, конфліктології та створенні сприятливого

соціально-психологічного клімату в колективі. Керівник має вміти управляти конфліктами, підтримувати позитивний мікроклімат і формувати імідж закладу. Мотиви включають можливість створювати сприятливий клімат та підтримувати престиж закладу.

7. Інформаційна культура стосується знань керівника щодо збору, обробки та використання інформації для управління закладом. Керівник має організувати систему інформаційного забезпечення, аналізувати інформацію і застосовувати сучасні інформаційні технології. Основними мотивами є використання технічних засобів і забезпечення ефективної інформаційної системи.

8. Комунікативна культура керівника пов'язана з ефективним спілкуванням, знанням етикету, веденням переговорів і прийомом відвідувачів. Керівник має вміти слухати, дотримуватись мовного етикету, вести ділові переговори і влаштовувати зустрічі. Мотиви включають прагнення до самовдосконалення в спілкуванні і знаходження спільної мови з людьми.

9. Економічна культура полягає у знаннях фінансово-господарської діяльності закладу, управління економічними ресурсами та маркетингом. Керівник має контролювати фінансові процеси, підтримувати матеріальну базу закладу і шукати економічні партнерства. Мотиви включають можливість ефективного управління фінансами і зміцнення матеріально-технічної бази [3, с. 26].

Формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти є складним і багатограним процесом, який вимагає використання ряду підходів, а саме (рис. 2):

1. Системний підхід передбачає розгляд управлінської культури як інтегративного феномену, що включає різноманітні компоненти (знання, вміння, навички, цінності) та їх взаємодію. Системний підхід дозволяє врахувати всі аспекти діяльності керівника та їхній вплив на формування культури управління в закладі.

2. Компетентнісний підхід фокусується на розвитку ключових компетентностей керівників, необхідних для ефективного управління. Сюди входять як професійні, так і особистісні якості, що сприяють успішному виконанню управлінських функцій.

Наприклад, важливими є навички комунікації, лідерства, командної роботи та здатність до адаптації.

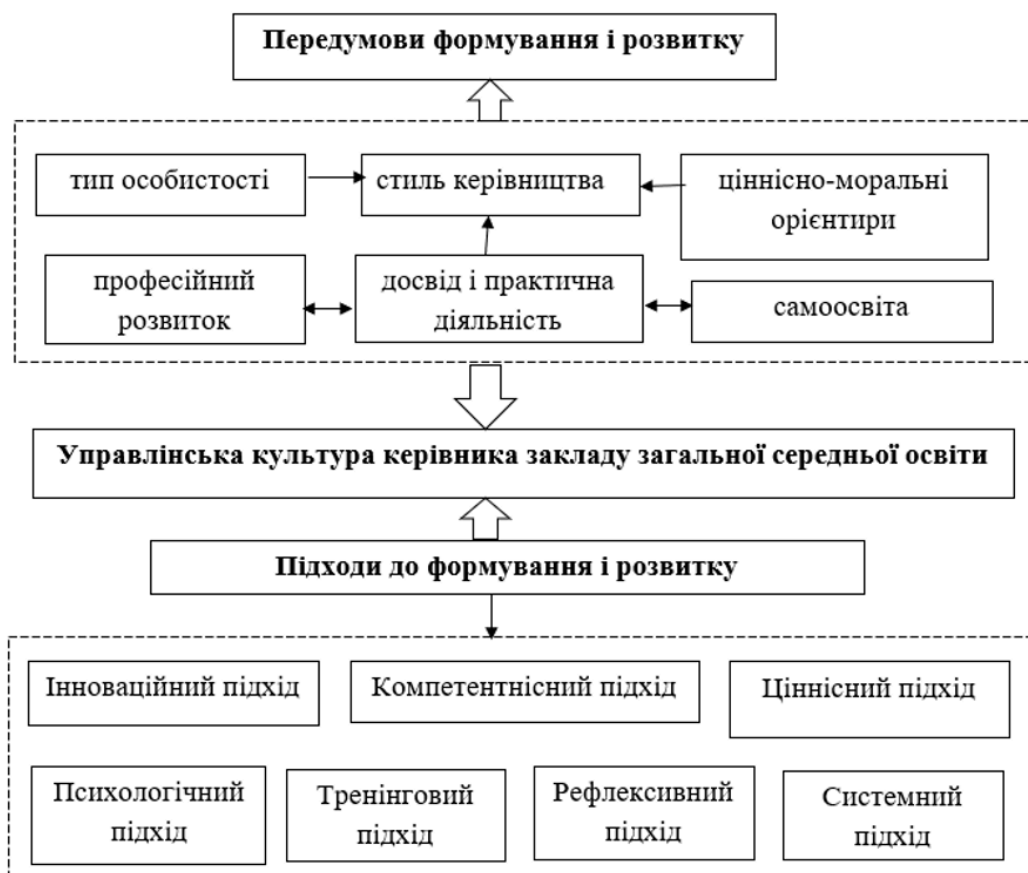


Рис. 2 Передумови і підходи до формування й розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

3. Ціннісний підхід зосереджується на формуванні системи цінностей, які визначають поведінку та рішення керівника. Це включає розвиток етики управління, поваги до особистості, інклюзивності та соціальної відповідальності. Керівник має стати прикладом для інших у дотриманні цих цінностей.

4. Психологічний підхід акцентує увагу на внутрішніх мотиваціях, емоціях і міжособистісних стосунках. Розуміння психології колективу, вміння налаштувати позитивний емоційний клімат та конструктивно вирішувати конфлікти є ключовими для формування здорової управлінської культури.

5. Тренінговий підхід включає регулярне проведення тренінгів, семінарів та воркшопів для керівників, що дозволяє підвищити їхні управлінські навички, обмінятися досвідом та отримати нові знання про сучасні тенденції в управлінні освітою.

6. Рефлексивний підхід акцентує увагу на важливості самоаналізу та критичного осмислення власної управлінської діяльності. Керівники мають вміти оцінювати свої дії, вчитися на помилках і постійно вдосконалюватися.

7. Інноваційний підхід формування управлінської культури включає впровадження інновацій у процеси управління, використання сучасних технологій і методів, що сприяють підвищенню ефективності роботи закладу освіти.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти на сучасному етапі розвитку галузі є невід'ємною складовою успішного функціонування освітньої системи. Це забезпечує не лише ефективність управлінських процесів, але й формує сприятливу атмосферу для навчання та виховання учнів. З огляду на динамічні зміни в суспільстві та вимоги сучасного освітнього середовища, керівники повинні постійно вдосконалювати свої компетенції, адаптуватися до нових умов і запроваджувати інноваційні підходи. Зростання управлінської культури передбачає не лише підвищення професійної підготовки, але й розвиток особистісних якостей, що сприяють формуванню позитивного мікроклімату в закладі. Таким чином, інвестування в управлінську культуру є ключем до успіху, що веде до покращення якості освіти та забезпечення гармонійного розвитку особистості учнів.

Список використаних джерел:

1. Бабенко Т. Зміст управлінської культури керівника закладу освіти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53035291.pdf>.
2. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17514/1/Кравчук%202.pdf>
3. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. Полтава: 2007. 168 с.

*Лізут Рафал Анджей,
доктор економічних наук, доцент
Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Муртазієв Є.Г.
кандидат педагогічних наук, доцент,
декан факультету інформатики,
математики та економіки
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

РЕЛОКОВАНІ ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі заклади освіти стикаються з численними викликами, які вимагають від менеджменту не лише гнучкості та адаптивності, але й інноваційного мислення, стратегічного підходу та тісної співпраці на всіх рівнях - від міжнародного до локального. Події останніх років, зокрема починаючи з 2022 року, значно змінили реалії функціонування системи вищої освіти України. Освітня галузь опинилася перед низкою безпрецедентних викликів і загроз, характерних для умов воєнного часу.

Національний ринок освітніх послуг зазнав трансформацій, що призвели до формування нових рис конкурентного середовища. Ці зміни зумовлені не лише наслідками війни, але й активізацією інтеграційних процесів у напрямі європейських стандартів, а також впливом соціально-політичних чинників. Умови воєнного стану підштовхують до пошуку інноваційних рішень, які допомагають адаптувати освітній процес, забезпечити якісну підготовку фахівців і одночасно залишатися конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таким чином, система вищої освіти України сьогодні є не лише свідком, але й активним учасником процесів змін, що вимагають інтеграції передових підходів і технологій у навчальний процес, врахування нових викликів і можливостей, спричинених складними обставинами сьогодення.

Відкрита російська агресія проти України призвела до величезних матеріальних збитків, зокрема для вітчизняної системи вищої освіти. 4 заклади вищої освіти

повністю зруйновано, величезною є кількість пошкоджених закладів вищої освіти (ЗВО).

За даними Міністерства освіти і науки України станом на липень 2023 р. з Донецької, Луганської, Херсонської, окремих регіонів Запорізької та Харківської областей було переміщено (разом з першою хвилею переміщення у 2014 р.) 29 ЗВО та 64 відокремлені структурні підрозділи ЗВО форми власності – державні, комунальні, приватні. Переважну частину (14 ЗВО) вдруге переміщено до безпечніших регіонів країни після широкомасштабного вторгнення ворога (у березні та квітні 2022 р.) [1, с. 39].

Заклади вищої освіти релоковано до 13 областей країни та міста Києва. Питому вагу переміщених університетів розташовано на території ЗВО, що є спорідненими за освітніми галузями або в інших освітніх закладах. Значну кількість релокованих ЗВО (8) розміщено в Дніпропетровській області (у Дніпрі – 6, у Кривому Розі – 2), у містах Запоріжжя (3) і Київ (3). По 2 ЗВО переміщено до Донецької області, міст Івано-Франківськ, Кропивницький, Луцьк; по одному ЗВО – до Полтавської області та міст Вінниця, Миколаїв, Одеса, Рівне, Тернопіль, Хмельницький [1, с. 40].

Згідно з результатами моніторингового дослідження базових аспектів організації освітнього процесу на початку 2023-2024 навчального року, більшість закладів освіти східного (71,3 %) та південного (53,6 %) регіонів, які перебувають під постійною загрозою обстрілів, продовжували працювати переважно у дистанційному форматі. У той же час у західних областях частка закладів, які використовують очний формат, майже подвоїлася, а в центральному регіоні зросла на третину. У північних областях кожен п'ятий заклад освіти (19 %) розпочав новий навчальний рік у звичайному очному режимі.

До кінця першого півріччя 2023-2024 навчального року ситуація почала змінюватися. У південному регіоні частка закладів, які працювали в дистанційному форматі, зменшилася майже втричі (з 54 % до 19 %), тоді як кількість закладів, що перейшли на змішаний формат, значно зросла. У західних і центральних областях заклади вищої освіти практично припинили роботу в дистанційному режимі (лише 1,3-4,4 %), віддаючи перевагу змішаному та очному форматам навчання.

Ці зміни свідчать про поступову адаптацію закладів освіти до нових реалій, спричинених воєнним станом, і прагнення забезпечити максимально ефективну організацію освітнього процесу за складних умов [2, с.15].

У умовах воєнного стану заклади освіти часто обирають змішаний формат організації навчального процесу, оскільки він найбільше наближений до традиційного і дозволяє ефективно досягати бажаних результатів. Цей формат здебільшого застосовують ті навчальні заклади, які знаходяться в відносно безпечних районах, а також ті, які були змушені переміститися через бойові дії чи тимчасову окупацію територій.

У закладах вищої освіти, що продовжують працювати на потенційно небезпечних територіях, навчання переважно організовують у дистанційному форматі. Це дозволяє забезпечити безпеку учасників освітнього процесу, а також дає змогу працювати за зручним графіком і в індивідуальному темпі. Використання дистанційного навчання є важливим інструментом адаптації до складних умов війни, що сприяє збереженню високого рівня якості освітніх послуг, незважаючи на зовнішні загрози.

Управління релокованими університетами є складним і водночас надзвичайно важливим завданням, яке вимагає від керівників закладів вищої освіти максимальної гнучкості, креативності та ефективної співпраці на всіх рівнях.

Релоковані університети стикаються з цілою низкою складних викликів, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти їхньої діяльності. Зокрема, перед адміністрацією таких закладів стоїть завдання збереження високої якості освітнього процесу та дослідницької діяльності, незважаючи на обмежені ресурси, зміни в кадровому складі та втрату традиційної інфраструктури.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція університету в нове соціокультурне середовище. Релокація часто передбачає необхідність адаптації до іншого регіону, з його специфічними культурними, економічними та соціальними реаліями. Університети мають знайти спільну мову з місцевою громадою, налагодити нові партнерства та зберегти свою ідентичність, водночас пропонуючи цінність новому оточенню.

Не менш актуальним є питання психологічної підтримки здобувачів і співробітників, які переживають стрес, втрату житла чи рідних місць, і змушені адаптуватися до умов невизначеності.

Все це вимагає швидкого прийняття рішень, перегляду існуючих стратегій розвитку та адаптації до змін у структурі університетського життя.

Попри складності, такі університети демонструють приклади стійкості й інноваційного підходу. Вони активно працюють над створенням нових форматів навчання, залученням міжнародних партнерів, підтримкою студентів і співробітників у нових умовах. Таким чином, релоковані заклади вищої освіти не лише долають виклики, але й формують нові можливості для розвитку української освіти й науки в умовах невизначеності.

Серед основних підходів до адаптації релокованих закладів вищої освіти можна виділити наступні (рис. 1).

Підтримка з боку інших закладів вищої освіти, державних установ, громад, міжнародних партнерів і бізнесу є надзвичайно важливою для забезпечення безперервності навчального процесу, проведення досліджень, реалізації спільних наукових проєктів та освітніх програм.

Успіх релокованих університетів у збереженні своїх позицій на конкурентному ринку освітніх послуг значною мірою залежатиме від ефективності управлінських рішень та здатності адміністрацій цих закладів адаптуватися до нових реалій. Вони мають можливість не лише виконати свою традиційну роль як інститути освіти та науки, але й стати важливими центрами культурної реінтеграції для суспільства та місцевої громади. Релоковані університети можуть сприяти формуванню нової соціальної ролі, ставши місцями громадської активності, діалогу та співпраці. Такі університети можуть також стати платформами для розвитку нових стратегій вирішення конфліктів, відновлення довіри та єдності в умовах соціальних потрясінь, а також для підтримки інклюзивного процесу формування спільної національної ідентичності, що допоможе нам разом рухатися до відновлення та розвитку країни після війни.

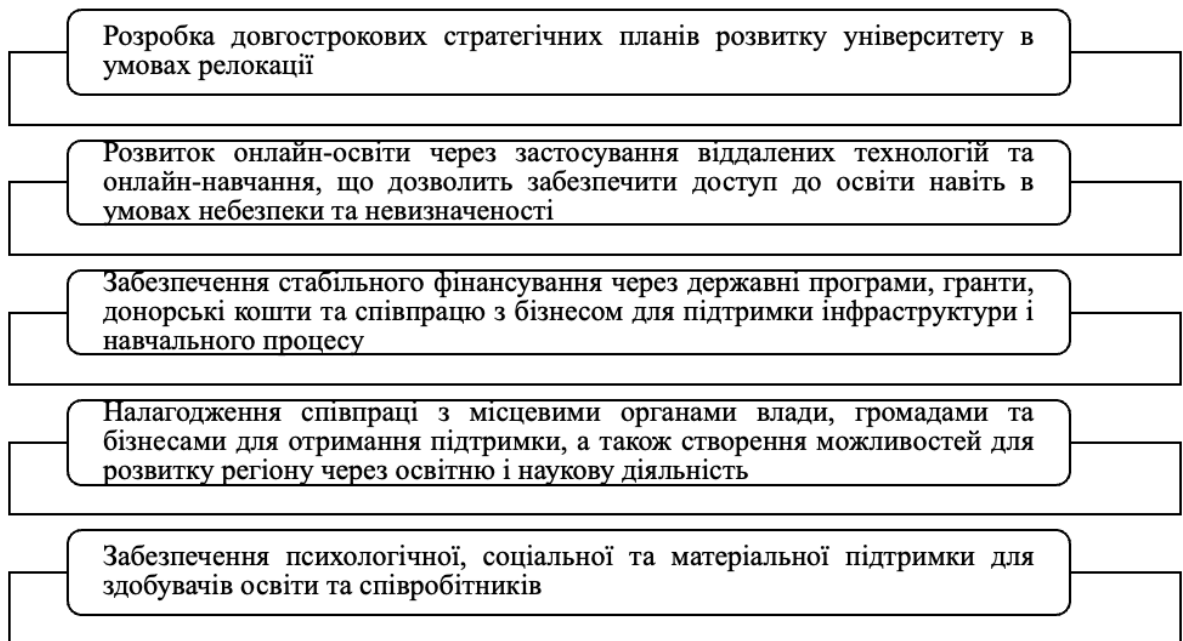


Рис. 1 Ключові напрями адаптації релокованих закладів вищої освіти

Список використаних джерел:

1. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>
2. Результати моніторингового дослідження базових аспектів організації освітнього процесу (якості, безпеки та ресурсів) в закладах фахової передвищої та вищої освіти в умовах воєнного стану у 2024 році (I етап). URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Zvit_2024_I_etap_VO_FPO.pdf

Захарова Н.Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Ризики в управлінні закладами освіти - це ймовірність виникнення подій чи обставин, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування освітніх установ, якість освітніх послуг, безпеку учасників освітнього процесу та досягнення стратегічних цілей. В умовах України ці ризики мають особливу природу, обумовлену складною соціально-економічною ситуацією, наслідками війни, реформами освітньої галузі та процесами цифрової трансформації.

За інформацією МОН протягом минулого навчального року кількість закладів загальної середньої освіти в Україні зменшилася на 338, а саме із 12 930 у кінці 2022-2023 навчального року до 12 592 у кінці 2023-2024 навчального року. Станом на вересень 2024 року кількість працюючих шкіл зменшилася до 12 268. Найбільше скорочення відбулося в регіонах, де реалізували процес «укрупнення шкіл» [1]. Такі зміни є відображенням ризиків, які супроводжують діяльність закладів освіти в сучасних умовах. Зменшення кількості шкіл відбувається під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють ризики, спричинені війною, економічною нестабільністю, демографічними змінами та проблемами з безпекою. Особливо серйозними є виклики в регіонах, що зазнали бойових дій або знаходяться в безпосередній близькості до зони конфлікту. Тут заклади освіти часто змушені закриватися через руйнування інфраструктури, евакуацію населення та неможливість забезпечити безпечні умови для навчання.

Водночас ризики не обмежуються лише фізичними загрозами. Скорочення мережі шкіл спричиняє проблеми з доступом до освіти в сільській місцевості, перевантаження вчителів у «укрупнених» закладах, а також соціальні наслідки, пов'язані з вимушеним переміщенням учнів і педагогів.

Управління ризиками в системі освіти передбачає їх ретельну та обґрунтовану класифікацію, яка дозволяє ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози.

Обґрунтована класифікація ризиків дозволяє:

- систематизувати загрози, оскільки чітке розуміння природи та джерела ризиків допомагає визначати пріоритети в управлінні;
- планувати заходи мінімізації, адже завдяки класифікації легше розробити інструменти, адаптовані до специфіки ризику;
- ефективно розподіляти ресурси через фокусування на суттєвих ризиках, що дозволяє економити ресурси на незначних загрозах;
- розробляти як короткострокові, так і довгострокові плани реагування;
- підвищувати стійкість системи освіти, оскільки чітке розуміння ризиків допомагає підготувати заклади освіти до несподіваних ситуацій.

Найчастіше науковці класифікують ризики за такими критеріями: за джерелом виникнення (внутрішні і зовнішні), за ступенем впливу (критичні, суттєві ризики, помірні ризики), за типом впливу на освітній процес (фізичні, фінансові, кадрові, технічні, юридичні), за тривалістю впливу (короткострокові, довгострокові), за рівнем передбачуваності (передбачувані, непередбачувані).

Розподіл ризиків на внутрішні та зовнішні дозволяє керівникам закладів освіти більш структуровано оцінювати потенційні загрози та їхній вплив. Внутрішні ризики здебільшого можна мінімізувати через оптимізацію управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення внутрішньої інфраструктури. Натомість зовнішні ризики потребують стратегічного підходу, співпраці з державними структурами, громадами та міжнародними партнерами для розроблення ефективних превентивних заходів (табл. 1).

Характеристика внутрішніх і зовнішніх ризиків закладів освіти

Внутрішні ризики	Зовнішні ризики
<p>1. Фінансові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестача коштів на утримання закладу, модернізацію чи впровадження нових технологій; - ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів. 	<p>1. Безпекові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фізична небезпека через воєнні дії; - руйнування інфраструктури; - загрози терористичних актів чи мінування.
<p>2. Кадрові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дефіцит кваліфікованих педагогів; - емоційне вигорання працівників освіти через перевантаження та стрес; - небажання працівників адаптуватися до нових умов. 	<p>2. Соціально-економічні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - міграція учнів та педагогів; - загальний економічний спад, який впливає на фінансування освіти.
<p>3. Організаційні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недосконалість управлінських підходів і процедур; - невідповідність матеріально-технічної бази вимогам сучасної освіти; - проблеми з внутрішньою комунікацією між адміністрацією, педагогами та учнями. 	<p>3. Політичні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - часті зміни у законодавстві, що ускладнюють впровадження довгострокових стратегій. - непослідовність реформ у системі освіти.
<p>4. Цифрові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низький рівень технічного забезпечення: відсутність комп'ютерів, доступу до інтернету; - недостатня готовність педагогів та учнів до використання цифрових інструментів. 	<p>4. Цифрові ризики зовнішнього характеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кіберзагрози, зокрема хакерські атаки на цифрові системи закладів освіти; - відсутність доступу до інтернету у віддалених чи прифронтових громадах.
<p>5. Ризики нерівного доступу до освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблеми з адаптацією учнів, зокрема дітей з особливими освітніми потребами або внутрішньо переміщених осіб. 	<p>5. Екологічні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вплив кліматичних умов чи техногенних катастроф, що унеможливають безпечне навчання офлайн.

Функціонування закладів освіти в умовах війни, вимагає від держави оперативного та ефективного реагування на численні виклики, серед яких ризики безпеки займають пріоритетне місце. Збройна агресія Російської Федерації проти

України поставила систему освіти перед безпрецедентними загрозами, що включають фізичну безпеку учасників освітнього процесу, збереження інфраструктури, психологічний стан учнів і працівників закладів, а також організацію освітнього процесу в умовах постійної загрози бойових дій. Зазначимо, що з початку військових дій від обстрілів і бомбардувань постраждали 3798 закладів освіти, з них 365 - зруйновані повністю. Кабінет Міністрів України 2 серпня 2024 р. затвердив постанову № 866 «Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов'язаних зі збройною агресією Російської Федерації проти України». Ця методика була розроблена в межах ініціативи «Школа офлайн» для забезпечення ефективного визначення пріоритетних громад при розподілі державних субвенцій для закладів загальної середньої освіти.

Методика є інструментом для Міністерства освіти і науки України у розробці освітніх політик із урахуванням усіх наявних безпекових ризиків. Її застосування дозволить визначати громади, які потребують першочергового будівництва укриттів та прийняття рішень щодо повернення шкіл до очного або змішаного навчання.

Методика передбачає п'ять рівнів ризику безпеки в системі освіти: непереборний, дуже високий, високий, помірний, задовільний [2]. Загалом документ містить чіткий алгоритм оцінки рівня безпеки закладів освіти, які можуть бути або вже були пошкоджені внаслідок бойових дій, а також громад, де ці заклади розташовані.

Отже, класифікація ризиків є ключовим етапом у процесі управління, оскільки вона створює базу для розроблення адаптивних і гнучких стратегій управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечення стабільного функціонування закладів освіти навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Нині в Україні функціонують 12 268 шкіл, що на 662 заклади менше ніж у травні 2023 року. URL: <https://nus.org.ua/news/nyni-v-ukrayini-funktsionuyut-12-268-shkil-shho-na-662-zaklady-menshe-nizh-u-travni-2023-roku/>

2. Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов'язаних із збройною агресією Російської Федерації проти України. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 866. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2024-%D0%BF#Text>

Намлієва Н.В.
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університету ім. Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Більш, ніж 30 років в Україні роль комунікації в суспільстві має тенденцію до зростання. Комунікація стала чи не одним із трендових компонентів процесу управління, що є провайдером у створенні особистісного комунікативного комфорту як для члена колективу, так і установи вищої освіти. Саме тому вагомого значення набуває роль комунікацій в закладах вищої освіти та підвищення ефективності. Але, перш, як перейдемо до дослідження питання підвищення ефективності комунікацій в закладі вищої освіти – підійдемо до авторського визначення даної дефініції. Опираючись на дослідження *О. Сакалюк* – саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини організації в єдине ціле [1]. А саме, в своїй науковій праці «Організація ефективної комунікації в сучасних закладах освіти» дослідниця дає детальні характеристики: 1) комунікація є однією з основних умов існування і розвитку організації; 2) комунікація здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем, визначаючи рівень і якість прийняття управлінських рішень; 3) комунікації характеризують стан внутрішнього середовища організації шляхом забезпечення функціонування і взаємодії особистостей, структури, цілей, технології та завдань організації; 4) комунікація створює неформальну структуру в процесі функціонування організації і сприяє зближенню з нею формальної структури [1].

Ми поділяємо думку *О. Сакалюк*, основними критеріями стійкого розвитку є підвищення ефективності діяльності всього закладу освіти, його структурних підрозділів та окремих членів колективу багато в чому залежить від надійності комунікацій.

Комунікаційна активність є найбільш вагомим чинником сталого розвитку як окремих територій, так і структурованих підприємств та організацій.

Погоджуємось із науковими розвідками І. Грищенко [2], стверджуємо, що конкуренція сучасного ринкового середовища підвищує вимоги до управління закладів вищої освіти на основі оцінки ефективності діяльності суб'єктів ринку. Сучасна парадигма управління закладів вищої освіти, яка зорієнтована на ринок, потребує комунікації та швидкої адаптації до вимог високодинамічного зовнішнього середовища. Дослідженням проблем сутності, природи, оцінки комунікаційної діяльності, в т.ч. і у сфері вищої освіти, займались провідні закордонні та вітчизняні вчені: Г. Армстронг, В.О. Бахарєв, Н.В. Василенко, Ф. Котлер [2]. За твердженнями Ф. Котлера [3], з розвитком суспільних відносин, науково-технічного прогресу, глобалізаційних процесів об'єктивно звужуються можливості управляти продуктом чи ринком виключно технологічними та економічними важелями. Тому в сучасних умовах комунікаційний аспект маркетингової діяльності виходить на перший план [3].

Сьогодні недостатньо мати у закладі вищої освіти якісні освітні послуги. Для формування контингенту студентів, збільшення обсягів фінансових надходжень та забезпечення розвитку, потрібно донести до свідомості споживачів вигоди від використання таких послуг, саме конкретного навчального закладу. Комунікації дозволяють зробити послуги освітнього закладу привабливими для цільової аудиторії, шляхом передачі повідомлень роботодавцям, абітурієнтам, їх батькам, всьому суспільству[4].

Також варто взяти до уваги твердження визначного науковця про типові комунікаційні завдання, з якими має справу заклад вищої освіти, які американський маркетинголог узагальнив таким чином: підтримувати або зміцнювати імідж навчального закладу; вибудувати лояльність та підтримку випускників; привабити донорів; надавати інформацію щодо пропозиції навчального закладу; залучити потенційних студентів, заохотити їх до подання вступних заяв та до вступу у навчальний заклад; виправити некоректну або неповну інформацію про навчальний заклад [3].

Головними складовими підвищення ефективності комунікацій в закладі вищої освіти в руслі сучасних тенденцій, повинна охоплювати процес оволодіння ним інноваційними технологіями навчання, спеціальними знаннями, вміннями для повноцінного здійснення ним науково-педагогічної діяльності; навичками прийомів

комунікативної компетентності до змісту та структури професійної діяльності; підвищення індивідуального потенціалу та креативних можливостей. Це вимагає змін у процесі фахової підготовки викладачів та наукових співробітників в цілому та інноваційної парадигми формування їхньої комунікативної компетентності у відповідності із сучасними вимогами суспільства, зокрема.

Отже, виходячи з проблематики стверджуємо, що сучасна парадигма управління закладом вищої освіти, яка зорієнтована на ринок, потребує комунікації та швидкої адаптації до вимог високодинамічного зовнішнього середовища, адже динамічне, суперечливе, складне і багатогранне ХХІ століття є століттям комунікації. Глобалізаційні процеси, що супроводжуються зростанням інтенсивності обсягів інформаційних потоків, актуалізували роль комунікації і комунікаційних аспектів як стратегічного ресурсу та системоутворювального фактору в розвитку національної правової системи, ефективного механізму взаємодії і конструктивного діалогу держави і громадськості [4]. Під впливом трансформацій культурних комунікацій в умовах розвитку національної правової системи підвищується роль комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти як невід'ємної, центральної складової готовності до професійної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Сакалюк О.О. Організація ефективної комунікації в сучасних закладах освіти. «Наука і освіта» №6. 2014. С.198-206.
2. Грищенко І.М. Ефективність комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів. Вісник Хмельницького національного університету. Т2. №4.2013. С.204-218.
3. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К. : УАМ, вид. Хімджест; 2011. 580 с.
4. Часнікова О.В. Компетентнісний підхід в освіті як основа її реформування. *Народна освіта. Електронне наукове фахове видання*. Випуск №3(24), 2014 р.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Журавська А.М.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Одним із стратегічних напрямів модернізації управлінської діяльності закладів освіти є її інформатизація. Йдеться про впровадження комп'ютерних технологій та відповідного програмного забезпечення в управлінський процес вищої освіти для підвищення його ефективності згідно з новими концептуальними підходами.

Проблемам управління закладами освіти присвячено багато ґрунтовних наукових досліджень. Так, у працях вітчизняних і зарубіжних науковців знайшли відображення питання інформаційного забезпечення управління закладами освіти. У дослідженні піднятої проблеми особливо важливими є наукові роботи І. Андрощук, В. Бондаря, Л. Даниленко, В. Камишина, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника, О. Орлова, Н. Островерхової, В. Пікельної, З. Рябової, Т. Рожнової, Г. Тимошко, Т. Шамової щодо визначення і систематизації управлінської інформації; В. Бикова, В. Руденко, Ю. Чернова щодо впорядкування збору, обробки, збереження організаційно-управлінських даних; С. Архангельського, І. Булах, Г. Дмитренка з питань забезпечення зворотного зв'язку в педагогічних системах.

Інформатизація управління плануванням освітнього процесу у закладі вищої освіти базується на теорії, методиці й технології раціонального управління освітнім процесом. Цей процес має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Специфіку інформатизації управління плануванням освітнього процесу виявляють у своєрідності предмета, продукту, приладдя й результатів праці науково-педагогічних працівників.

Упровадження ІТ управління відбувається за такими напрямами:

- упровадження інформаційних процесів створення інформаційної інфраструктури закладу вищої освіти для збирання, обробки та зберігання необхідної інформації;

- застосування відповідних програмних продуктів й апаратного обладнання для обробки інформації, що має потрібний користувачеві вигляд (програмно-технічні засоби для проведення аналітичної роботи);

- проведення організаційно-технічних заходів для забезпечення функціонування програмно-технічного комплексу, підтримки повноти, цілісності й оновлення інформаційного освітнього середовища закладу вищої освіти з урахуванням принципів і властивостей походження й використання інформації в прямому і зворотному напрямках, що забезпечує неперервність інформаційних процесів.

У дослідженні ми визначили мету інформатизації управління плануванням освітнього процесу у закладі вищої освіти:

- підвищення ефективності управління освітнім процесом і якості освітньої діяльності здобувачів вищої освіти;

- забезпечення розвитку особистісних якостей молодого покоління, розкриття творчого потенціалу науково-педагогічного колективу, формування інформаційної культури всіх учасників освітнього процесу.

Результатами інформатизації управління плануванням освітнього процесу у закладі вищої освіти є:

- розвиток змісту, методів, форм і засобів управління й навчання з урахуванням рівня світових стандартів;

- інтеграція навчальної, дослідницької й виробничої діяльності;

- підвищення ефективності та вдосконалення управління освітнього процесу;

- використання інформаційних ресурсів з одночасним кадровим забезпеченням усіх напрямів інформатизації у закладі вищої освіти;

- досягнутий рівень інформаційної культури всіх учасників освітнього процесу (комп'ютерної освіченості).

За своєю спрямованістю інформатизація управління плануванням освітнього процесу є сукупністю інформаційних процесів, що формують інформаційне освітнє середовище закладу вищої освіти з урахуванням ієрархії системи освіти, зв'язків окремих ланок освітнього процесу, якісно нового рівня розв'язання завдань управління, об'єктивної суті законів управління й можливості прогнозування й регулювання розвитку закладу вищої освіти.

Суттєвою тенденцією модернізації управління освітнього процесу шляхом інформатизації ЗВО є використання інформаційних технологій управління. Інформатизація управління плануванням освітнього процесу передбачає впровадження інформаційних систем управління, що проєктують з урахуванням принципів системності й комплексності всіх процедур, включаючи комунікаційні процеси. Інтелектуалізацію інформаційних систем і персоналізацію інтерфейсу людини й інформаційної системи реалізують з обов'язковим створенням «дружнього» інтерфейсу користувача з інформаційною системою.

Ми вважаємо, що система освіти в умовах інформатизації суспільства спроможна забезпечити як функціонування обчислювальної техніки для задоволення потреб наукового та керівного потенціалу освітньої галузі й вимог закладів освіти, так і впровадження сучасних інформаційних технологій управління освітнім процесом у закладі вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Гриньова М. В. Планування та прогнозування у закладі освіти : навч-метод. посіб. Полтава, 2020. 18 с.
2. Забродська Л. Інформаційні технології навчання та управління. Львів. Шлях, 2001. 86 с.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Каменська Л.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ПЕДАГОГІЧНІ ПРАЦІВНИКИ ЯК СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Попит на послуги освіти регулюється тенденціями, що розвиваються на ринку праці. Тому формування робочої сили, з точки зору її інтелектуального потенціалу і професійних можливостей, у все більшій мірі зазнає впливу ринкових принципів оцінки доцільності відповідних тимчасових і фінансових витрат передбачених освітніх програм.

Значну увагу приділено підвищенню ефективності професійної підготовки робітників у зв'язку з безперервно зростаючими вимогами виробництва в галузі освіти багатьма дослідниками (І. Ансофф (I. Ansoff), А. Беляєвою, Ф. Котлером (F. Kotler), А. Смітом (A. Smith), у працях українських вчених (Н. Абашкіної, А. Дьоміна, І. Васильєвої, Г. Гребенюка, О. Дубинчук, А. Колота, Е. Лібанової, С. Ніколаєнка, Н. Невмержицької, Н. Ничкало, І. Лікарчука, Г. Романової, О. Скорнякової, О. Щербак та ін.).

Основною умовою успішного засвоєння удосконаленого змісту освіти при його модернізації є поєднання високого педагогічного професіоналізму викладачів і внутрішньої мотивації майбутніх кваліфікованих робітників». Отже, провідними суб'єктами реалізації інноваційних процесів в освіті є педагогічні працівники. Саме тому від їхньої готовності до інноваційної роботи залежить якість підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, сприйняття здобувачами освіти освітнього матеріалу, оволодіння вміннями та навичками, що висуває сучасний ринок праці.

Привертають увагу підходи щодо готовності до інноваційної діяльності, в яких основою є тип ставлення до інновацій. Зокрема, визначають п'ять таких типажів:

1) «новатори», які характеризуються прагненням випробувати будь-яке нововведення (космополітарна орієнтація);

2) «ранні реципієнти» – «лідери думок», що володіють великим особистим впливом та мають космополітарну орієнтацію;

3) «рання більшість» – задіяна в процесі поширення нововведення;

4) «пізня більшість» – сприймає нововведення лише після того, як його освоїть більшість інших членів соціальної системи;

5) «пізні реципієнти» – це люди з консервативною орієнтацією, схильні до відмови в освоєнні нововведення.

Також орієнтованим на тип спрямованості, але щодо впровадження є підхід до інноваційних технологій Ю. Неймера [1], у межах якого виділено консервативний, декларативний, мінливий, прогресивний типи. Серед них саме останній намагається знайти нові, більш ефективні способи реалізації мети, характеризується розвиненим почуттям нового, часто йде на розумний ризик, тобто виявляє сформовану готовність до інноваційної діяльності.

У сучасній психолого-педагогічній науці існує багато підходів до визначення структурних компонентів готовності до інноваційної діяльності. Зокрема, за І. Дичківською, готовність учителя до інноваційної діяльності структурується на чотири компоненти: мотиваційний – мотивація інноваційної діяльності; когнітивний – знання про предмет та способи діяльності; креативний (процесуальний) – професійні навички та вміння, що визначають готовність як цілісне стійке утворення і спрямовують мобілізуючі сили особистості на оволодіння діяльністю чітко визначеного напрямку; рефлексивний компонент – сукупність особистісних якостей, важливих для виконання професійної діяльності [3].

Змістовно схожими є погляди Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Урського щодо виділення структурних компонентів готовності як ознак її сформованості. Згідно з ними, готовність до інноваційної діяльності структурно складається з таких компонентів: мотиваційно-орієнтаційний компонент, що визначає характер ставлення до інноваційної діяльності, потребу ефективно реалізовувати поставлені завдання; змістовно-операційний містить системні знання і уявлення про специфіку діяльності, необхідні вміння та навички її здійснення; оцінно-рефлексивний передбачає самооцінку підготовленості до процесу вирішення професійних завдань поставленим

цілям, навички і уміння аналізу інноваційних процесів, їх корекції, прогнозу розвитку [2; 4].

Окреслені підходи дозволяють комплексно і структуровано підійти до проблеми готовності до інноваційної діяльності і репрезентувати її в єдності когнітивного (знання інновацій, способів їх застосування та ін.), афективного (позитивне ставлення до інновацій, емпатія, переважання позитивних емоцій у діяльності та ін.) і діяльнісного компонентів.

Список використаних джерел:

1. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. № 8. С. 224–233.
2. Даниленко Л.І. *Модернізація змісту, форм та методів діяльності директора загальноосвітньої школи* : монографія. Київ : Логос, 2002. 140 с.
3. Дичківська І.М. *Інноваційні педагогічні технології* : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2004. 351 с.
4. Карамушка Л.М., Толков О.С. *Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціальноекономічних змін* : монографія. Київ-Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. 254 с.
5. Романова Г.М., Аніщенко В.М., Артюшина М.В., Герлянд Т.М., Кулалаєва Н.В., Шимановський М.М. та ін. *Теорія і практика проектного навчання у професійно-технічних навчальних закладах* : монографія / за заг. ред. Н.В. Кулалаєвої. Житомир : «Полісся», 2019. 208 с.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Меметова З.Е.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

При реалізації моделі управління інноваційною діяльністю в закладі освіти необхідно приділити особливу увагу ролі і завданням адаптації персоналу до динамічно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов навколишнього середовища. При цьому основним завданням системи управління інноваційною діяльністю закладу освіти повинна стати проблема збереження команди цього закладу. Команда повинна вміти працювати з позицій адаптивного управління в системному і синергетичному підходах. Як показує практика, зміна ціннісних орієнтацій і освітніх парадигм вимагає перебудови професійної діяльності педагогів і їх мислення.

Сформовані стереотипи заважають модернізації освіти та її мобільності. Результатом впровадження моделі управління інноваційною діяльністю закладу освіти повинна стати адаптація колективу до сучасних умов, стимулювання мотивації до подальшого професійного саморозвитку, забезпечення якості освіти, підготовка мобільного конкурентоздатного робітника, підвищення рейтингу закладу на ринку освітніх послуг.

Для управління інноваційною діяльністю в закладі освіти ми підвищили увагу до функцій програмно-методичного, кадрового, інформаційного, фінансово-економічного забезпечення, організації інноваційної роботи та скоротили сферу застосування функцій контролю за роботою структурних підрозділів закладу освіти у зв'язку з введенням у дію принципу автономності та передачі їм частини операцій, що виконуються, перш за все, керівниками.

В управлінні інноваційною діяльністю в закладі освіти виходимо з того, що контроль може бути направлено лише на ті відносно небагато боку роботи цих підрозділів, які підлягають законодавчій і нормативній регламентації.

Наступним кроком щодо реалізації моделі управління інноваційною діяльністю закладу освіти є модернізація її організаційної структури, яка забезпечує виконання зазначених вище функцій.

Ця модель спрямована на забезпечення управління інноваційною діяльністю в закладі освіти через підрозділи – науково-методичний центр, предметно-циклові комісії, методичну раду, психолого-педагогічну службу, тимчасові творчі групи тощо. При цьому в даній структурі значна роль відводиться службам забезпечення структурних підрозділів необхідними умовами і ресурсами для оптимальної координації функцій, які виконуються працівниками апарату управління. Для забезпечення суспільно-державного характеру управління інноваційною діяльністю в закладі освіти такої організаційної структури недостатньо. Гнучкість і адаптивність управління інноваційною діяльністю в закладі освіти, розвиток її системи ми досягаємо за рахунок роботи комісій на постійній основі, куди включено всіх педагогічних працівників.

Заступник директора закладу освіти з навчально-виробничої роботи очолює новостворену маркетингову службу. Він здійснює постійну взаємодію з керівниками кадрових служб промислових підприємств і організацій міста, керівниками служби зайнятості із соціальних і виробничих питань у частині організації всіх видів практики здобувачів освіти, закріплення їх на виробництві та подальшого працевлаштування. Результатом цієї інноваційної діяльності стало зниження чисельності непрацевлаштованих випускників. Конкретні зміни, які винесено в організаційну структуру управління, проявилися, зокрема, у громадських органах (рад, комісій) і інших колегіальних органах управління.

Нові суб'єкти управління з'єднуються організаційними зв'язками з різними творчими групами, групами розробників інновацій, з відповідальними за окремі напрями діяльності управління інноваційною діяльністю закладу освіти. Це стосується визначення та розширення певного кола управлінських повноважень, які отримують керівники відділів, рад, комісій, виділення в складі управлінської системи закладу освіти фахівців – керівників інноваційних проєктів, експериментів, досліджень тощо.

Створення нових суб'єктів в управлінській системі призвело до розроблення загального кола функціональних обов'язків та їх перерозподілу.

Так, переглянуто функціональні обов'язки наявних керівників другого рівня структури управління (заступників директора з навчально-виховної, навчально-методичної та навчально-виробничої роботи).

Заступник директора з навчально-методичної роботи здійснює організацію: науково-експериментальної роботи циклових комісій; спільної роботи з кафедрами закладу вищої освіти (далі – ЗВО); експертизи навчальних програм інноваційних освітніх курсів, авторських програм; умов для вдосконалення професійної кваліфікації викладачів; проведення науково-практичних конференцій.

Заступник директора з виховної роботи здійснює організацію: функціонування системи щодо духовного розвитку здобувачів освіти; аналізу інтересів і нахилів здобувачів освіти; управління інноваційним освітнім процесом; роботи творчих колективів у закладі освіти; роботи ради студентського самоврядування; розробки моніторингу, діагностування рівня підготовки.

Вважаємо за доцільне введення в організаційну структуру закладу освіти голів предметно-циклових комісій, керівників об'єднань, структурних підрозділів. Це – інновація в організаційній структурі управлінської системи закладу освіти.

Створити умови для розвитку і вдосконалення певних якостей викладача, реорганізувати або вдосконалити систему роботи необхідно через структурні підрозділи закладу освіти – методичну раду, предметно-циклові комісії. Порівняльний аналіз роботи методичної ради і предметно-циклових комісій протягом трьох років дає підставу стверджувати, що зникає формальний підхід до вибору форм і методів роботи. Якісно нового характеру набуває робота з підвищення рівня професійної майстерності, визначення стратегічної лінії в діяльності викладача, діагностування рівня вихованості здобувачів освіти і якості знань, умінь і навичок.

Навчально-методичне поле діяльності предметно-циклової комісії з управління інноваційною діяльністю закладу освіти характеризуємо через методичне забезпечення (створення інноваційного навчально-методичного комплексу, дієву систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників), освітній моніторинг (семінар,

практикум, пробну кваліфікаційну роботу, поетапну, державну кваліфікаційну атестацію), зв'язок із закладом освіти (індивідуальні заняття, наукове суспільство, спецкурси), міжпредметні зв'язки (наукові джерела, професійне спрямування, єдині інноваційні вимоги).

Роботу комісії очолює голова. Діяльність голів циклових комісій полягає в тому, щоб технологію управління інноваційною діяльністю закладу освіти на їх рівні зробити оптимальною: своєчасний збір інформації про стан розвитку, діяльності інноваційною діяльністю закладу освіти, її моніторинг.

Голова циклової комісії організовує забезпечення виконання завдань: планування й коригування роботи відповідно до плану роботи з розвитку інноваційної діяльності закладу освіти; діагностика педагогічних труднощів викладачів, забезпечення умов для професійного зростання; аналіз, експертиза нових освітніх програм; контроль за індивідуальною роботою викладачів; ефективність взаємодії з кафедрами закладу освіти; проведення олімпіад, конкурсів фахової майстерності, науково-практичних конференцій, засідань у форматі «круглого столу», дискусійних панелей тощо; узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду викладачів/майстрів в/н циклової комісії; моніторинг комісії за знаннями, вміннями і навичками здобувачів освіти.

Таким чином, проілюстрована реалізація моделі управління інноваційною діяльністю в закладі освіти через оновлений функціонал частково показала інноваційну роботу маркетингової служби в частині організації практичного навчання здобувачів освіти, їх працевлаштування та її результати.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Прохновська А.С.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Дослідження проблеми управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу обумовлюється такими викликами сьогодення, як ринкові відносини і конкуренція у сфері надання освітніх послуг, що актуалізує необхідність швидкого реагування керівників на зовнішні чинники змін в освітній діяльності, вимагає постійного пошуку додаткових ресурсів. Тому управлінська практика потребує конструктивних змін шляхом розширення змісту управлінських функцій, моделювання гнучкої організаційної управлінської структури, застосування ефективних засобів управлінського впливу, що неможливо здійснити без підвищення рівня управлінської компетентності керівників і залучення вчителів, батьків, громадськості до створення соціально-педагогічних умов інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Розв'язання означеної проблеми потребує розроблення нової концептуально обґрунтованої системи управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу, упровадження якої сприяло б формуванню унікальної корпоративної ідентичності на основі сформованих цінностей освітньої організації та їх інтеграції з ціннісними орієнтирами соціуму.

Питання управління освітою загалом і навчальним закладом, зокрема, розглядається у працях О. Ануфрієвої, В. Беспалька, О. Боднар, Т. Борової, О. Галуса, В. Григораша, Л. Даниленко, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Мармази, В. Маслової, І. Мороза, В. Олійника, О. Пастовенського, В. Приходька, Т. Рогової, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Ф. Хміля, Є. Хрикова, А. Чміля та інших.

На підставі аналізу різних наукових позицій щодо дефініцій «розвиток», «розвиток закладу освіти» визначено, що інноваційний розвиток загальноосвітнього

навчального закладу – це процес динамічного впровадження в освітню діяльність якісно нових сталих і продуктивних змін, які здатні сприяти його адаптації до постійно змінюваних внутрішніх і зовнішніх впливів із метою створення умов професійного розвитку педагогів, саморозвитку і самореалізації учнів, участі батьків і громади в управлінні змінами.

Ознаку змін – «продуктивність» – обумовлено теорією Л. Виготського про творчу діяльність особистості, яка на протигагу репродуктивній, робить її істотною, зверненою до майбутнього і створює майбутнє, видозмінює своє теперішнє. Звідси, продуктивні зміни – це якісні зміни, що забезпечують створення продукту освітньої діяльності – середовища освітніх послуг, яке відповідає потребам, інтересам, запитам їх споживачів, чим підвищує конкурентоспроможність загальноосвітнього навчального закладу на ринку освітніх послуг. «Сталість» змін потрактовано як здатність змін зберігати повністю або частково свої функції за умови впливу на них дестабілізуючих чинників.

У залежності від характеру і наслідків змін інноваційний розвиток загальноосвітнього навчального закладу може бути: конструктивним (характеризується узгодженістю зовнішніх і внутрішніх впливів, що приводить до отримання певного, заздалегідь задуманого якісно нового продукту освітньої діяльності); деструктивним (визначається деформацією зовнішніх і внутрішніх впливів, унаслідок чого розвивається конфлікт інтересів споживачів освітніх послуг і змісту освітньої діяльності).

Тому інноваційний розвиток загальноосвітнього навчального закладу вимагає від управління чіткого спрямування дій і самоорганізації, а «перерви неперервності» змушують суб'єктів управління виявляти гнучкість і адаптованість.

Джерелом визначення цілей управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу слугують ціннісні орієнтири освіти і ціннісні ідеї, що складають морально-духовний базис управління та водночас є чинниками цього розвитку, а саме: ідея людиноцентризму, самореалізації, професійного розвитку особистості. Звідси сформовано цінності-цілі управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Цілі першого порядку спрямовані на:

формування соціально значущих групових і колективних традицій, норм, орієнтацій і цінностей, що складають основу освітньої діяльності і сприяють становленню ціннісно-потребнісної сфери особистості; розширення соціальних контактів загальноосвітнього навчального закладу з іншими соціальними інституціями і стейкхолдерами; створення гнучкої мережі освітніх послуг, що максимально задовольняла б потреби й інтереси споживачів; відтворення гуманних соціальних відносин, зразків поведінки, соціальних установок і трансформацію позитивного соціального досвіду. Цілі другого порядку спрямовуються на розвиток організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, що визначається узгодженістю цілей його інноваційного розвитку як соціально-педагогічної системи і професійного розвитку учасників змін, забезпечує підвищення в останніх інтересу до управління цими змінами. Цілі третього порядку ґрунтуються на необхідності розбудови такого освітнього простору, у якому дитина усвідомлювала б свою суспільну значущість і через систему ціннісних ставлень набувала досвіду взаємодії з соціумом. Звідси, управлінські впливи спрямовуються на забезпечення сприятливих умов соціального становлення і творчого розвитку учнів, їхню успішну соціалізацію на основі загальнодержавних, національних і громадянських цінностей, соціальної активності, партнерства, взаємоповаги, довіри, громадянської свідомості. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу вимагає усвідомлення означених цінностей-цілей не лише суб'єктами управлінської діяльності, але й усіма учасниками освітньої процесу.

*Намлієва Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Свинцова С.В.
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Основною вимогою до методичного забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти є орієнтація на потреби та можливості практичного використання даної моделі. Це обумовлюється темою дослідження та специфічними особливостями розглядуваних завдань. Виходячи з цього, можуть бути сформульовані такі важливі вимоги, яким має відповідати методичний інструментарій:

1. Методичний інструментарій має бути науково-теоретично обґрунтованим.
2. Запропонована методика використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти має набувати поширення та підтримки серед адміністративно-управлінського та педагогічного колективу.
3. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися керівниками-практиками.
4. Прийоми використання маркетингових технологій мають бути нетрудомісткими, такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль.
5. В основі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти має лежати аргументований результат, а не логіка та інтуїція керівника.

Основними завданнями, що дозволять зробити методичне забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти адекватним сучасним педагогічним вимогам, є наступні:

1. Створити керівникам умови доступності науково-педагогічної інформації з використання маркетингових технологій.

2. Зробити можливим трансформацію передового та закордонного досвіду з використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти.

3. Розробити моніторинг, що дозволяє відстежувати результативність використання маркетингових технологій та їхнього методичного забезпечення.

4. Сприяти формуванню атмосфери творчості та пошуку доцільних маркетингових технологій в управлінні закладом освіти.

Основними критеріями методичного забезпечення є: результативність використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти (зростання якості освіти, вихованості та соціальності учнів), творчий ріст педагогів, впровадження нових педагогічних, інноваційних та маркетингових технологій.

Серед основних функцій методичного забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти ми визначаємо:

1. Впровадження результатів наукових досліджень в практику. Вона передбачає: аналіз наукової та методичної літератури з поставленої проблеми, виявлення в ній рекомендацій, які висвітлюють використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти; деталізація рекомендацій з метою полегшити їх впровадження в реальну практику; оцінка результативності застосування рекомендацій, розроблених на основі наукових досліджень.

2. Узагальнення і реалізація досвіду. Передбачає: аналіз практики використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти; виявлення педагогічних умов, що забезпечують результативність використання конкретної управлінської технології; аналіз найбільш типових труднощів, що виникають при застосуванні конкретних маркетингових технологій.

3. Поточна методична допомога. Передбачає: аналіз виникаючих у керівників труднощів з використання маркетингових технологій, надання їм допомоги у вирішенні професійних проблем; розробка поточних методичних матеріалів з використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти.

Головне призначення моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти полягає в очікуваному результаті даного процесу, а саме: самореалізації працівників закладу освіти, зростанні конкурентноспроможності та

іміджу закладу освіти, позитивної динаміки якості надання освітніх послуг, задоволенні потреб споживачів освітніх послуг, закладу освіти, соціуму..

В основі нашого дослідження, ми теоретично обґрунтували зміст поняття «маркетингові технології», «управління», «педагогічні умови», проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти, здійснили констатувальний експеримент щодо визначення сучасного стану використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти. На підставі узагальнення теоретичних положень та практичного досвіду ми розробили та науково обґрунтували, визначили структуру та зміст структурно-функціональної моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти в єдності її цільового, змістового, організаційно-діяльнісного, діагностико-результативного блоків.

Список використаних джерел:

1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор ЗНЗ. 2007. № 21–22. С. 3–36.*
2. Даниленко Л. І. *Інноваційний освітній менеджмент: навч. посіб.* Київ: Главник, 2006. 144 с.
3. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ. *Управління освітою. 2007. № 19. С. 26.*

*Осипенко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Рябуха А.Я.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Час глобалізації та динамічності світу вимагає постійних оновлень і в системі управління освіти, тому одним із шляхів вирішення проблем є впровадження комплексу різних заходів здійснення менеджменту закладу. Закон України «Про освіту» визначив автономію закладів освіти як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом [1].

Фінансова автономія закладів освіти стає актуальною темою в контексті модернізації управління освітою. Фінансово незалежні заклади мають більшу свободу у прийнятті рішень щодо використання коштів, що може сприяти інноваціям, ефективності управління та покращенню якості освіти. Проте фінансова автономія може також призвести до нових викликів, пов'язаних з управлінням коштами та підвищеним ризиком залежності від зовнішніх джерел фінансування. Відповідно значної актуальності набуває питання визначення переваг та недоліків фінансової автономії закладів загальної середньої освіти в умовах сьогодення. Адже враховуючи значно обмежені бюджетні можливості, наростаючу економічну кризу, повномасштабну війну, що триває в країні майже три роки, призупинення секторальних реформ, постійну міграцію населення, тощо доцільно оцінити, чи виправдана в цілому фінансова автономія для закладів освіти.

Фінансовій автономії в українських закладах освіти перешкоджають кілька причин. Насамперед заважає те, що заклади освіти залежні від місцевих органів управління освітою, які прагнуть зберегти ці контрольні функції та, звичайно ж, хочуть самостійно керувати фінансовими потоками й розподілом коштів, адже школи в

основному фінансуються з місцевих бюджетів, а доступ до коштів і закупівель розширює поле для корупції. І поглиблює цю проблему недостатня прозорість діяльності закладу освіти, зокрема відсутність звітування [2].

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

Загалом право на автономію надає можливість керівнику закладу освіти ефективніше управляти процесами, бути самому господарем у своїй школі та розуміти реальний стан речей у закладі. Заклади освіти з фінансовою автономією мають свою власну бухгалтерію, що дозволяє відстежувати всі отримані кошти – на що, коли та в якій кількості вони були витрачені, економити та планувати шкільний бюджет. Водночас автономія розширює можливості не лише для керівника закладу освіти, а й усіх учасників освітнього процесу [3].

Отже, аналізуючи вище сказане ми можемо виокремити певні переваги фінансової автономії закладів загальної середньої освіти:

1. Фінансова автономія дозволяє закладам самостійно визначати, куди саме спрямовувати кошти. Наприклад, керівник разом з педагогічним колективом може вирішити, що їм необхідно придбати сучасну комп'ютерну техніку, замість витрат на косметичний ремонт, якщо це відповідає пріоритетам закладу загальної середньої

освіти. Такий підхід мінімізує нецільові витрати і дає можливість більш гнучко реагувати на потреби як учнів, так і вчителів.

2. У централізованій системі фінансування заклади загальної середньої освіти постійно стикались з тривалими процедурами погодження витрат, що уповільнювало вирішення нагальних проблем. Завдяки фінансовій автономії заклад може самостійно ухвалювати рішення про витрати, не звертаючись щоразу до органів місцевого самоврядування. Це значно економить час і дозволяє швидше реагувати на виклики.

3. Заклади загальної середньої освіти отримують більше свободи у пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як: гранти від міжнародних і національних організацій; благодійні внески громадськості, меценатів або батьків; спонсорська підтримка від приватних підприємств, зацікавлених у розвитку освітньої галузі. Відповідно це дозволяє зменшити залежність від державного бюджету і сприяє інноваціям у навчальному процесі.

4. Фінансова автономія стимулює керівників закладів загальної середньої освіти до впровадження нових підходів, спрямованих на розвиток конкурентоспроможності закладу. Наприклад, школа може самостійно організовувати курси для підвищення кваліфікації вчителів, покращувати інфраструктуру або створювати нові освітні програми, що приваблюють учнів та їх батьків.

Що стосується недоліків, то:

1. Адміністрація закладів загальної середньої освіти часто не має достатнього рівня знань у сфері фінансового менеджменту. Так помилки в складанні кошторису чи неврахування довгострокових зобов'язань можуть призводити до фінансових труднощів. Для уникнення таких проблем необхідні регулярні тренінги та курси для директорів і бухгалтерів.

- Неправильне розподілення коштів може спричинити низку проблем: дефіцит бюджету, коли витрати перевищують доходи; затримка виплат, зокрема заробітної плати працівникам; неефективні інвестиції у проекти, які не приносять очікуваних результатів.

У централізованій системі такі ризики часто беруть на себе місцеві органи самоврядування, тоді як в умовах автономії відповідальність лягає на адміністрацію освітнього закладу.

2. Різні фінансові можливості залежно від місця розташування закладу освіти. Заклади загальної середньої освіти у великих містах можуть залучити більше додаткових коштів, ніж заклади в сільській місцевості. Це може призвести до поглиблення дисбалансу в якості освіти.

3. Адміністрація освітніх закладів, окрім освітніх завдань, бере на себе додаткові обов'язки, пов'язані з фінансовим управлінням. Це збільшує навантаження на керівників і може відволікати їх від стратегічного планування розвитку освіти.

Підсумовуючи слід зазначити, що фінансова автономія закладів загальної середньої освіти є інструментом, що може значно підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, сприяти модернізації освітньої інфраструктури та підвищенню якості освіти. Однак для досягнення цих цілей необхідно подолати низку викликів, зокрема забезпечити підготовку керівників у сфері фінансового менеджменту, створити прозорі механізми контролю за використанням коштів і мінімізувати нерівність між освітніми закладами.

Таким чином, фінансова автономія є потенційно вигідним підходом до управління закладами загальної середньої освіти за умови, що впровадження даного підходу буде супроводжуватися належною підготовкою, підтримкою з боку держави та участю громади. Це сприятиме створенню конкурентоспроможної та якісної системи освіти, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#Text> (дата звернення: 16.11.2024)

2. Фінансова автономія в закладах освіти України: успішні кейси та впровадження. URL: <https://nus.org.ua/articles/finansova-avtonomiya-v-zakladah-osvity-ukrayiny-uspishni-kejsy-vprovadzhennya/> (дата звернення: 10.11.2024)

3. Наталія Баришовець Фінансова автономія закладу загальної середньої освіти в контексті НУШ. URL: <https://choippo.edu.ua/rar/fazzso.pdf> (дата звернення: 16.11.2024)

*Павленко О.М.,
кандидат технічних наук, доцент,
Новаторов А.О., Османов Р.Р., Тверденко Р.Д.
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Поняття «управління» в наш час використовують численні науки. Але зміст цього поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного об'єкта. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, машинами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами [3].

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповіді на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування» [4]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

Управління як невід'ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління.

В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, О. І. Мармаза, Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко, Є. М. Хриков та ін. Однак, констатують, що розробка проблеми управління навчальним закладом знаходиться на початковій стадії [1].

Особливістю розвитку теорії управління освітніми системами в зарубіжних країнах стала її опора на різноманітні соціальні, педагогічні, психологічні теорії. Це привело до концептуалізації розвитку теорії управління освітніми установами, що, безсумнівно, можна вважати головною її особливістю.

Концептуалізація теорії управління навчальним закладом не стала особливістю вітчизняної науки. Це пов'язано з тим, що наші вчені цілком орієнтувалися на положення загальної теорії управління і теорії соціального управління. Фактично сутність багатьох школознавчих робіт полягала у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя. При цьому особливості навчальних закладів враховувалися переважно на технологічному, а не на концептуальному рівні. У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління [2].

Перша з них виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

Друга концепція ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

Третя модель управління базується на критерії гнучкості. У концептуальному плані вона опирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. В процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

Четверта модель управління базується на критерії релевантності. В її основі – положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії

людських стосунків. У рамках цієї моделі освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють, у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко, В. П. Державно-громадський характер управління освітою / В Андрущенко // Вища освіта України 2011.– № 3.– С. 5-8 .– Бібліогр.: 3 назв.– укр.
2. Баєва, О. Державно-громадські засади управління вищою освітою США в контексті досвіду для ВНЗ України / О. Баєва // Освіта і управління . – 2010.– № 1.– С. 143-149. – Бібліогр: 15 назв. – укр.
3. Векслер, Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. — К.: Професіонал, 2008. — 320 с. — Бібліогр.: с. 289-296. — укр.
4. Горобець, Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу / Д. В. Горобець // Наука і освіта. – 2010.– № 7.– С. 64-67. – Бібліогр.: 5 назв.– укр.

Савченко І.Л.
директор Чкаловського НВК «Загальноосвітній навчальний
заклад І-ІІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад»
Олександрівської сільської ради, Запорізької області,
м. Запоріжжя

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В складних умовах сьогодення корисним є обмін досвідом щодо управління закладом загальної середньої освіти, адже навчальні заклади стикаються з такими викликами та загрозами досвіду вирішення яких вони ще не мали. Мета Чкаловського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітній навчальний заклад І-ІІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Олександрівської сільської ради, Запорізької області — забезпечити безперервний навчально-виховний процес, зберегти психологічне здоров'я учнів і педагогів та підтримати стабільність усього колективу.

1. Особливості управління в умовах воєнного стану.

Воєнний стан накладає значні обмеження та висуває нові вимоги до функціонування освітніх закладів. Основними принципами нашого управління стали:

- оперативність і гнучкість - рішення приймаються швидко, з урахуванням поточної ситуації;
- пріоритет безпеки - усі процеси організовуються з урахуванням безпеки учасників освітнього процесу;
- емпатія та підтримка - велика увага приділяється моральному стану учнів, батьків і педагогічного колективу.

2. Організація навчального процесу

2.1. Формати навчання - дистанційне навчання. У зв'язку з небезпекою проведення занять в офлайн-форматі ми перейшли на використання цифрових платформ, таких як Google Classroom, Zoom, Telegram та Viber для комунікації.

2.2. Індивідуальний підхід - особливу увагу приділяємо всім учням, які виїхали до інших регіонів, країн або на ТОТ та забезпечуючи їм доступ до освітнього контенту.

3. Безпека в освітньому процесі

- Проведення тренувань. Регулярно проводяться навчання щодо дій під час повітряної тривоги, евакуації та інших надзвичайних ситуацій.

- Моніторинг ризиків. Постійно підтримується зв'язок із місцевими органами влади та службами, що інформують про можливі загрози.

- Для дітей на ТОТ важливо гарантувати конфіденційність, щоб уникнути ризиків переслідування з боку окупаційної влади.

- Заклад використовує захищені канали зв'язку та уникає публічного розголошення персональних даних.

4. Підтримка психологічного здоров'я

- Робота психологічної служби. Шкільний психолог проводить індивідуальні та групові консультації для учнів, батьків і педагогів.

- Організація тренінгів. Проводяться тренінги зі стресостійкості, управління емоціями та самодопомоги.

- Соціальна підтримка. Ми залучаємо громадські та волонтерські організації для надання допомоги родинам учнів, які опинилися в складних життєвих обставинах.

5. Підтримка педагогічного колективу

- Професійний розвиток. Організовано онлайн-курси для вчителів, спрямовані на підвищення кваліфікації в умовах дистанційного навчання.

- Емоційна підтримка. Проводяться регулярні зустрічі для обговорення викликів і обміну досвідом, що дозволяє колективу почуватися більш згуртованим.

6. Співпраця з громадою

- Робота з батьками. Ми налагодили регулярний зворотний зв'язок із батьками через онлайн-зустрічі та інформаційні канали.

- Волонтерська діяльність. Колектив Чкаловського НВК разом із громадою активно бере участь у допомозі військовим.

Управління школою в умовах воєнного стану є складним завданням, яке потребує швидкої адаптації, ефективного планування та врахування багатьох факторів. Проте, попри всі труднощі, в такій ситуації також існують певні переваги, які можуть сприяти розвитку шкільної системи та покращенню її функціонування. Ось кілька ключових переваг:

1. Розвиток цифрових навичок і впровадження технологій - педагоги, учні та адміністрація швидше освоюють новітні технології, що покращує цифрову грамотність.

2. Адаптивність і гнучкість - управлінці та педагоги навчаються швидко реагувати на виклики, приймати нестандартні рішення та адаптувати навчальні процеси до умов невизначеності. Школа стає більш гнучкою, наприклад, у формуванні розкладів, проведенні онлайн навчання.

3. Зміцнення комунікації - в умовах кризи підвищується необхідність ефективної комунікації між адміністрацією, вчителями, батьками та учнями.

Створюються ефективні канали зв'язку для швидкого обміну інформацією (чати, мобільні додатки, офіційні платформи).

4. Формування стійкості та патріотичного виховання - учні та колектив школи більше усвідомлюють важливість єдності, допомоги один одному та підтримки громади. Проводяться заходи, спрямовані на розвиток патріотичного виховання та соціальної відповідальності.

5. Посилення соціальної підтримки - в школі організуються психологічна допомога та підтримка для учнів, вчителів і батьків. Створюються ініціативи для допомоги сім'ям, які постраждали від воєнних дій.

6. Раціональне використання ресурсів - школа починає ефективніше використовувати свої ресурси (матеріальні, технічні, людські). Планування бюджету і видатків стає більш оптимізованим через необхідність економії.

7. Інтеграція нових педагогічних підходів - вимушені умови сприяють пошуку інноваційних методів навчання та виховання. Активніше впроваджуються інтерактивні та проєктні підходи.

8. Формування командного духу - колектив стає більш згуртованим, спільно долаючи труднощі. Зростає рівень взаємопідтримки між учасниками освітнього процесу.

9. Посилення автономії школи - у період кризи управління школою часто переходить до більш автономного рівня, що дає можливість швидко приймати локальні рішення.

10. Розвиток партнерства - школа налагоджує співпрацю з громадськими організаціями, волонтерами, благодійними фондами, що допомагає вирішувати нагальні проблеми.

Попри всі виклики, воєнний стан стимулює школи до розвитку та впровадження змін, які можуть позитивно вплинути на систему освіти в довгостроковій перспективі.

Що стосується недоліків, то це:

1. Технічні проблеми: відсутність доступу до стабільного інтернету та сучасних гаджетів.

2. Ризики для родин: переслідування батьків і дітей через їхню участь у дистанційному навчанні за українською програмою.

3. Відсутність мотивації: тривала ізоляція та психологічний тиск можуть знижувати інтерес до навчання.

4. Фінансові труднощі: багато родин не мають коштів для забезпечення технічних потреб.

Отже управління закладом освіти в умовах воєнного стану — це щоденний пошук балансу між забезпеченням безпеки, якісного навчання та психологічного комфорту. Успішна робота Чкаловського НВК стала можливою завдяки згуртованості команди, підтримці громади та готовності до змін.

*Савченко Н.М.,
директор Лицею №16
Мелітопольської міської ради
Запорізької області,
Богослав І.І.
заступник директора
з навчально-виховної роботи лицею №16
Мелітопольської міської ради
Запорізької області,
м. Мелітополь*

ОСВІТНІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. СТАРТАП ЯК ТРАНСФОРМАЦІЙНА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА ОНОВЛЕННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ (ІЗ ДОСВІДУ РОБОТИ ЛІЦЕЮ №16 МЕЛІТОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Ситуація в українській освіті справді є викликом через збройну агресію, яка торкнулася не тільки безпеки учасників освітнього процесу, а й структури та стратегії розвитку системи. Військовий стан створює нові реалії, що потребують гнучкого підходу до мотивації та підтримки педагогів, адже вони є ключовою ланкою у забезпеченні доступу до якісної освіти навіть в умовах кризи.

Проблема вбачається в тому, що важливо не тільки знайти інструменти впливу на мотиваційну сферу вчителів для формування оптимального рівня вмотивованості їхньої професійної педагогічної діяльності в умовах воєнного стану, а й для підготовки кадрів до повернення української освіти на деокуповану Мелітопольщину, збереження контингенту учнів та вчителів. Невтішна статистика говорить сама за себе (табл.).

Серед чинників, які створюють перешкоди для забезпечення якісної дистанційної освіти та негативно впливають на мотиваційну сферу педагогів:

- 1) перевантаження вчителів (39,3%);
- 2) погіршення здоров'я (33,7%);
- 3) психологічні проблеми (24,5%);
- 4) безпека дітей та педагогів (28,6%);
- 5) розуміння значущості освітніх втрат (30,6%);
- 6) проблема мотивації здобувачів освіти (25,5%);
- 7) потреба в якісному цифровому навчальному контенті (23%);

розмиття особистих кордонів учителя (36,7%): все це може призвести до вигорання та втрати позитивної мотивації професійної діяльності, зниження якості освіти та погіршення фізичного та ментального здоров'я вчителів через стрес, тривогу та невизначеність воєнної ситуації.

Таблиця 1

Кількісні показники	2022 рік	2024 рік	Примітки пояснення, уточнення змін
Кількість учнів	1500	1050 (після об'єднання із Гімназією № 6)	Зменшення контингенту є очевидним, тому що 30% родин виїхало за кордон, 40% залишилося на ТОТ
Кількість вчителів	119	52	Скорочення контингенту учнів, 15% педагогів пішли на співпрацю із окупаційною владою, переїхали в інші місця, залишилися на ТОТ.
Категорії учнів станом на 01.09.24	ТОТ – 457	за кордоном 480	ВПО-114

Результати нашого дослідження 2023 року показали: домінантними мотивами професійної діяльності педагогів залишається задоволення від процесу і результату роботи та можливість самореалізації в педагогічній діяльності. Менші, але також значні показники мають потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку оточуючих і грошовий заробіток. Проте частина вчителів показала байдуже ставлення до вищеназваних мотивів і кар'єрного росту. Порівняно з довоєнним періодом значно знизилася показники, пов'язані із зовнішніми негативними складниками – бажання уникнути критики з боку керівництва чи колег (13%) та уникнути можливих покарань (11%). Більшість вчителів демонструють високий рівень внутрішньої мотивації, а 66% мають високу оптимальність мотиваційного комплексу з високою внутрішньою та зовнішньою позитивною мотивацією і низьким рівнем зовнішньої негативної мотивації. Визначення домінантних мотиваторів педагогічної діяльності в умовах воєнного стану надало нам можливість виокремити домінантні мотиватори професійної діяльності педагогів нашого закладу та змоделювати дії щодо їхнього використання.

Створена до війни система професійного зростання педагога в умовах нашого закладу вже не могла ефективно функціонувати адже в нинішніх реаліях воєнного стану, окупації м. Мелітополя, втрати матеріально-технічної бази закладу, дисперсії шкільної спільноти у фізичному й віртуальному просторі унеможливили реалізацію курикулуму в оригінальному вигляді й створили ризики втрати мотивації педагогів до професійного розвитку. Таким чином проблема вдосконалення вже працюючої моделі професійного розвитку педагога набула нового змісту.

Мета полягає у розробці і впровадженні освітнього стартапу як ефективної форми методичної роботи для формування актуальної мотивації професійної діяльності педагогів Ліцею №16 Мелітопольської міської ради Запорізької області (далі – Ліцею №16 ММР ЗО) в умовах воєнного стану.

Практичною задачею для реалізації мети стала розробка і впровадження циклічного дистанційного коучингу «НУШ в дії» як продукту освітнього стартапу.

Аналіз спільних та відмінних рис освітнього проекту та стартапу дозволив прогнозувати властивості нашого стартапу «Коучинг «НУШ в дії» як дієвого методичного інструменту для підвищення мотивації педагогів до саморозвитку, навіть в умовах війни. Освітній стартап, є внеском до кейсу інноваційних методичних інструментів, який сприятиме подоланню освітніх викликів у сфері мотивації педагогів та допоможе раціонально поєднати професійний розвиток освітян з їхніми щоденними професійними обов'язками незалежно від їхнього місцеперебування, зумовленого збройною агресією рф проти України та тимчасовою окупацією регіону.

Для того, щоб наш освітній стартап дійсно зацікавив та підтримував професійну мотивацію ми:

- провели опитування для визначення кола професійних інтересів та напрямків розвитку педагогів нашого ліцею;
- створили фокус-групу, для ефективної роботи якої ми скористалися концепцією командних ролей Р.Т. Белбіна (координатор, мотиватор, генератор ідей, експерт, контролер);
- для визначення актуальних тем, цікавих ідей реалізації, можливих ризиків, обрання інструментів й засобів впровадження задуму команда виконала певні справи:

Після конструктивного обговорення була обрана ідея освітнього стартапу, продуктом якого став циклічний дистанційний коучинг «НУШ в дії». Складений детальний план роботи над стартапом містить зміст роботи на кожному етапі, очікувані проміжні результати, кінцевий продукт та терміни його виконання.

Інструментами для реалізації стартапу були визначені коучинг, інтерактивні додатки, цифрові технології, інструменти ШІ для онлайн навчання, візуалізації, комунікації і співпраці, створення освітніх продуктів. Реалізація задуму включала пошук педагогів всередині колективу, які можуть навчити, поділитися цікавим досвідом; розробка формату коучингу, зміст та графік ротації локацій, план роботи локацій, форми фідбеку від педагогів.

До початку старту коучингу було проведено заняття з майбутніми керівниками локацій щодо засвоєння принципів й особливостей коучингу та ролі коуча. Оптимальною кількістю локацій і груп педагогів нами було визначено 5. Формат керування локаціями можливий варіативний: індивідуальний або груповий. Зміст локацій гнучкий: може змінюватися/доповнюватися/підлаштовуватися до потреб певної групи педагогів. Зустрічі на всіх локаціях відбувається одночасно, графік ротації локацій створений за допомогою ШІ, запобігає будь-яким співпадинням. Передбачено 2 способи доступу до роботи локацій для тих, хто не зміг доєднатися до онлайн сесії за графіком: педагоги можуть переглянути відеозапис зустрічі або відвідати локацію протягом останньої п'ятої ротації, яку ми навмисне проводимо в різні дні. Простором для формування контенту локацій була обрана дошка Padlet.

На локаціях пропонуються самостійні завдання, але вони не є обов'язковою умовою. Проте, враховуючи завдання нашого закладу, ми плануємо супервізію освітнього процесу з метою аналізу якості освіти і надання допомоги педагогам по різних питаннях. Частина таких питань має перетинатися з тематикою коучингу, тож зовнішній мотиватор щодо продуктивної роботи педагогів під час коучингу “НУШ в дії” спрацьовує безвідмовно.

Протягом навчання педагоги створюють вправи, впроваджують позитивні практики на своїх заняттях, відвідують онлайн заняття своїх колег за домовленістю з подальшим рефлексуванням і заповненням форм спостереження. Доступ до результатів

супервізії, створених педагогами освітніх продуктів, форм спостереження мають всі педагоги на веб-ресурсі нашого закладу. Відповідно можна зробити висновки:

- визначені домінуючі мотиватори професійної діяльності педагогів Ліцею №16 під час війни в Україні;
- розроблена та впроваджена в практику роботи Ліцею №16 ММР ЗО технологія підтримки позитивної мотивації до професійного зростання в умовах воєнного стану;
- розроблений та реалізований освітній стартап, продуктом якого став циклічний коучинг «НУШ у дії»;
- оцінено рівень впливу впровадження коучингу як методичного інструменту, який дозволяє підтримувати позитивну професійну мотивацію педагогів Ліцею №16 ММР ЗО, а також простором для поширення досвіду та рефлексії.

В ліцеї №16 проблеми підтримки вирішуються наступним чином:

1. Створюємо умови для навчання, стажування, сертифікації, участі в проектах і програмах.
2. Забезпечуємо роботу коучингу - спочатку планували методичною службою, спираючись на результати діагностики потреб педпрацівників, тепер є алгоритм, що значно спрощує і пришвидшує реалізацію ідей.
3. Стимулюємо автономію педагога (вибір локацій і тем, організація взаємовідвідування уроків колег, фідбек).
4. Рефлексуємо (аналіз відвіданих уроків, заповнення форм спостереження).
5. Оформлюємо результати (завантаження документів на свій ресурс, надання посилання у загальному документі супервізії на веб-ресурсі Ліцею).
6. Поширюємо отриманий практичний досвід на різних рівнях.

Результативність впровадження інновації підтверджується достатньо високою мотивацією педагогів нашого Ліцею та участю в освітніх заходах всіх рівнів. За 2023, 2024 роки маємо такі результати:

Проект «Регенерація системи освіти Мелітополя в контексті війни та світових інтеграційних перспектив».

На Міському освітньому заході Meet Up ми представили 4 Добрі практики/розробки з використання ШІ та формування КМ здобувачів освіти.

Навчання команди педагогів нашого Ліцею за міжнародною програмою HP IDEA «Трансформація цифрової педагогіки» від Вищої школи педагогічних наук Гарвардського університету та Університету Мічигану протягом року. Практичні навички відпрацьовували через планування малих інноваційних проєктів від ідеї до реалізації з презентацією результатів на заключній конференції.

Участь у міжнародних конференціях, тренінгах та форумах TEFL, RELO, British Council, Erasmus+, TRYOU (Польща, Словенія, Угорщина, Німеччина, Чехія, Іспанія). Такі заходи відрізняються практичною спрямованістю, участю кваліфікованих експертів, обов'язковим створенням освітнього продукту, можливістю нетворкінгу.

Участь в освітніх подорожах до Фінляндії, США, Італії відкрили нові перспективи для наших педагогів щодо подальшого розвитку комунікації та інтеракції в галузі освіти на рівні громад та закладів. Наприклад, на сьогодні ми маємо школу-партнер Upper Secondary School Seinajoki, Фінляндія; встановлений стійкий нетворкінг на подальшу співпрацю з Асоціацією E-35, Реджіо Емілія, Італія; Фондом європейського порозуміння «Krzyżowa», Польща, освітнім центром Bredbeck, Німеччина, Корпусом Миру, США.

Організація магістральних (не)конференцій EdCamp Мелітополь 2023 «Об'єднані і непереможні» EdCamp Мелітополь 2024 «Там де є українське вчительство, там - українська освіта» Мелітополь: 7 експертних сесій від педагогів Ліцею. 10 педагогів стали модераторами та координаторами заходу. Організація та змістовний контент отримали високу оцінку педагогів, які брали участь в роботі локацій.

Освітняни – ключові гравці у цьому процесі. Ми формуємо свідомість наших дітей. Ми навчаємо їх бути відповідальними громадянами. Ми допомагаємо їм здобути освіту, яка необхідна їм для майбутнього. Робота кожного і кожної освітянки є життєво важливою для нашої країни.

Ми усвідомлюємо, які труднощі нам всім доводиться долати кожного дня, кожної миті. Але незважаючи на це, продовжуємо виконувати свій обов'язок.

*Сафонова І.Я.
кандидат педагогічних наук,
виконуюча обов'язки директора
Херсонська загальноосвітня школа
I-III ступенів № 36
м. Херсон*

ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ВЧИТЕЛЯ

Виховати компетентного творчого учня може лише компетентний і творчий вчитель. Наша робота супроводжується постійним спонуканням до творчості, жоден учитель не застосовує загальновідомі методики без свого відтінку, свого наголосу. Адже учитель – людина публічна, його фахові та загальнолюдські здібності є предметом обговорення серед колег, учнів, батьків і навіть пересічних громадян. Що ж має робити учитель? Що він має знати, якими функціями та навичками володіти?

Одним з головних принципів Нової української школи проголошено вмотивованого вчителя, а завданнями держави визнано сприяння професійному зростанню й розвитку вчителя та підвищення його соціального статусу. Одночасно з визнанням необхідності сприяння професійному розвитку, держава ставить нові вимоги до рівня професійних компетентностей вчителя. Так, перелік професійних компетентностей, якими має володіти вчитель наведено у новому Професійному стандарті «Учитель закладу загальної середньої освіти», який затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29 серпня 2024 р. № 1225.

Професійний стандарт слугує як міра оцінки учителя. Це знання вміння і навички, якими повинен володіти учитель, згідно цього педагогі оцінюють себе або їх оцінюють.

Професійний стандарт – це вимога, чи можливість професійного становлення? Чому він важливий?

Професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій. [1] (п.1 ст. 39 Закону України «Про освіту»),

Професійний стандарт вчителя –це документ, що чітко пояснює яким має бути вчитель, якими компетентностями він має володіти, а також, які етапи формування цих компетентностей він пройде.

Встановлення професійного стандарту вчителя є необхідним з кількох причин:

1. Орієнтир для підготовки вчителя;
2. Трудові функції учителя;
3. Предмети та засоби праці;
4. Міра оцінки вчителя;
5. Організаційна основа для професійного вдосконалення вчителя.

Згідно з ключовими положеннями Концепції нової української школи у Професійному стандарті визначено професійні кваліфікації, окреслено можливі траєкторії здобуття професійних кваліфікацій залежно від здобутого ступеня освіти й спеціальності, оптимізовано кількість компетентностей, якими має володіти вчитель, щоб виконувати трудові функції. Компетентності якими повинен володіти вчитель поділяються на ключові та професійні.

В Концепції Нової української школи, зазначено, що «ключові компетентності – ті, яких кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити особисту реалізацію та життєвий успіх протягом усього життя» [2] (Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи)

Ключових компетентностей, якими повинен володіти учитель відповідно до Професійного стандарту п'ять: громадянська, соціальна, культурна, підприємницька, лідерська. У Державному стандарті базової загальної середньої освіти одинадцять ключових компетентностей, яких потрібно набувати учням [3]. Зробимо порівняння в таблиці 1.

Порівняння ключових компетентностей учителя і учнів

Ключеві компетентності вчителя	Ключеві компетентності учнів
<ul style="list-style-type: none"> · громадянська · соціальна · культурна · підприємницька · лідерська 	<ul style="list-style-type: none"> · вільне володіння державною мовою, · здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами, · математична компетентність, · компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій, · інноваційність, · екологічна компетентність, · інформаційно-комунікаційна компетентність, · навчання впродовж життя, · громадянські та соціальні компетентності, · культурна компетентність, · підприємливість і фінансова грамотність.

Як бачимо з таблиці 1 ключові компетентності учителя є в описі ключових компетентностей учнів. Отже, учитель повинен володіти вказаними ключовими компетентностями, тому що ми маємо формувати їх в учнів.

Коротко розглянемо загальні компетентності, якими повинен володіти вчитель.

Відповідно до Державного стандарту базової загальної середньої освіти, Концепції Нової української школи, зазначаємо наступне: громадянська компетентність учителя – спроможність діяти як відповідальний громадянин. Учитель повинен бути відповідальним, свідомим, толерантним, цінувати та поважати права інших людей.

Соціальна компетентність – спроможність працювати у громадському житті, в сім'ї, на роботі. Уміння працювати з іншими на результат, попереджати і розв'язувати конфлікти, досягати компромісів, тому що професія учителя відноситься до професії людина-людина.

Говорячи про культурну компетентність, слід зазначити, що учитель повинен цінувати українську та іншу культури, ідентифікувати себе як українця і творчо самовиражатись.

Лідерська компетентність –спроможність приймати ефективні рішення, відповідально ставитися до своїх обов'язків, бути вмотивованим та мотивувати учнів і колег до поставленої мети

Підприємницька компетентність учителя – вміння генерувати нові ідеї, розуміти проблемні ситуації, ефективно розв'язувати ці кейси, виявляти ініціативність.

Ключові компетентності дуже важливі і вони повинні бути сформовані у кожного вчителя.

У Професійному стандарті визначено ключові трудові функції вчителя. Їх п'ять ;

1. Навчання здобувачів освіти предметів (інтегрованих курсів);
2. Партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу;
3. Участь в організації безпечного та здорового освітнього середовища;
4. Провадження освітнього процесу;
5. Безперервний професійний розвиток.

Відповідно до функцій учитель чітко знає, що він має роботи на своєму трудовому місці, тобто ніхто його не зможе примусити виконувати те, що не є присутнє у Професійному стандарті також зазначенні предмети та засоби праці: комп'ютер, клас, дидактичні засоби і т.д.

У Стандарті оптимізовано дванадцять професійних компетентностей, якими має володіти вчитель, щоб виконувати трудові функції. Кожна професійна компетентність передбачає певні здатності, які представлені через відповідні знання й уміння. Наведемо відповідність професійних компетентностей до трудових функцій за Професійним стандартом [4] у таблиці 2. і коротко дамо пояснення

Відповідність професійних компетентностей вчителя до трудових функцій

	Трудові функції	Професійні компетентності
А	Навчання здобувачів освіти предметів / інтегрованих курсів	А1.Мовно-комунікативна компетентність. Забезпечує навчання державною мовою, та навчання іноземній мові Формує та розвиває мовно-комунікативні вміння й навички здобувачів освіти.
		А2.Предметно-методична компетентність: Моделює зміст освіти відповідно до обов'язкових результатів навчання здобувачів освіти, визначених державними стандартами освіти. Формує й розвиває в здобувачів освіти ключові компетентності і наскрізні вміння, визначені державними стандартами освіти. Здійснює інтегроване навчання здобувачів освіти. Добирає й використовує сучасні й ефективні методики і технології навчання. Розвиває у здобувачів освіти критичне мислення. Здійснює оцінювання та моніторинг результатів навчання. Формує ціннісні ставлення в учнів.
		А3 Інформаційно-цифрова компетентність: Орієнтується в інформаційному просторі, вміє шукати й критично оцінювати інформацію, оперувати нею в професійній діяльності. Ефективно використовує наявні та вміє створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) ресурси. Використовує цифрові технології в освітньому процесі
Б	Партнерська взаємодія з учасниками освітнього процесу	Б1 Психологічна компетентність Уміє визначати й враховувати в освітньому процесі вікові та індивідуальні особливості здобувачів освіти, їхній психоемоційний стан. Формує мотивацію здобувачів освіти й організовує їхню пізнавальну діяльність. Формує спільноту здобувачів освіти, у якій поважають і враховують права кожного
		Б2 Емоційно-етична компетентність Усвідомлює і керує власними емоційними станам. Цінує незалежність людей у світі Конструктивно й безпечно взаємодіє з учасниками освітнього процесу
		Б3. Компетентність педагогічного партнерства Здатний до взаємодії зі здобувачами освіти в освітньому процесі. Залучає батьків до освітнього процесу на засадах партнерства. Здатний до психологічної підтримки з особливими потребами.

		Забезпечує сприятливі умови для кожного учня
В	Участь в організації безпечного та здорового освітнього середовищ	В1. Інклюзивна компетентність Створює умови, які забезпечують функціонування інклюзивного освітнього середовища. Здатний до педагогічної підтримки осіб з ООП. Забезпечує в освітньому середовищі сприятливі умови для кожного здобувача освіти з урахуванням вікових та інших індивідуальних особливостей.
		В2. Здоров'язбережувальна компетентність Організовує безпечне освітнє середовище, застосовуючи здоров'язбережувальні технології під час освітнього процесу. Проводить профілактично-просвітницьку роботу з учасниками освітнього процесу щодо безпеки життєдіяльності, санітарії та гігієни. Формує в здобувачів освіти культуру здорового й безпечного життя. Підтримує особисте фізичне та психоемоційне здоров'я під час професійної діяльності. Уміє надавати домедичну допомогу учасникам освітнього процесу
Г	Провадження освітнього процесу	Г1. Прогностична компетентність Уміє планувати освітній процес Здатний прогнозувати результати освітнього процесу. .
		Г2. Організаційна компетентність Організовує процес навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти. Організовує різні види й форми навчальної та пізнавальної діяльності здобувачів освіти. Уміє організовувати осередки навчання, виховання й розвитку здобувачів освіти.
		Г3. Оцінювально-аналітична компетентність Оцінює та аналізує результати навчання здобувачів освіти. Формує спроможність у здобувачів освіти до самооцінювання і взаємооцінювання результатів навчання
Д	Безперервний професійний розвиток	Д1. Здатність до навчання впродовж життя Професійно розвивається, здатний отримувати підтримку від колег. Надає підтримку колегам у їхньому професійному розвитку. Здатний до інноваційної діяльності

Вивчаючи Професійний стандарт, учитель оцінює себе, і визначає чіткі орієнтири власного професійного розвитку

Наразі професійний стандарт вчителя слугує основою програм для підготовки учителя у вищих навчальних закладах,

Отже, Професійний стандарт для учителів є організаційною основою для професійного вдосконалення, що дозволяє вчителям побудувати свою траєкторію розвитку, а також запобігає ризикам необ'єктивного оцінювання професійних компетентностей вчителів під час їхньої атестації та сертифікації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс] : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>, вільний.

2. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс]. – Київ : МОН України, 2016. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>, вільний.

3. Державний стандарт базової середньої освіти [Електронний ресурс] : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. – Режим доступу: https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/, вільний.

4. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» [Електронний ресурс] : затв. наказом МОН України від 23.12.2020 № 2736. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>, вільний.

Ступніков Д.І.
вчитель історії Херсонської загальноосвітньої школи
I – III ст. № 36 Херсонської міської ради,
здобувач факультету природничих наук
Мелітопольського державного педагогічного
університету імені Богдана Хмельницького

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Європейська інтеграція України є одним із ключових пріоритетів національного розвитку. Це впливає на всі сфери життя країни, включаючи освіту, яка відіграє центральну роль у формуванні суспільства знань. В умовах інтеграції українська система освіти стикається з низкою викликів, серед яких необхідність адаптації до європейських стандартів, відтік молоді за кордон та підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів. У наших тезах розглянемо основні аспекти цих викликів і спробуємо окреслити шляхи їх подолання.

Перш за все, варто зазначити, що немає єдиної усталеної системи середньої освіти у країнах Європейського Союзу. ЄС залишає за ними право самостійно визначати, як саме надавати своїм громадянам освітні послуги. Тому система освіти у різних європейських країнах може суттєво відрізнитись. До прикладу, одним із ключових принципів освіти у скандинавських країнах є ідея рівних освітніх можливостей для будь-якої дитини незалежно від походження чи місця проживання. Результатом цього є рівномірне фінансування шкіл. Натомість, у Великій Британії залишається поширеною традиція платних елітних шкіл і закритих шкіл-інтернатів. У Німеччині та Бельгії популярні вузькопрофільні школи, які готують дітей до певних спеціальностей. Натомість у Фінляндії, навпаки, намагаються навчити дитину максимально широкому переліку предметів.

Українська система освіти має глибокі традиції, які формувалися під впливом радянської моделі. Серед принципів традиційної для України радянської моделі освіти – централізоване управління, орієнтація на дисципліну, надання фактичних знань і заохочення більш успішних учнів. Сучасні західні підходи натомість пропонують автономію навчальних закладів, розвиток компетенцій замість фактичного знання,

орієнтацію на розвиток "м'яких навичок" і відхід від "змагальності" у навчальному процесі. Хоча за останні десятиліття здійснено суттєві реформи, багато елементів досі залишаються відсталими порівняно з європейськими підходами. Основними відмінностями є:

1. **Гнучкість навчальних програм.** У Європі велика увага приділяється індивідуалізації навчання та впровадженню міждисциплінарних підходів. Українські навчальні програми часто перевантажені теоретичним матеріалом, що ускладнює інтеграцію студентів у міжнародний освітній простір.

2. **Фінансування освіти.** У країнах ЄС освіта фінансується на більш високому рівні, що забезпечує сучасну матеріально-технічну базу, інноваційні методи викладання та гідні умови праці для педагогів. В Україні ж фінансування залишається недостатнім, що стримує розвиток освітніх інституцій.

3. **Мобільність студентів і викладачів.** У Європі діють програми на кшталт Erasmus+, які сприяють академічній мобільності. В Україні такі можливості також є, але їх доступність обмежена для більшості студентів через фінансові бар'єри та недостатню кількість відповідних програм.

Україна активно адаптує свою систему освіти до європейських стандартів у межах євроінтеграційного процесу. Це дозволяє модернізувати підходи до навчання, створити кращі умови для студентів і викладачів, а також підвищити конкурентоспроможність українських освітніх закладів. Ось основні елементи європейського досвіду, які вже впроваджені в українську освіту:

1. Болонський процес

Україна приєдналася до Болонського процесу у 2005 році. Це стало основою для реформування вищої освіти. Основні зміни включають:

- *Трирівнева система освіти* (бакалавр, магістр, доктор філософії), яка відповідає загальноєвропейській практиці.

- *Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ECTS)*. Це полегшило взаємне визнання дипломів між Україною та країнами ЄС, а також сприяло мобільності студентів.

- *Акцент на автономії університетів*, що дозволяє навчальним закладам розробляти власні навчальні програми з урахуванням європейських стандартів.

2. Розвиток академічної мобільності

Україна бере активну участь у програмах академічної мобільності, таких як Erasmus+, які дозволяють студентам і викладачам навчатися, стажуватися та працювати в закордонних закладах. Це сприяє інтеграції українських студентів у міжнародний освітній простір і передачі передового досвіду в Україну.

3. Визнання іноземних дипломів

У 2015 році в Україні було спрощено процедуру нострифікації іноземних дипломів, що відповідає європейській практиці. Це дозволяє випускникам українських університетів легше отримувати визнання своїх кваліфікацій за кордоном і, навпаки, іноземним студентам навчатися та працювати в Україні.

4. Розвиток інклюзивної освіти

Одним із найпомітніших досягнень є впровадження європейського досвіду в галузі інклюзивної освіти. За підтримки міжнародних організацій в Україні створюються умови для навчання дітей з особливими освітніми потребами:

- У школах відкриваються інклюзивні класи.
- Впроваджуються спеціальні програми підготовки вчителів для роботи з такими учнями.
- Створюються ресурсні центри та адаптовані навчальні матеріали.

5. Забезпечення якості освіти

У 2017 році в Україні було створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке функціонує за європейськими стандартами. Агентство впроваджує принципи прозорості, незалежності та об'єктивності при акредитації освітніх програм.

6. Цифровізація освіти

Зростання значення цифрових технологій у Європі вплинуло на розвиток цієї сфери в Україні.

1. Впроваджено електронні платформи для навчання, такі як E-schools та Національна освітня платформа для вчителів і учнів.

2. В умовах пандемії COVID-19 українські школи та університети перейшли на дистанційне навчання, активно використовуючи європейські платформи, як-от Moodle, Zoom та Google Classroom.

7. Інтеграція в наукову спільноту

Українські університети все більше беруть участь у європейських дослідницьких програмах, як-от Horizon 2020 та Horizon Europe. Це сприяє розвитку наукових проєктів і міжнародної співпраці між українськими та європейськими науковцями.

8. Професійна освіта

Україна переймає європейський досвід розвитку дуальної освіти, яка поєднує навчання в освітніх закладах із практикою на підприємствах. Це дозволяє студентам здобувати не лише теоретичні знання, а й практичні навички, які відповідають потребам ринку праці. Україна активно впроваджує європейські стандарти в свою освітню систему, що є важливим кроком до інтеграції в європейський простір. Проте існує ще багато викликів, таких як покращення фінансування, модернізація інфраструктури та забезпечення конкурентоспроможності університетів. Подальша адаптація найкращих європейських практик дозволить Україні побудувати сучасну та ефективну систему освіти.

Один із найбільших викликів для України в освітній сфері — масова міграція молоді до європейських країн. За останні роки спостерігається зростання кількості українських студентів у Польщі, Чехії, Німеччині та інших країнах. Основними причинами цього явища є:

- ***Кращі перспективи працевлаштування за кордоном.*** Європейська освіта відкриває більше можливостей для інтеграції в міжнародний ринок праці.
- ***Вища якість життя в країнах ЄС.*** Молодь прагне отримати освіту в країнах, де можна досягти кращого балансу між роботою та особистим життям.
- ***Вартість навчання.*** У багатьох країнах ЄС навчання для іноземців безкоштовне або коштує значно дешевше, ніж у провідних приватних університетах України.

Цей відтік створює серйозні наслідки для України, серед яких зменшення людського капіталу, дефіцит кваліфікованих фахівців у ключових галузях та

уповільнення економічного розвитку. Для зменшення цього негативного впливу необхідно реформувати систему освіти таким чином, щоб вона могла конкурувати із закордонними інституціями.

Щоб українська освіта стала конкурентоспроможною, необхідно звернути увагу на кілька важливих аспектів:

1. **Інтернаціоналізація освіти.** Українські університети мають активніше залучати іноземних студентів, викладачів та партнерів із закордону. Це можна досягти шляхом викладання програм іноземними мовами та створення спільних освітніх проєктів із європейськими установами.

2. **Впровадження інноваційних методів навчання.** Освітні установи повинні інтегрувати сучасні технології, зокрема онлайн-навчання, віртуальні лабораторії та адаптивні платформи для індивідуалізації навчального процесу.

3. **Підвищення престижу педагогічної професії.** Важливо забезпечити гідні зарплати та умови праці для викладачів, адже саме вони є основою якісної освіти.

4. **Розвиток наукової діяльності.** Сучасні європейські університети є потужними науковими центрами. В Україні необхідно більше інвестувати в дослідницькі програми та створювати умови для розвитку інновацій.

Українська система освіти перебуває на етапі змін, викликаних європейською інтеграцією. Для успішного подолання викликів необхідно здійснити комплексні реформи, які передбачають адаптацію навчальних програм до європейських стандартів, розвиток мобільності студентів і викладачів, а також забезпечення гідного фінансування освітніх закладів. Важливим є також створення умов, за яких молодь обиратиме навчання і працевлаштування в Україні, що сприятиме сталому розвитку національної економіки та суспільства загалом.

Список використаних джерел:

1. Болонський процес і перспективи розвитку вищої освіти в Україні: Матеріали конференцій і досліджень 2010–2020 рр. – Харків: Видавництво ХНУ, 2021.

2. Кухар, О. В. "Розвиток інклюзивної освіти в Україні: європейський досвід" // Освіта і суспільство, №3 (2019): 45–51.

3. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). "Річний звіт 2023". Доступ: <https://naqa.gov.ua>
4. Овчарук, О. В. "Європейські стандарти в українській освіті: сучасний стан і перспективи". Київ: Інститут педагогіки, 2020.
5. Програма Erasmus+. Офіційний вебсайт програми. Доступ: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>
6. Радченко, Л. М. "Дуальна освіта як інноваційний напрям розвитку професійної підготовки в Україні". – Київ: Педагогічна преса, 2019.
7. Стратегія цифровізації освіти в Україні. Міністерство освіти і науки України. Доступ: <https://mon.gov.ua>
8. Європейська комісія. "Європейський освітній простір до 2025 року". Брюссель, 2021.

THE ROLE OF EDUCATIONAL PROGRAMS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

In the modern world, innovative entrepreneurship plays a key role in the development of the economy and society as a whole. One of the main trends observed in innovative entrepreneurship is the growing interest in sectors with high technological potential, such as information technology, biotechnology, and green energy. This is reflected in the increase in the numbers of startups and companies focused on developing innovative technologies and products [1].

Regarding Ukraine, entrepreneurial innovation activities are currently experiencing a period of active development, despite the challenges the country is facing. Our people, especially the youth, are an inexhaustible source of creative ideas. Despite the ongoing full-scale war, which has been going on for almost 3 years, there is a noticeable increase in interest in startups, technological innovations, and the development of businesses based on new ideas and technologies. One of the key roles in the development of modern innovative entrepreneurship belongs to the current education system, as it forms a new generation of specialists who implement new ideas and solutions, stimulating the country's economic development and technological progress.

In many countries around the world, universities have become «factories» of cutting-edge talent for innovative breakthroughs. In Ukraine, strategic documents, particularly the Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015, № 5/2015 «On the Strategy of Sustainable Development ‘Ukraine-2020’» [2] and the Project of the Strategy for Reforming Higher Education in Ukraine until 2020, define tasks related to the need to activate innovation activities in universities and higher education institutions, ensure a harmonized innovative development of the education system and the national economy,

prepare qualified specialists for the labor market, and ensure effective implementation of the «higher education-research-innovation» link. All this indicates that the role of educational programs in the development of innovative entrepreneurship in Ukraine is gaining new substantive significance.

Our country is taking significant steps to support innovative activities, including the creation of the Law of Ukraine «On Innovative Activity» (The Verkhovna Rada of Ukraine Bulletin 2002, No. 36, p. 266). The law defines the legal foundations for stimulating innovative activities in Ukraine, promotes the development of scientific research, technological innovations, and technological developments, and creates favorable conditions for their commercialization. The law provides for the creation and functioning of innovative infrastructure objects, such as technoparks, innovation centers, business incubators, and accelerators, which support innovative startups and projects. The state is committed to providing financial, organizational, and informational support for the development of innovative activities (subsidies, preferential loans, etc.). The law guarantees rights to individual ownership arising from innovative activities and provides legal mechanisms for protecting the results of innovation activities. It also outlines opportunities for attracting investments into innovative projects through capital creation and international investors. The law stimulates Ukraine's participation in international scientific and technical programs and promotes the integration of Ukrainian innovators into international innovative activities. In general, this law is designed to create favorable conditions for the development of innovative activities, support scientific and technological developments, and their effective commercialization in Ukraine.

Educational programs for the development of innovative entrepreneurship in Ukraine, as well as globally, cover various levels of education, from bachelor's to master's programs, specialized courses and training, doctoral programs, programs for small and medium-sized businesses, and international programs and certifications. They cover a wide range of areas – from basic business administration knowledge to specialized courses on launching and managing innovative projects.

So, in conclusion, we can say that educational programs in Ukraine play an important role in forming the competencies necessary for the successful operation of innovative entrepreneurship. They provide young people with the knowledge and skills that allow them to create new products capable of competing in the innovative environment. Through educational programs (university incubators and business accelerators), young entrepreneurs receive support (financial or consultative). One important aspect is the integration of education with scientific and business structures, which allows young entrepreneurs and students to have access to advanced technologies and research. State support (as described above in the Law of Ukraine) and, of course, international cooperation and integration. Educational programs contribute to the creation of an ecosystem that supports the development of innovations and startups. Further improvement and development are essential conditions for ensuring sustainable economic growth and technological progress in Ukraine.

REFERENCES:

1. Joseph A. Schumpeter [1883-1950] *BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.* New York Toronto London : McGraw-Hill Book Company, 1939, 461 pp. Abridged, with an introduction, by Rendigs Fels
2. <https://www.journalofbusinessventuring.com/>
3. <https://journals.sagepub.com/home/etp>
4. Resolution of the Cabinet of Minister of Ukraine dated July 10, 2019, № 526-p “On the approval of the strategy for the development of the innovation activity sector” на період до 2030 року” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

Матеріали
IV Всеукраїнської науково-практичної
конференції

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

*Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет Вченою
радою МДПУ імені Богдана Хмельницького,
протокол №7 від 24 грудня 2024 року*

Головний редактор
Захарова Наталя Юріївна

Технічні редактори
Осипенко Світлана Олександрівна, Лисенко Ксенія Юріївна

