



*The Academy of Management  
and Administration in Opole*

**MANAGEMENT  
AND ADMINISTRATION  
IN THE FIELD OF SERVICES :  
SELECTED EXAMPLES**

**Opole 2020**

*The Academy of Management and Administration in Opole*

**MANAGEMENT AND ADMINISTRATION  
IN THE FIELD OF SERVICES:  
SELECTED EXAMPLES**

*Monograph*

*Edited by Tadeusz Pokusa  
and Tetyana Nestorenko*

Opole 2020

ISBN 978 – 83 – 66567 – 14 – 6

**Management and administration in the field of services: selected examples.**

Editors: Tadeusz Pokusa, Tetyana Nestorenko. *Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; ISBN 978-83-66567-14-6; pp. 347, illus., tabs., bibls.

**Editorial Office:**

The Academy of Management and Administration in Opole  
18 Niedziałkowskiego str., 45-085 Opole, Poland,  
tel. 77 402-19-00/01  
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

**Reviewers**

*doc. Julia Ilyina, PhD (Ukraine)*  
*Sławomir Śliwa, PhD*

**Editorial Board**

*Marian Duczmal, Nadiya Dubrovina (Slovakia), Wojciech Duczmal,  
Józef Kaczmarek, Tamara Makarenko (Ukraine), Iwona Mstowska, Tetyana  
Nestorenko, Filip Pokusa, Tadeusz Pokusa, Jadwiga Ratajczak*

**Publishing House:**

The Academy of Management and Administration in Opole  
18 Niedziałkowskiego str., 45-085 Opole, Poland,  
tel. 77 402-19-00/01

Authors are responsible for content of the materials.

© Authors of articles  
© Tadeusz Pokusa  
Tetyana Nestorenko  
© Publishing House WSZiA, 2020

## TABLE OF CONTENTS

<b>Preface</b>	6
<b>Part 1. Management and Administration in the Private Sector as Service Provider</b>	
1.1. Features of motivation of the tourist enterprise staff in the information economy	9
1.2. Increasing of competitiveness as a basis for tourism management at the territorial level	19
1.3. Management of ecological tourism in the context of sustainable development of economic activity of Ukraine	26
1.4. Formation of a management system for sustainable development of tourism enterprises	36
1.5. POS-class sales software	47
1.6. Analysis of marketing communications of retail enterprises with consumers	62
1.7. Algorithm for establishing a limit field for operations with counterparties on the interbank market	73
1.8. Institute of public-private partnership in the Russian pharmaceutical industry at the present stage: state and prospects of development	81
1.9. Mechanisms of state regulation in the field of transport services: theoretical aspect	93

## **Part 2. Management and Administration in the Field of Education**

2.1. Theoretical bases of primary school teachers' professional development management	104
2.2. Organizational and pedagogical foundations of management of formation of students' ecological literacy	118
2.3. Trends of international student migration	126
2.4. Globalization of management and administration in the field of educational services: distance education	138
2.5. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions	149
2.6. Transformation of general functions in the context of improving the management of an educational institution	156
2.7. Educational innovative management: philosophical and synergetic principles	166
2.8. Organization of educational activities in context distance digital learning	177
2.9. Experience of application of interactive learning technologies in preparation of future teachers of physical culture to the formation of patriotic values of student youth	186
2.10. Conceptual principles of reforming the management system of higher education institutions in Ukraine	196
2.11. Professionally important qualities of future administrators of the service sphere: characteristics and structure	206

### **Part 3. Features of the Management Process Organization in the Field of Services**

3.1. Implementation of guarantees for providing cultural and entertainment services to the population of Ukraine: problems, approaches	217
3.2. Current instruments of tax management at Ukrainian enterprises	228
3.3. Management problems of the quality of education in a higher educational establishment	240
3.4. System and management mechanism of quality of education in a higher educational institution	248
3.5. Management of educational program Economics in Polissya National University	259
3.6. Management and administration in the field of health care services	268
3.7. Innovative management of the development of enterprise: the scientific and practical approach to the generating management solutions	280
3.8. Management and administration in the field of educational services in the process of historical development of society	288
3.9. Improvement of the management and administration mechanism in the budget sphere at the local government level	300
3.10. System approach to quality management of goods and services	308
3.11. The use of terms borrowed from the field of economics and management in business communication	316
<b>Annotation</b>	326
<b>About the Authors</b>	342

## PREFACE

Today all spheres of life are considered as the subject to radical social, economic and educational transformations.

Reforming presupposes transition to global democratic processes, abandonment of the administrative and command system, and in the life of each individual – transforming him into a subject of economic activity.

Complication and transformation of the economic component poses more and more complex tasks to the participants of interaction, requires improvement and adjustment of management and administration in various spheres. The management process is presented as a set of cyclical actions related to the identification of problems, search and organization of implementation of adopted decisions.

Management is a purposeful process, which, due to the progressiveness, ensures the effective functioning of the system, its development in certain conditions with available resources. Social management is defined as the impact on society, which ensures order, preservation and development. It is possible only when people carry out joint activity.

The needs of today imply a deep and comprehensive analysis of the management and administration problem in various areas.

The authors of the proposed monograph provided scientific research on a set of topical problems in the field of management and administration.

The peculiarities of motivation of personnel of different enterprises are described, marketing communications of enterprises of different trade are considered in work. Scientists proposed an algorithm for setting a limit field on transactions with counterparties in the interbank market.

The issues of the new system of management and administration in education have not been left without attention. Education, being the sphere of intellectual and spiritual development of personality, is going through difficult times, which at the same time are caused by external circumstances connected with pandemic. This sphere should always meet the requirements of today, be accessible, humane, with a focus on the best world examples of content and technology of education. In this regard, a number of authors have focused their research on the organizational and pedagogical components of the management of literacy of students, described the peculiarities of educational coaching management for the development of professional competence of heads of educational institutions. The current topical issues of organizing educational activities in the context of distance digital learning was also touched upon.

A special attention is made on the innovative management of organizations' development from the standpoint of a scientific and practical approach to generating management solutions.

The authors of the monograph have thoroughly considered the issues of quality management in higher education, administration in the field of services, which testifies to the diversity of scientific interests and relevance of the raised scientific problems.



The aim of the scientific research was to improve management activities aimed at effective decision making, obtaining administrative skills in various fields of activity. Scientific-based analysis of the problem of management and administration in the service sector (based on selected examples) can be used by scientists and practitioners of different areas and specialties in their work, for its optimization and efficiency.

*Yours sincerely,*

*Tadeusz Pokusa,*

*Tetyana Nestorenko*

# **Part 1. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE PRIVATE SECTOR AS SERVICE PROVIDER**

## **1.1. Features of motivation of the tourist enterprise staff in the information economy**

The sources of information type of economic growth in the tourism industry are innovation and human capital. Just as the information economy is a logical consequence of the industrial one, so the role of a person in the new conditions logically becomes different – more capacious and significant, less dependent on circumstances and other people, and, consequently, more independent and creative. Thus, the place and role of person in the information economy, as well as the motives for his activities, inevitably transform in comparison with the industrial economy.

Despite the certain novelty of the problem of human activity in the information economy, there are deep theoretical, methodological and practical prerequisites for its development and solution in economic science. In the course of our research, we used scientific statements obtained by the following domestic and foreign scientists: R. Ayres, D. Bell, J. Kendrick, K. Marx, L. Mises, J. Mill, A. Smith, A. Tofler, R. Fischer, K. Arrow, V. S. Avtonomov, V. L. Inozemtsev, R. I. Kapelyushnikov, V. L. Tambovtsev, I. L. Tatomir and others.

The motives of labour activity characteristic of the industrial stage of development of society are based mainly on the social form of labour, the relations between people on their participation in social labour. As a result, the position of the worker in the labour process is divided into entrepreneurial labour and hired labour. Undoubtedly, the motives of economic activity of these types will differ significantly, both in content and in form. A large amount of literature is devoted to changes in the content of work under the influence of scientific and technological progress. In this literature, it is noted that such changes are: trends to reduce manual labour, increase

intellectualization, the leading role in the structure of productive forces of the human factor, changes in the quality of labour and in the forms of human participation in the management of production, goods and services. Based on this, it is necessary to consider how the motives of economic activity of the staff of a tourist enterprise differ in essence (content) and form (nature) in the structure of entrepreneurial and hired work.

As the analysis of tourism market trends in the most developed countries of the world shows, the development of the modern scientific and technological revolution creates a tendency to polarize the labour force into two large groups: a rather small group of intellectual owners and a group of workers with average qualifications, the demand for which is very satisfied. For the developed countries that represent the information society, the majority of employees of a tourist enterprise have a average qualification, relative economic independence mainly due to ownership of property in various forms (shares, accounts, etc.). There is also a third group – low-qualified workers who do not have either intellectual or material property [1, p. 42]. Let us consider the motives of economic activity of these groups.

The nature of the workers of the first group is a necessary condition for the reproduction of highly qualified labour force, as capacity for intellectual labour and the shaping of intellectual property, its enhancement and, therefore, increase the cost of labour. Thus, for this group, two motives are inherent: material (the source of the flow of welfare growth) and the realization of the need for self-actualization, interesting in the labour process itself.

The motives of the second group of workers who own a average qualifications labour force, based on the content of labour, are material in nature, as well as related to working conditions. Therefore, within the framework of the economic activity of a tourist enterprise, a system of incentives is necessary for the development of labour potential and professional development. The main motives for working in the third group are clearly material.

Regarding the motives of entrepreneurs, it should be noted that the main condition for motivation in this case is property, the need to preserve and increase it.

In the scientific literature, various approaches to assessing the motives of entrepreneurial activity are considered. J. Schumpeter identifies three groups of motives. "The first of them is called satisfaction of needs. But they do not completely coincide: the needs that will be met are not the needs of "just the owner", their satisfaction is not the meaning of economic activity" [2, p. 90]. In this case, we are talking about the implementation of the needs of power, influence, and social significance. The second group of motives is the desire for success, the will to win in competition. The third group is associated with the joy of creativity, with the content and nature of economic activity, where the main goal is not the result itself, but the process of achieving it. Thus, we can see the manifestation of the mechanism of motivation in terms of the transition of the goal of activity into a need. According to the experimental theory, all components of economic activity should be related to the results of activity. In this case, the most important motive for economic activity is to get a share of property and increase it by constantly increasing income.

We propose to consider the features of motivating the human capital of a tourist enterprise. In our opinion, human capital should be considered as the main economic entity in the information economy. Based on this, the motives of the tourist enterprise in the new conditions are also undergoing a significant change.

In our opinion, such changes have the following prerequisites. First, there is an intellectual form of ownership of a tourist product as the prevailing element of productive forces, when the owner of intellectual capital is increasingly employed.

Second, the scope of socialization of large private capital is expanding. We can say that a collective entrepreneur works not only for himself, but is controlled by other owners, including owners of intellectual capital.

Third, employees themselves own property, which appears in the form of human capital. In our opinion, human capital is not only acquired knowledge, skills, and abilities that, as a result of investment, affect the growth of a person's income. It also includes needs that, within the framework of motivational relationships, serve as a necessary condition for the reproduction and improvement of the quality of the labour force.

A comparative analysis of the characteristics of entrepreneurial and hired labour in the industrial society and the information society is presented in Tables 1, 2 [6].

*Table 1. Characteristics of entrepreneurial and hired labour in an industrial society*

Entrepreneurial labour	Hired labour
Content	
It is determined by the field of activity and the entrepreneur himself	Determined by the employer
It is regulated by itself and society through state institutions	Regulated by the employer and public institutions
Independence in decisions within the framework of their property	Independence is determined by the employer within the workplace
The creative nature of labour increases as ownership increases	The opportunity for creativity appears only when the employee's abilities coincide with the opportunities provided to him by the employer
Social form	
Work for yourself and for society	Work for the entrepreneur; for society; for yourself
Means of production – property of the entrepreneur	Means of production – property of the employer
The result of labour is the property of the entrepreneur	Does not dispose of the results of labour

*Table 2. Characteristics of entrepreneurial and hired labour in the information society*

Entrepreneurial labour	Hired labour
Content	
It is determined by the field of activity and the entrepreneur himself	Determined by the entrepreneur and the employee
It is regulated by itself and society through state institutions	Regulated by the employee
Independence in decisions within the framework of their property	Independence in decisions is determined by the employee himself within the framework of his official competence
The creative nature of labour increases as ownership increases	The creative nature of labour increases as property increases (intellectual property in the form of human capital).
Social form	
Work for yourself and for society	Work for yourself; for the entrepreneur; for society;
Means of production – property of the entrepreneur	The means of production partially belong to the employee
The result of labour is the property of the entrepreneur, but he disposes of it under the control of society through state and public institutions	It does not manage the results of labour, but it can influence their use through state and public institutions

A comparative analysis of the characteristics of entrepreneurial and hired labour in an industrial society and the information society shows that in both cases it is possible to bring together the interests of an entrepreneur and an employee of a tourist enterprise on the basis of property, that is, the employee's ownership of it in any form (intellectual, means of production of their own enterprises, shares and securities, etc.), as well as co-ownership of property within a specific tourist enterprise. Hence, we can conclude that human capital as a economic entity in the information economy involves a combination of different motives for both entrepreneurial labour and hired labour based on property relations.

Further, in our opinion, it is necessary to determine the features of the mechanism of motivation of economic entities of a tourist enterprise. The current stage of development of the tourism industry differs, in our opinion, from the previous one in what motives determine the activity of a person as an economic entity. In a traditional economic society, most people are motivated primarily by utilitarian motives and incentives that are based on meeting basic needs. In market conditions, motivation is largely determined by money.

In modern conditions, the situation changes under the influence of the following circumstances. Firstly, the growth of well-being provided a high standard of living for a significant part of the population of developed countries, so the desire to improve the abilities of the individual has become more and more prevalent in the system of values.

Secondly, the emergence of new forms of business processes that require the assimilation of more and more information, causes the necessary need to constantly improve the educational level and accumulate new knowledge. Thus, this interest turns into a self-supported type and has an independent value.

Thirdly, in a society that based on modern technologies, information ownership and the ability to produce new knowledge become an important source of social recognition and inclusion in the dominant social groups. In an industrial society, the basis for this recognition was the ownership of material wealth.

The first circumstance indicates that the increase in material well-being creates mainly potential prerequisites for the development of a new motivational system. By freeing a person from the need to constantly search for means to meet material needs, it creates the basis for a reorientation from traditional material values to human needs in all their diversity. But it does not cause the new system of values to dominate the whole society. And as noted in the economic literature, there is a certain inertia in the system of preferences and guidelines of a particular person, which is formed at the beginning of life and changes very little. However, an increasing part of the population is aware of interests not in terms of appropriation of material goods, but in terms of intellectual growth [3, p. 97].

The second condition for the formation of a new motivational system is no less important than the growth of well-being. In modern conditions, the volume and quality of knowledge that only a certain person has come out in the first place among the employee's preferences. The desire for autonomy that arises on this basis quickly becomes a central element of the entire social transformation and a means of negating the previous "materialistic" relations.

These circumstances are closely related to the third condition-the awareness of the possibility of asserting oneself in modern society through the possession of knowledge and the ability to use it. The latter becomes a source of freedom, which embodies the desire to satisfy higher needs. The growth of needs creates a prerequisite for creative activity, which serves as a means to meet this need. Motivation depends on the balance between the growing needs of economic entities, on the one hand, and the level and structure of consumption, on the other. Which in modern conditions depends on the ability, knowledge and possession of information.

Let us consider the main approaches to assessing the value of human capital. Modern economic research uses a standard model for assessing human capital, which includes the following variables: the rate of return on investment in human capital; the number of years of training (level of education); potential experience in the labour market; professional experience in this workplace. However, some researchers, when assessing the amount of accumulated human capital, use an approach that focuses on

the following points: the assessment of costs in the formation of human capital; the assessment of the total amount of discounted income from the use of human capital; the assessment of the degree of achievement of goals (problem solving) when using specific human capital; expert assessment. One of the most common approaches to measuring the cost of human resources is to analyze its costs by elements. Here and further, the concept of the cost of human resources will be understood not only the price of their acquisition (there are also such interpretations), but also their value for the organization or the ability to bring future benefits.

L. Turow and M. Blaug chose the postulates of the theory of marginal utility and marginal productivity, i.e. the methodological basis of the margin school, as the theoretical basis for determining the price of human capital. This tool is most fully described in the book "Investment in human capital" by L. Turow. In his opinion, labour should receive its marginal product. Only in this case, earnings reflect the productive abilities of a person and can be used to measure the investment of productive resources, and human capital can be used to explain the sources of economic growth. From the point of view of Turow, the initial basis for determining the value of "human capital" is the market price of its services multiplied by the number of these services. Since "human capital" can only sell its services (labour services), but cannot sell itself (its body, its personality), which would mean slavery, therefore, Turow argues, the value of "human capital" is measured indirectly, using the market price of its rent [2, p. 79].

This is how the most common measurement method is formed-the principle of capitalization of future income, based on the so-called advantage of goods over time. Its essence is as follows: people tend to value a certain amount of money or a set of goods at the present time higher than the same amount or set of goods in the future. Proponents of the theory of human capital determine the value of any capital not by the price of its production, but by the economic effect of its use. The discounted amount of future income received as a result of investments in human capital is the amount of applied human capital. Human capital is measured using monetary estimates.



Thus, we can conclude that the valuation of human capital is based on the capitalization of future earnings (income). Cost and income, their correlation and unity are the basis of the motivational mechanism, not only for the owner of human capital, but also for the employer. The cost mechanism assumes that the income received is adequate to the market assessment of labour costs. Distribution by value requires each subject of market relations not only to choose the sphere of application of their abilities, but also to constantly invest in their human capital. All other things being equal, this guarantees higher costs and adequate revenue growth.

The motivation for work is internally contradictory. This is because there is no direct relationship between the cost of labour and the newly created value. The cost of the labour product is determined before the production and sale process, the price of the tourist product-after. Only the employer is interested in the created value. The employee is not formally interested in the cost results of production, since the cost of the labour product must be paid. This contradiction between the employee's disinterest in the results of work and the cost mechanism of motivation is overcome by organizational and economic means. The employer creates a system of remuneration in which part of the salary is linked to the cost results of the entire team and individual employee. The formation of market relations and the appearance of various types of income created opportunities for existence along with the principle of distribution by labour, distribution by property. Let us consider the mechanism of motivation from the point of view of this approach in relation to the category of human capital.

In our opinion, the change in the motives of labour activity in the information economy is associated with a change in the position of the employee, taking into account changes in the ownership of the means of production. The basis of this process is intellectual property. The object of intellectual property ownership is the individual's intelligence, which is in demand by society in the form of new knowledge, talent, and the ability to produce information. By its nature, intellectual property is exclusively individual, since its bearer is an individual as an economic entity in market relations. Intellectual property is inseparable from its owner. Being

by nature a capacity for labour, which is, acting as an economic category in the form of labour, intellectual property differs from the latter in that from the moment of its origin it is simultaneously a means of production. In other words, being both a labour force and a means of production, intellectual property appears as capital. Not every ability to work is capital, but the ability to work, expressed in the form of intelligence, takes the form of capital [1, p. 75]. The owner of intellectual property, having it as the ability to work, differs from the owner of labour in that, working for hire, acts as the owner of the means of production. Thus, intellectual property is transformed into human capital, because this form of ownership is integral to its owner, and the conditions for the reproduction of labour are also conditions for the reproduction of intellectual property [1, p. 78]. The ability to work must have an additional consumer value for the employer to turn into capital for the owner of the labour force. This unique ability to act in the form of human capital belongs to intellectual property, because only it has an additional use value in the eyes of the entrepreneur. Thus, an employee is an equal participant in all business processes of a tourist enterprise, dictating the conditions for renting out their human capital. At the same time, the high cost of human capital is determined by the need to reproduce intellectual property, on the one hand, and on the other hand, by the need to get an appropriate return from using it in the production of goods or services. Based on the above, we can conclude that from a motivational point of view, human capital is embedded in the motivation mechanism: the need to preserve and increase intellectual property as human capital is the motive for high – performance work for the employee who owns this capital. In addition, we can note the coincidence of the interests of an employee of a tourist enterprise and an entrepreneur, both of whom are interested in the most profitable use of human capital: for one, this effect is manifested in the form of income, and for the other – in the form of profit.

*References:*

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 330 с.
2. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества / В. Л. Иноземцев. – М.: «Academia» – «Наука», 1998. – 342 с.
3. Ивин Л. Н. Информационная экономика / Л. Н. Ивин, В. М. Куклин. – Х.: Изд. Кроссрод, 2005. – 436 с.
4. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы / А. М. Карминский, С. А. Карминский, В. П. Нестеров и др. [под ред. А. М. Карминского]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 624 с.
5. Корнейчук Б. В. Информационная экономика: учебн. пособ. / Б. В. Корнейчук – СПб.: Питер. 2006. – 400 с
6. Лазарева С. Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: навч. посібн. / С. Ф. Лазарева – К.: КНЕУ, 2002. – 667 с.
7. Капелюшников Р. И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы (критический анализ) / Р. И. Капелюшников – М.: «Наука», 1991. – 276 с.
8. Татомир І. Л. Вплив де мотиваційних факторів на формування поведінки працівників в умовах інформаційного суспільства // Економіка та держава. № 11. – 2018. – С. 37-39.
9. Материалы исследования Всемирного банка / The World Bank "Индекс экономики знаний / The Knowledge Economy Index" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [worldbank.org/kam](http://worldbank.org/kam).
10. Информационная экономика (сетевая экономика): влияние информационных технологий и Интернет на бизнес и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infeconomy.ru>.

## **1.2. Increasing of competitiveness as a basis for tourism management at the territorial level**

Today, the tourism industry is organized in such a way that one of its main elements of development is a tourist destination. The number of tourist destinations in the world is gradually increasing, prompting market participants to compete hard and take measures to improve the efficiency of their activities management.

In Ukraine, the issue of the lack of competitiveness of tourism is still acutely topicalized. In particular, there is an underdeveloped regional market for domestic and inbound tourism. These processes are caused by both economic and social factors.

The tourism potential of the Ukrainian territories is unrealized due to the low level of welfare of the population, overestimated cost and inadequate quality of regional tourism product, underdeveloped tourism infrastructure, imperfect mechanisms of state regulation and stimulation of tourism development, lack of real coordination and interaction between actors in this area.

These shortcomings are reflected in the low level of competitiveness of the regional tourism product. To solve these problems, new approaches are needed to improve management tools aimed at solving problems of tourist destinations development and increasing their competitive advantages. Taking into account these aspects, the issues of increasing the competitiveness of tourist destinations require further research and studies.

Considerable contributions to acceleration of tourism development, innovative principles of formation of tourist and production processes and management of tourist activity was made by such scholars *S. Medlik, S. Pike, C. Sandage, V. Fryburger, K. Rotzoll, R. Kozhukhivska, N. Parubok, N. Petrenko, S. Podzihun, I. Udovenko*. Among the researchers of issues related to the problems of economics and management of tourism, efficiency and competitiveness of tourism activities in the modern economy, it is worth noting especially the works of such domestic and foreign authors as *W. Wells, J. Burnett, S. Moriarty, Ch. Pearce* and others.

Recently a lot of scientific works have appeared concerning the research of theoretical and methodological bases of tourist regions development. But, the question of improving the competitiveness of tourism activities in the current economic conditions, in our opinion, is the least developed in the theoretical and practical aspects.

The analysis of theories and concepts presented in the scientific literature, allowed a comprehensive assessment of the problem of tourism development at the regional level and to draw a conclusion about the insufficiency of the study of applied nature to improve the level of competitiveness of tourism at the territorial level, and therefore requires fundamental research in this direction.

*The purpose of the article* is to study the formation of an innovative form of management of tourist destination and the development of fundamental provisions to improve the level of competitiveness of tourism at the territorial level.

Methodology in research is based on the development of domestic scientists and foreign experience of studying innovative forms of development of the tourist region, as well as personal estimates of the author. Analytical, monographic, comparative, abstract and logical, system and analytical methods of research were used, particularly the use of analytical approach made it possible to build an infological model of innovative development of tourist destinations on the basis of allocation of basic factors and conditions of development of the territory.

Tourism should be seen as an open socio-economic system, influenced by many factors. Many enterprises and organizations are directly or indirectly involved in the structure of such a system, each of which tends to depend on the activities of all participants in the system. At the same time, the most important component of tourism development substantiation is the availability of tourism resources in the region (country) and the interest of tourists to visit the region.

Today the state recognizes the important role of tourism industry and strategic role of tourism in the socio-economic development of Ukraine and its regions.

The current task of the state regional policy of Ukraine is to direct all efforts to reformat the economic space of the regions in order to create a stable territorial and economic basis for its development.

According to the *Law of Ukraine «On Tourism»* «the tourism industry is a combination of business entities in the tourism sector (hotels and other accommodation facilities, catering, transport, cultural, leisure and entertainment facilities, sports, etc.) that provide tourist services».

However, with this definition, there is no clear understanding of the relationship between the enterprises that are the components of the regional tourist system. In our opinion, the tourism industry of a region is a complex which should include all available tourism resources, infrastructure and its varieties), products (services and goods) of the enterprises of the region which are used to organize tourism and meet the needs and requirements of tourists.

In-depth study of tourism processes, in particular, study of the process of assessing economic efficiency, profitability, social orientation, legal security, etc., provides for the expansion of the list of elements of the tourism system to understand that the tourism industry at the regional level should be understood more widely.

Here, in our opinion, the term «tourist destination» should be used. In particular, *Medlik (2003)* interprets this concept as «countries, regions, cities and other territories that attract tourists are the main places of localization of tourist activity, tourist flows and their costs; places of maximum concentration of tourist attractions, accommodation facilities, catering, entertainment, other services of economic, social and physical impact of tourism».

*Pearce (1989)* interprets the concept of «destination» from a psychological point of view as «a place that leaves tourists with different impressions, experiences and emotions».

*Pike (2008)* considers a destination from the economic point of view as a territory of tourist demand and determines its primary importance for tourist business development.

When analyzing the content of the term «tourist destination» it is necessary to consider it as a part of the tourist system.

In our opinion, a tourist destination is a geographical area that is attractive to tourists due to the presence of unique or specific tourism and recreational resources and related infrastructure, brought to consumers in the form of a ready-made tourist product to meet their various needs.

The market economy assumes the study of competitiveness in any sphere of activity, regardless of the form of ownership and scale of activity (*Bezhlubna, 2017*).

Competitive can be considered a tourist destination that is capable of producing tourist products that are in demand on the domestic and foreign markets and, on this basis, of ensuring economic growth and improving the welfare of the local population.

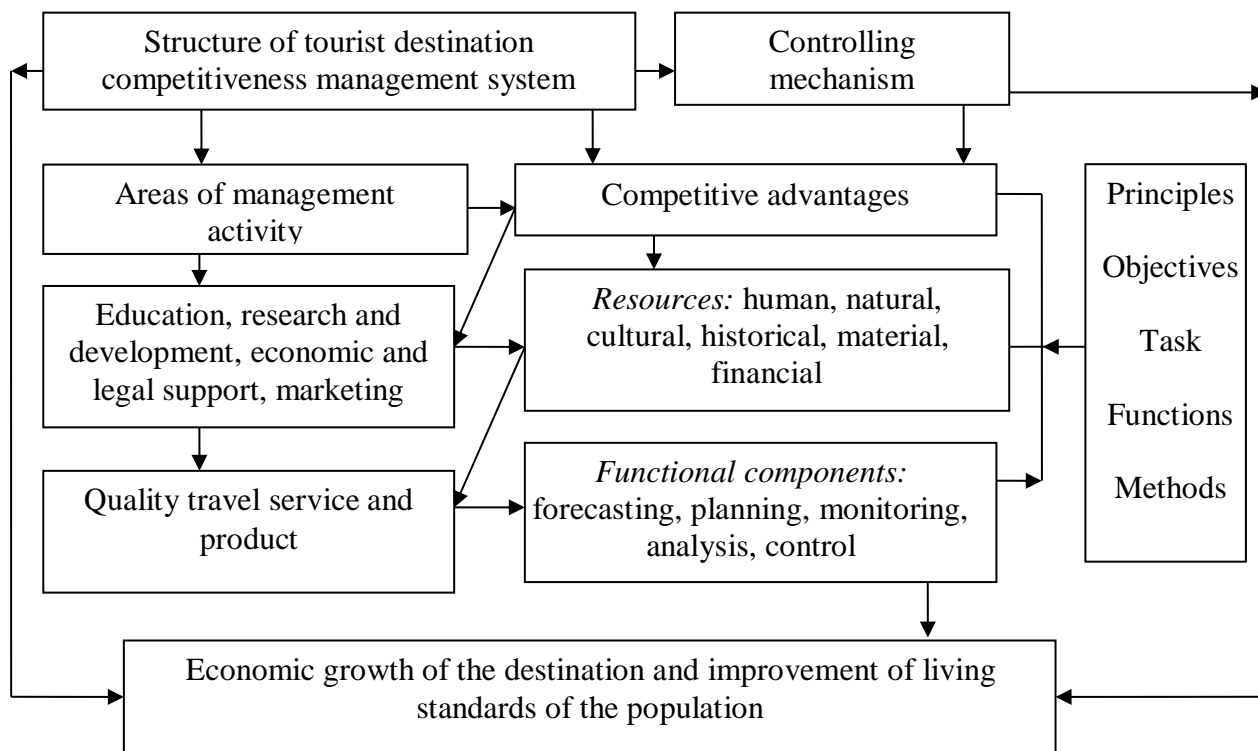
The development of the tourist destination is one of the main tools of economic development. Tourist networks form a kind of matrix of capitalization of regional assets and add to the capital of enterprises located on it, a kind of «territorial profit».

In addition, the structure of the tourist region, along with providers of tourist services involved additional entities whose activities are directly related to the functioning of the tourist complex – medical institutions, research organizations, retailers, publishing houses and others.

The competitiveness of a tourist region is managed through competitive advantage management, with each function block contributing to its creation.

The mechanism of system functioning determines the place of each element of the system, i.e. sets its hierarchy (*Kozhukhivska et al., 2017*).

The formation of tourism destination competitiveness management is based on the model of integration of interrelated functional blocks of management activities (education, research and development, economic and legal support, marketing) into a single independent economic process (*Fig. 1*), which creates competitive advantages of tourism destination through management decisions that are taken.



*Fig. 1. Infology of tourist region competitiveness management system\**

*\*Source: compiled by the author.*

The mechanism of the proposed system (*Fig. 1*) has a complex structure (principles, objectives, control tasks, functions, methods, competencies, mechanisms), represented by the interaction of different blocks.

The main element of the infological system of regional competitiveness management (*Fig. 1*) is the mechanism of competitive advantages formation.

The mechanism of the proposed competitiveness management system is aimed at maximum growth of competitiveness of the tourist product and satisfaction of needs of the population through optimization of the structure of distribution of tourist resources in the destination, according to their volume, structure and public needs.

The mechanism highlights the structural interaction of functional components (forecasting, planning, organization, monitoring, analysis and control), which allows to improve the interconnection of system elements, provided that the positive effects of external and internal factors are increased.

In our opinion, the tourism industry can become the driving force that contributes to raising the standard of living. For example, to increase the



competitiveness of tourism businesses, it is necessary to rapidly develop the food industry, industries for the production of industrial goods in mass demand, which determine the scale of tourism development. At the same time, the market of tourist services can be considered as one of the important indicators of socio-economic development of the region, as the demand for tourist services is determined not only by the quality of services but also by the level of transport infrastructure, catering, retail, etc.

The tourist potential of Ukrainian territories is unrealized due to the low level of welfare of the population, overestimated cost and inadequate quality of regional tourism product, underdevelopment of tourism infrastructure, imperfect mechanisms of state regulation and stimulation of tourism development, lack of real coordination and interaction between these entities.

Based on the formation of country's (region, city) tourist destinations, which have tourist resources, there are many opportunities for socio and economic development of their territories. The development of tourism allows receiving the basic or additional income in many branches and spheres of human activity.

In our opinion, the system of managing the competitiveness of tourist destinations should cover different hierarchical levels (external and internal environment of the destination, social groups, etc.). with the use of conceptual approaches that reflect the nature of the introduction of subjects of different levels.

In particular, the management of tourist destination competitiveness can be enhanced through the formation and development of secondary sources of income of competitive advantages. It should be noted that:

Secondary competitive advantages of distinction are formed as a result of use of existing tourism infrastructure created by public institutions and business entities. At the same time, the destination minimizes the cost of achieving the desired competitiveness and emphasizes the efficiency of resources used to create priority competitive advantages.

Within the destination, the management system is focused on rational use of destination resources, improvement of development management, and provides for maximum use of resources to improve the quality of tourist product.

Using such approach it is possible to provide adaptation of tourist destination to changes of external environment, to increase efficiency of current functioning, that is to increase competitiveness of tourist product.

*References:*

1. Bezhlibna A.P. (2017). Evolution of essence of formation of theoretical bases of competitiveness of region. *Business Inform*, 5, 14-19.
2. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udoenko I. (2017). Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. *Investment Management and Financial Innovations*, 14 (3), 302-312.
3. Law of Ukraine «On Tourism» (2004), [Online], [Retrieved September 22, 2020]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1282-15>.
4. Medlik S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Butterworth-Heinemann publications, Gillingham, Great Britain.
5. Pearce D. (1989). *Tourist Development*. Wiley, New York, America.
6. Pike S. (2008). *Destination Marketing: an integrated marketing communication approach*. Butterworth-Heinemann, Burlington.
7. Sandage C. H., Fryburger V. and Rotzoll K. (2009). *Theory and Practice*. AltaPress, Moscow,
8. Wells W., Burnett J., Moriarty S. and Pearce Ch. (2015). *Principles and Practice*. Peter, St. Petersburg.

### **1.3. Management of ecological tourism in the context of sustainable development of economic activity of Ukraine**

#### **Управління екологічним туризмом в контексті сталого розвитку економічної діяльності України**

Важливою сферою економічного розвитку України є туристична індустрія, яка сприяє зростанню зайнятості населення, активізації інвестиційних процесів, покращенню іміджу країни та є помітним джерелом грошових надходжень. Туристична індустрія як багатостороннє явище поєднує економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти. Інтеграція світових економічних процесів та використання найновіших технологічних та логістичних рішень впливають на розвиток туристичного сектору України.

Індустрія туризму має колосальний потенціал для сталого розвитку, тісно взаємодіє з іншими галузями народного господарства країни, є однією з найбільш перспективних, динамічних та прибуткових в світовій економіці. З кожним роком значення туристичної індустрії постійно зростає, а відповідно і навантаження на навколишнє середовище.

Управління та адміністрування туристичною галуззю на сучасному етапі економічних перетворень в Україні вимагає пошуку нетрадиційних підходів та нових поглядів, в тому числі: удосконалення управління туристичною галуззю, створення нових методів адміністрування, розробка економічної політики для різних категорій туристичних підприємств, визначення їх стратегії розвитку, оцінка потенційних можливостей наявних ресурсів.

Особливе значення для України набуває проведення еколого-безпечної політики, тому розроблення стратегії управління її розвитком потребує адаптації національних норм і вимог безпеки до загальноєвропейських стандартів. Це вимагає поєднання позитивних зрушень, що набуто вітчизняною та світовою спільнотою у сфері теоретичних, методологічних, практичних основ використання природно-ресурсного потенціалу, оптимізації

функціонування еколого-економічної системи, збереження якості навколишнього природного середовища в контексті еколого-безпечного просторового розвитку туризму. Зокрема, екологічний туризм входить до п'яти основних стратегічних напрямків розвитку туристичної галузі, саме тому дослідження тенденцій сталого розвитку еко-туризму в Україні набуває важливого значення та актуальності.

Проблемам розвитку та управлінням екологічним туризмом в межах природоохоронних територій присвячено наукові публікації, які показують аналіз наукових та інформаційних джерел. В більшості з них описуються та характеризуються переважно природні та історико-культурні ресурси територій. У вітчизняних та зарубіжних джерелах, в останній час, зростає кількість публікацій стосовно розвитку еко-туризму. Дослідження різних аспектів розвитку еко-туризму містяться у працях Ю. Бондар, М. Мальської, М. Рутинського, Н. Легінькової, О. Бейдик та інших.

*Мета дослідження* полягає в розробленні концептуальних положень, практичних рекомендацій та управління щодо перспектив розвитку еко-туризму як важливої складової стратегії сталого розвитку України.

Історія виникнення, становлення та розвитку туризму спостерігається з давніх часів. Людина відкривала все нові і нові території, заселяла їх та окультурювала. Пізніше з розвитком торгівлі економічні відносини між країнами вимагали більш достовірної та докладної інформації про їх країни, населення, звичаї, традиції. Одними з перших були купці-мандрівники, які збирали таку інформацію, адже їх поїздки були систематичними.

Немалий внесок у розвиток подорожей та набуття знань про нові країни зробило паломництво, яке було досить поширеним в давні часи та не втрачає своєї актуальності й сьогодні. Незважаючи на різну мету усіх подорожей, вони безперечно розширювали географічні знання людини, створювали передумови для великих відкриттів, які мали на меті пошук багатств, налагодження нових торговельних зв'язків та торговельних стосунків між країнами. З розвитком транспортної інфраструктури у багатьох людей з'явилася потреба та

можливості у відвідуванні нових територій, ознайомленні зі звичаями і побутом інших народів. Це призвело до виникнення особливої форми подорожей - туризму. Активізація господарських, економічних та культурних зв'язків істотно збільшувала не тільки рух населення, а й сприяла будівництву доріг, готелів, закладів громадського харчування, зон відпочинку та лікування.

Науково-технічний прогрес активно сприяв розвитку туризму. Адже з появою нових видів транспорту подорожувати стало набагато зручніше, люди швидше діставалися пункту призначення. Отже, розвиток туристичної галузі сприяє збільшенню доходів бюджету, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури і загалом розвитку третинного сектора економіки, охороні та реконструкції існуючих історико-культурних пам'яток, охороні природи тощо [5, 11].

Аналіз історичної бази формування туристичної індустрії дає можливість визначити сталий розвиток туризму як такий, який орієнтований на довгостроковий період, у процесі такого розвитку можливим є досягнення балансу в реалізації економічних, екологічних, соціокультурних цілей розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (туристів, приймаючих та генеруючих дестинацій, місцевого населення), на основі раціонального використання туристичного потенціалу та багатостороннього партнерства. Дотримання принципів сталого розвитку туризму забезпечує зниження негативних наслідків туризму і досягнення максимально раціонального використання позитивних економічних ефектів від туристичної діяльності.

Під егідою Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) у 1996 р. було виділено ключові принципи концепції сталого розвитку туризму у XXI ст., які були пізніше доповнені Всесвітньою радою туризму і подорожей (ВРТП), а також Всесвітнім фондом дикої природи (ВФДП). Загалом, можна визначити наступні принципи концепції сталого туризму та способи їх впровадження:

- бережливе використання ресурсів;
- зниження рівня надмірного шкідливих викидів;
- збереження та розвиток природної та культурної спадщини;

- стратегічне планування розвитку туризму;
- сприяння розвитку туризму, що підтримує економіку;
- залучення місцевих громад;
- підготовка персоналу;
- маркетинг туризму;
- системний та перманентний моніторинг діяльності галузі [12].

Охорона навколишнього середовища та природних ресурсів потребують інституційної та функціональної модернізації системи управління на засадах сталого розвитку шляхом переорієнтації управлінської парадигми в економіці територіальних утворень, які проявляються у видозмінненні структури соціально-економічної системи, додавання до неї нових структурних елементів, знаходження нових якостей та характерних рис. З точки зору екології сталий туризм полягає у посиленні докладених зусиль щодо охорони навколишнього середовища, а також впровадженні практичного досвіду в цій сфері.

Соціологія ідентифікує сталий туризм як спробу сконцентрувати все більше уваги на ознайомленні з місцевим населенням, що сприятиме розумінню місцевих звичаїв, традицій, цінностей країни. У зв'язку з цим туристи повинні: бути зацікавленими, проте обережними з природним середовищем; обирати засоби розміщення, що відповідають критеріям сталості; поважати стиль життя місцевих громад, їхню культуру, мову, звичаї. Отже, сталий туризм вважається формою туризму, що сприяє довгостроковому менеджменту ресурсів з метою задоволення економічних та соціальних потреб, підтримки культурної цілісності та характерних екологічних процесів [13].

Міжнародна організація екологічного туризму (TIES) в 1990 році дала таке визначення «екологічний туризм – це відповідальна подорож в природні території, яка сприяє охороні природи і покращує добробут місцевого населення» [3].

Сталий розвиток туризму, безперечно, сприяє економічному розвитку будь-якої держави загалом. Але його досягнення потребує створення певних умов, насамперед, забезпечення екологічного ставлення до довкілля.

За останні роки туристична галузь в Україні розвивається значними темпами, що зумовило визнання туризму, як одного з пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку [3]. Разом з тим, розвиток сфери туризму призвів до негативного впливу на стан навколишнього середовища. Саме тому останнім часом багато науковців у світі стало звертати увагу на проблеми сталого розвитку еко-туризму.

До десяти країн світу, які мають найкращі позиції за індексом сталого розвитку, належать Фінляндія, Ісландія, Швеція, Норвегія, Швейцарія, Люксембург, Данія, Канада, Ірландія, Австралія. Умови сьогодення характеризують економіку України за індексом сталого розвитку як таку, що потребує активізації інноваційно-інвестиційного розвитку усіх галузей народного господарства [1].

Головною ідеєю екологічного туризму є насамперед турбота про навколишнє природне середовище, яка використовується в туристичних цілях. Еко-туризм сприяє мінімізації шкідливого впливу туризму на навколишнє середовище, сприяє охороні природних, культурних та історичних цінностей, сільських теренів, які повинні служити людству [2].

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити такі принципи та функції екологічного туризму в умовах сталого розвитку, які відображені на Рисунку 1.

ЄС розробив Стратегію розвитку «Європа 2020», яка ґрунтується на принципах сталого розвитку. До її пріоритетів належать питання енергоефективності, раціонального використання ресурсів, запобігання забрудненню довкілля.

За останні 20 років Радою ЄС та Єврокомісією прийнято понад 200 директив, постанов та регламентів, що стосуються питань довкілля. В процесі реалізації стратегії «Європа 2020» інститути ЄС продовжують розвивати і вдосконалювати європейське право, поєднуючи екологічні норми з добровільними інструментами, притаманними моделі циркулярної економіки, як основи для розвитку сталого споживання та виробництва. Основні тенденції екологізації туристичної сфери можна бачити в Таблиці 1.



*Рис. 1. Основні функції та принципи екологічного туризму*

На сьогодні в світі надзвичайно популярною є концепція екологічних готелів, які мають на меті раціонально використовувати природні ресурси, зберігати здоров'я гостей. Такі готелі згідно з європейськими стандартами повинні відповідати наступним вимогам: мати систему екологічного чистого опалення, власні очисні споруди стічних вод; проводити класифікацію всіх відходів, використовувати електрику, що виробляється за допомогою безпечного для навколишнього середовища палива; для освітлення застосовувати економічні лампи; готувати їжу з екологічно чистих продуктів, інколи навіть вирощених на спеціально відведеній території закладу [4].

В Україні екологічний туризм здійснюється на територіях національних парків і природних заповідників. Саме тут зосереджені найбільш примітні природні цінності, долучення до яких і приваблює численних туристів. Згідно дослідженням, в Україні існує щонайменше п'ять найцікавіших топ-напрямів для еко-туризму: Херсонська область, Подільські Товтри, Карпати, каньйони Миколаївської області, Дніпровські береги в Черкаській області [8].



Таблиця 1. Напрямами екологізації туристичної сфери

№	Напрями	Складові напрямів туристичної сфери
1	Планування туристичної діяльності	- регулювання кількості відвідувачів, - обмеження відвідування особливо цінних об'єктів та екосистем, - створення додаткових атракцій: музеїв, екологічних ферм, візит-центрів, тематичних виставок та експозицій.
2	Використання екологічно безпечних видів транспорту	- автомобілі на електродвигунах чи сонячних батареях, - альтернативні засоби пересування (велосипедів, човнів, кінних візків, в'ючних тварин).
3	Встановлення жорстких екологічних вимог до рухомого транспорту	- «Зелений автомобіль».
4	Розбудова туристичної інфраструктури	- жорсткий контроль застосування технологій по економії електроенергії, - встановлення контролю за дотриманням вимог облаштування туристичних маршрутів, - дотримання протиерозійних вимог при прокладанні доріг, - економія площ (використання наявної інфраструктури замість будівництва нової).
5	Застосування альтернативних джерел енергії	- сонячної, - вітрової, - геотермальної.
6	Застосування приладів для економії тепла, води та електроенергії	- лічильники, - індивідуальні системи опалення, - теплоізоляційні будматеріали, - індивідуальні системи опалення.

В Україні загальна площа рекреаційних територій становить 12,8% всієї території країни та розподіляється відповідно до природних особливостей регіонів: Карпатський, Придністровський, Донецько-Приазовський, Поліський, Причорноморський [4]. Головним підґрунтям розвитку екологічного туризму в Україні є 6737 спеціально відведених територій та об'єктів природного заповідного фонду, загальною площею понад 2,8 млн. га, що перевищує 3,9% всієї площі держави [3]. В Україні нараховується 39 заповідників та природних і національних парків, розташованих на площі 559, 2 тис. га, більш докладніше це видно з Таблиці 2.

На відміну від інших видів туризму екологічний туризм не потребує значних витрат на розвиток інфраструктури. Проте, розвиток екологічного туризму потребує забезпечення охорони, комплексного використання ресурсів,

екологічної безпеки та доступності рекреаційних ресурсів. Слід зазначити, що за правильної організації та вмілого управління екологічним туризмом можливе дотримання балансу екологічних, соціальних та економічних інтересів.

Таблиця 2. Види заповідників на території України та їх характеристика

№	Вид заповідника	Назва заповідника	Характеристика заповідника
1	Біосферні – 4 (137, 2 тис. га)	Біосферний заповідник «Асканія Нова»	одне з 7 природних чудес України, входить в сотню найбільш відомих заповідних територій планети (33,3 тис. га, 500 видів вищих рослин, більше 3 000 видів тварин)
2		Карпатський біосферний заповідник	(загальна площа 57 880 га), який входить до мережі біосферних резерватів ЮНЕСКО – налічує 64 види рослин і 72 види тварин, занесених до Червоної книги України
3		Дунайський біосферний заповідник (Одеська область)	загальною площею 50253 га (563 види різних рослин, більше 200 видів птахів, близько 120 видів водоплаваючих птахів, 100 видів риби)
4		Чорноморський біосферний заповідник (територія Херсонської і Миколаївської області)	загальною площею 100 га: - близько 700 видів рослин, - 309 видів птахів, - 83 види риби.
5	Природні заповідники – 17 (160,1 тис. га)		Знаходяться на території України
6	Національні природні парки – 18	Знаходяться на території України	Загальною площею 261,9 тис. га; 45 регіональних ландшафтних парків; 3078 пам'яток природи, 2729 заказників, 616 ботанічних, зоологічних садів, дендропарків, та парків-пам'яток садово-паркового мистецтва, 793 заповідних урочища

Джерело: узагальнено на основі [2, 4]

Значної актуальності набуває такий інструмент управління в сфері еко-туризму, як формування мережі міських туристсько-інформаційних центрів, що сприятиме активізації екскурсійної діяльності та підвищенню туристичної привабливості країни.

Екологічний туризм в умовах сталого розвитку економічної діяльності України стає одним з найбільш перспективних видів, адже він забезпечує зміну вражень та постійний контакт з природою у поєднанні з низькими фінансовими

витратами, а саме, пізнавальні тури (ознайомлення з культурно-історичними, етнографічними, природними об'єктами), розважальні тури (рибальство, прогулянки на човнах, збирання: грибів, горіхів, ягід, лікарських рослин), оздоровчі тури (зелений туризм, плавання в водоймах, фізична праця).

Таким чином, концепція сталого розвитку екологічного туризму дає можливість вирішити наростаюче протиріччя між необхідністю задоволення зростаючих потреб туристів та обмеженою кількістю природних, соціальних, економічних ресурсів приймаючих дестинацій в умовах погіршення стану екологічного середовища.

Слід зазначити, що основною метою еко-туризму як виду туристичної діяльності є пізнання особливостей малозмінених природних і традиційних культурних ландшафтів за умови збереження ландшафтного різноманіття. На території України існують достатньо сприятливі умови та ресурси для розвитку еко-туризму, але, щоб він став пріоритетним напрямом національного туризму, основою його розвитку має бути розробка спеціальної державної, регіональних та місцевих програм з розвитку еко-туризму, а також свідоме ставлення кожного з нас до довкілля. У процесі запровадження децентралізації влади було б доречним надати більші повноваження обласним та місцевим органам державної влади брати безпосередню участь у регулюванні еко-туристичної діяльності.

Сучасна концепція еко-туризму підкреслює обов'язковість збереження природного і культурного спадку, біотичної різноманітності і покращення екологічного, соціального і економічного стану регіонів, які відвідують еко-туристи. Екологічний туризм повинен стати взірцем для переорганізації, екологізації всієї індустрії туризму. Сталий еколого-зрівноважений туризм повинен стати не лише філософією, але й провідною управлінською стратегією розвитку туризму регіону.

Всебічне втілення концепції сталого розвитку в життя робить екологічний туризм з кожним роком все більш значимим, дозволяє ефективніше та

раціональніше використовувати ресурсний потенціал громади та оптимальніше вирішувати проблеми регіонального розвитку.

Забезпечення сталого розвитку екологічного туризму як одного із важливих напрямів модернізації економічної діяльності України сприятиме підвищенню національної конкурентоспроможності, мінімізації негативних наслідків зовнішніх шоків, підвищенню соціально-екологічної відповідальності підприємництва.

*Література:*

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методи аналізу, термінологія, районування. Київ: Видавничо-полігр. Центр «Київський університет», 2001. Т 17. С. 395.
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. *Збірник тез та текстів виступів на Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України»* 2019. Кропивницький: ЛА НАУ. С. 336-345.
3. Концепція розвитку туризму до 2022 року URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
4. Любщева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – Київ. 2004. С. 436.
5. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. навч. посіб. Київ: Центр учбової л-ри. 2012. С. 366.
6. Кифяк В. Ф. Організація туризму. Навч. посіб. Чернівці: Книги – XXI. 2008. С. 344.
7. Осипчук М. Д. Міжнародний туризм у контексті модернізації зовнішньоекономічної діяльності України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 1. С. 107-111.
8. Піменов В. Г. Розвиток екологічного туризму в Україні: основні поняття, проблеми, сучасний стан. *Вісник ХДАК*. 2018. Вип. 52. С. 198-208.
9. Рутинський М. Й., Зінько Ю. В. Сільський туризм: навч. посіб. Київ: Знання. 2006. С. 271.
10. Смирнов І. Г. Туристично-фінансові потоки та моделі управління в міжнародному туристичному бізнесі. *Географія і сучасність: Зб. наук. пр. Київ. нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова*. Київ. 2006. Вип. 5 (15).
11. Устименко Л. М., Афанасьєв І. Ю. Історія туризму. навч. посіб. Київ: Альтер-прес. 2005. С. 320.
12. International Tourism Results and Prospects for 2014. *UNWTO News Conference* 20 January 2014. HQ, Madrid, Spain. URL: [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_ftur\\_2014\\_hq\\_jk\\_1pp.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_ftur_2014_hq_jk_1pp.pdf).
13. The Partnership for Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC Partnership). Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC) website. – URL: [www.sustainabletourismcriteria.org/index.php?Option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=188](http://www.sustainabletourismcriteria.org/index.php?Option=com_content&task=view&id=58&Itemid=188).

## **1.4. Formation of a management system for sustainable development of tourism enterprises**

### **Формування системи управління сталим розвитком підприємств туристичної галузі**

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних і прибуткових серед усіх галузей світового господарства. Так, якщо в 1950 році по світу подорожували 25 млн. людей на рік, то сьогодні це – 1,3 млрд. За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО) саме на туризм припадає 10% загальносвітового ВВП і кожне десяте робоче місце [1].

Кількість міжнародних туристичних прибуттів у 2019 році досягла близько 1,5 мільярда, що на 4%, або на 54 мільйони перевищує показники 2018 року [2]. Такі дані наводить ВТО, зазначаючи, що 2019-й став для світового туризму вже десятим поспіль роком з позитивною динамікою, а це дає підстави віднести туризм до надійного та сталого сектору економіки, навіть в умовах нестабільності, невизначеності й соціальних потрясінь.

По мірі зростання глобалізації світового господарства мають місце негативні зміни в географічній оболонці Землі, зокрема: кліматичні зміни; деградація ґрунтів і земель; руйнування екосистем і зменшення біорізноманіття; збільшення забруднення води, ґрунту і повітря; природні лиха, викликані діяльністю людини; неконтрольований приріст населення і посилення нерівності в соціально-економічному розвитку; продовольча безпека та наростання загроз здоров'ю населення; обмеженість запасів енергії і інших видів природних ресурсів.

Як свідчить сучасний світовий досвід, соціально-економічний розвиток без врахування екологічних чинників лише прискорює крах людства. За даними Світового фонду дикої природи людство вже зараз споживає обсяг ресурсів еквівалентний 1,5 ресурсу Землі, як результат ми живемо за рахунок майбутніх поколінь [3]. У результаті найбільшого науково-технічного прогресу XVIII-XX ст.

було зруйновано близько 20% природних екосистем. За останніми підрахунками вчених, ця цифра катастрофічно збільшилася і становить вже 64% [4].

Відсутність ефективно діючих правових, адміністративних та економічних механізмів природокористування та господарська діяльність без урахування вимог охорони довкілля, низький рівень екологічної свідомості суспільства, призвели до значного погіршення стану довкілля України, надмірного забруднення вод, повітря і земель, нагромадження у дуже великих кількостях шкідливих, у тому числі високотоксичних, відходів виробництва.

Варто зазначити, що реальний вплив туризму на довкілля залишається прихованим за рахунок того, що транспортні, а особливо повітряні перевезення, готельний і ресторанний бізнес сприймаються як окремі сектори сфери послуг, а не як взаємопов'язані компоненти єдиного комплексу, головним завданням якого є задоволення постійно зростаючих потреб власне туристичної галузі. Крім загальних наслідків впливу на довкілля, туризм спричиняє серйозні зміни в конкретних екосистемах. Тобто орієнтація на переважно швидкі темпи економічного зростання туристичного бізнесу завдала шкоди довкіллю, сприяла загостренню суб'єкт-об'єктних відносин світу людини та світу природи, що актуалізує наукове вирішення означеної проблеми в контексті концепції сталого розвитку.

В умовах зростання потреб населення в рекреації та туризмі, екстенсивної та інтенсивної взаємодії суспільства і природи, виникає цілком обґрунтована необхідність у планомірному використанні саме природних багатств за рахунок застосування відповідних механізмів збалансованого природокористування, одним із яких є екологоорієнтований туризм, що має на меті реалізацію концептуальних основ сталого розвитку.

Сталий розвиток висловлює досить нескладну думку: звершення злагоди між природою та суспільством, вирішення наявних на даний момент протиріч, між природою та суспільством, між екологією і економікою, між розвинутими державами і країнами, що розвиваються, між раніше сформованими потребами

людей і раціональними потребами, між сьогоднішніми і майбутніми поколіннями [5].

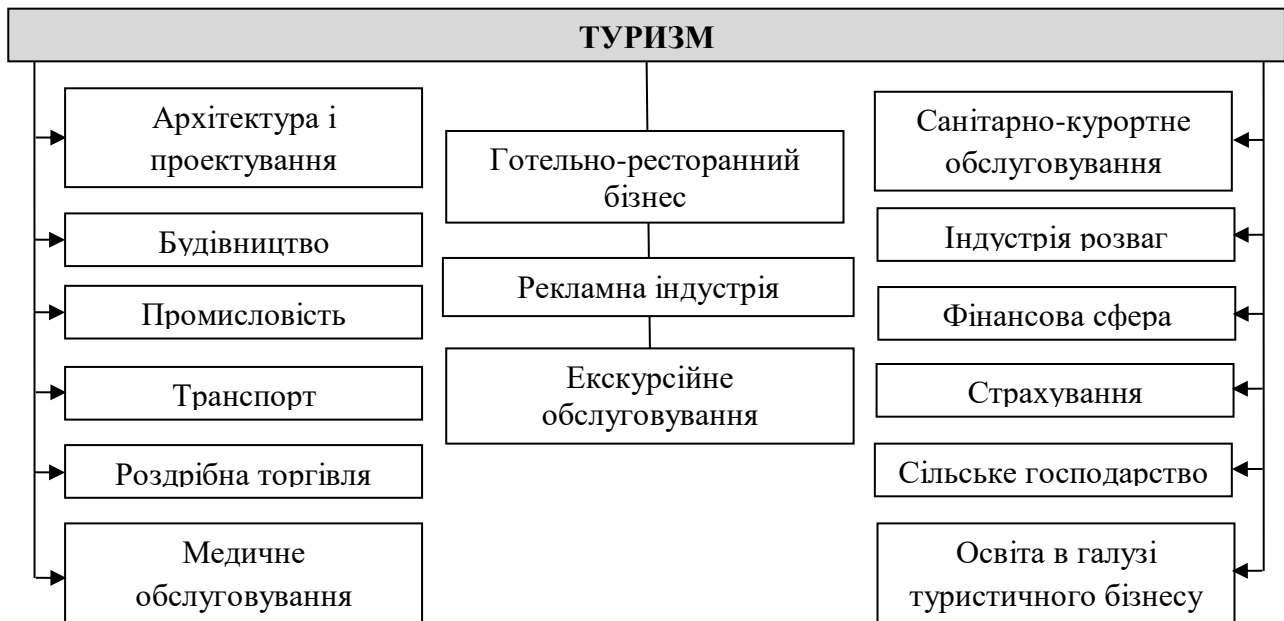
Слід відмітити, що більшість науковців розглядають сталий розвиток тільки з точки зору забезпечення збереження навколишнього середовища, проте, вважаємо, що він орієнтований не тільки на відсутність негативного впливу на стан навколишнього середовища, але й здоров'я споживачів / туристів.

Зв'язок і рівновагу економічних, соціальних, екологічних, інституційних та інноваційно-науково-технічних частин з метою максимізації благополуччя людини без ускладнення перспектив з метою майбутніх поколінь задовольняти власні потреби формулюється передовими вченими як "сталий розвиток" [5].

Отже, сталий розвиток туристичної галузі повинен бути орієнтований на усунення трьох головних проблем, необхідних для формування людської спільноти, а власне: 1) удосконалення якості життя людей, сфери їх проживання та подорожування; 2) покращення туристичного сервісу до рівня світових вимог та стандартів; 3) підтримка і ренатуралізація природного довкілля.

На засіданнях Генеральної Асамблеї ООН у вересні 2015 року було офіційно затверджено перелік цілей сталого розвитку. Цілі сталого розвитку, яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, встановлюють власні показники розвитку і включають 17 цілей і 169 конкретних завдань.

Вважаємо, що туристичну галузь необхідно адаптувати до вимог Концепції сталого розвитку, з метою формування екологічно безпечного туристичного продукту. Екологізація туристичної діяльності сприятиме поліпшенню та збереженню природного середовища, що забезпечить зростання туристичної привабливості території. Тому, вважаємо, що екологічний туризм слід розглядати не як окремий новий вид туризму, а як сукупність засобів з екологізації туристичної діяльності, тобто як екобезпечний туризм. Отже, принципи сталого розвитку є пріоритетними в контексті розвитку туристичної галузі та усіх галузей, які з нею суміжні, зокрема архітектура і проектування, будівництво, промисловість (в частині виробництва), транспорт, роздрібна торгівля, індустрія розваг, сільське господарство та ін. (Рис. 1).



*Рис. 1. Зв'язки туризму в системі господарювання*

Будівництво, архітектура та проектування – використання таких матеріалів для будівництва нових та модернізації існуючих готелів, ресторанів та інших закладів туристичної галузі, які б забезпечували зниження використання природних ресурсів та зменшення шкідливого впливу на довкілля, надавали можливість досягнення високої експлуатаційної ефективності споруди.

Транспорт – використання альтернативних видів транспорту, які не забруднюють навколишнє середовище, зокрема, електроавтомобілі, громадський електричний транспорт, велосипеди, електросамокати тощо.

Промисловість – екологоорієнтоване управління та виробництво, яке б не завдавало негативного впливу на працівників або мінімізація такого впливу; зменшення кількості відходів за рахунок використання технологій безвідходного виробництва або їх правильна утилізація; використання екологічно якісної сировини для виробництва, а також пакувальних матеріалів відповідної якості (екоупаковка).

Сільське господарство – використання органічної сировини для виробництва продукції, тобто без використання пестицидів та генетично модифікованих організмів.



Медичне обслуговування – дотримання санітарних правил; зменшення використання антибіотиків.

Рекламна індустрія – здійснення маркетингових досліджень з метою розвитку внутрішнього ринку еко-товарів та послуг, визначення потенційних експортних ринків для української органічної продукції; пропаганди здорового способу життя та популяризації продукції органічного виробництва шляхом висвітлення її переваг у засобах масової інформації, проведення виставок, ярмарок, форумів, конференцій, науково-практичних семінарів, круглих столів, “днів поля”, прес-турів для журналістів до “органічних” господарств тощо.

Слід відмітити, що комплекс наступних заходів стосується усіх суміжних з туризмом галузей, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, санітарно-курортного обслуговування, екскурсійного обслуговування, страхування, фінансової сфери, індустрії розваг тощо:

- сортування відходів для забезпечення їх пральної утилізації;
- заміна пластикових елементів (наприклад, карток-ключей від номерів) на паперові та дерев’яні аналоги;
- використання екологічних косметичних та хімічних засобів (зокрема, відмова від використання сульфатів, що не тільки забруднюють воду, але і негативно впливають на шкіру людей);
- використання енергозберігаючих технологій (наприклад, автоматичне вимкнення світла у приміщеннях, встановлення сонячних батарей та інших видів альтернативної енергії);
- скорочення використання паперу. Набуває поширення практика “безпаперового гостя” – скорочення використання паперу на гостя шляхом впровадження електронних підписів на реєстраційних картках, надсилання рахунків на електронну пошту замість друкованого екземпляру та надання всієї необхідної інформації через мобільні додатки, сайти та електронну пошту. Такий досвід можна перенести й на інші сфери діяльності, зокрема, медичне обслуговування, страхування тощо.

Можна визначити два рівня управління сталим розвитком туристичної галузі: внутрішній рівень – забезпечення сталого розвитку самим підприємством, та зовнішній – забезпечення сталого розвитку з боку суспільства відповідними органами влади.

Корж Н. В. та Басюк Д. І. [6] зазначають, що управляти процесом впливу туризму на природу можна прямо або опосередковано. Варіант прямого управління включає обмеження загальної чисельності відвідувачів згідно з гранично припустимим туристичним навантаженням на природні комплекси, зонування особливо охоронюваних територій та територій природних об'єктів туристичного показу, використання спеціальних технологій, які мінімізують забруднення навколишнього середовища. Іншими словами, це силова політика, яка заснована на примусі (штрафи, приписи і т.д.), демонстрації того, як неможна поступати.

Опосередкований варіант засновується на змінах поведінки туристів шляхом підвищення рівня освіти, виховання поважного, гуманного ставлення до місцевих жителів, тварин та рослин та є найбільш гнучким.

Вважаємо, що саме другий варіант є більш прийнятним для управління процесом впливу туризму на природу, так як перший варіант із обмеженням чисельності туристів призведе до економічних наслідків, таких як зменшення доходів підприємств туристичної галузі та відповідно надходжень до бюджетів країн, зменшення робочих місць в туристичній галузі тощо.

Згідно з даними ВТО, якщо порівнювати подорожі туристів із січня до травня 2020 року з аналогічним періодом 2019 року, кількість подорожей зменшилась на 56%, або на 300 мільйонів туристів через поширення коронавірусу та оголошення карантинних заходів. Через це країни втратили 320 мільярдів доларів США надходжень від міжнародного туризму, що втричі більше за втрати під час економічної кризи 2009 року [7].

Вважаємо, що забезпечення реалізації всіх необхідних заходів для досягнення сталого розвитку має бути організовано обов'язково і на

внутрішньому рівні, тобто розроблено та впроваджено заходи на рівні підприємства туристичної галузі.

Під управлінням сталим розвитком підприємств розуміємо сукупність послідовних дій управлінського персоналу з визначення цілей управління ресурсами на основі реєстрації та обробки інформації про діяльність з метою мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

Результати проведеного огляду наукової літератури свідчать про відсутність єдності між дослідниками при ідентифікації функцій системи управління. Так, О. І. Линник [8] до складових системи управління відносить організацію, планування, облік, аналіз, регулювання, контроль, а Р. Гріфін і В. Яцура [9] – планування та ухвалення рішень, організація діяльності, лідерство, контролювання, С. Роббінз і М. Коултер [10] виділяють чотири загальні функції управління: планування, організація, керівництво і контроль.

Вважаємо, що система управління сталим розвитком підприємств складається з наступних елементів планування, організація, облік, аналіз і контроль. Взаємозв'язок між елементами системи управління сталим розвитком підприємства туристичної галузі представлено на Рис. 2.

Планування має важливе значення для формування ефективного управління сталим розвитком підприємства туристичної галузі. При здійсненні планування визначаються обсяги виробництва / реалізації екологічно якісного туристичного продукту та відповідно витрати пов'язані із його формуванням та досягненням цілей сталого розвитку. Реалізація зазначених цілей вимагає чіткого визначення підрозділами тактичних цілей і конкретних завдань, а також відповідних ресурсів, заходів для їх виконання. Планування передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу підприємства на певний період і розробку виробничих програм.

Організація управління сталим розвитком підприємства передбачає побудову системи, яка складається з сукупності завдань, принципів і методів управління. Функція організації характеризує систему управління, зокрема: її

властивості, структуру, склад, взаємозв'язки і процес взаємодії між елементами системи. Функція організації відображає структуру керованої (об'єкт управління) і керуючої (суб'єкт управління) систем, виробництва та реалізації екологічно якісного туристичного продукту, які направлені на досягнення цілей сталого розвитку.



*Рис. 2. Система управління сталим розвитком підприємства туристичної галузі*

Основна проблема управління підприємствами туристичної індустрії в Україні полягає у відсутності статистично надійних даних про обсяги наданих послуг та їх вплив на стан навколишнього середовища. Відсутність даних ускладнює управління як підприємствами туристичної індустрії, так і підприємствами інших галузей. Цю проблему можливо вирішити за допомогою бухгалтерського обліку, оскільки саме система обліку може допомогти акумулювати інформацію про, зокрема, кількість і вартість екологічно якісної продукції/ послуг та витрати, які понесені на забезпечення цілей сталого розвитку.

Тому актуальним є вдосконалення методики та організації бухгалтерського обліку з метою формування повної та достовірної інформації про витрати туристичного підприємства для забезпечення цілей сталого розвитку.

Функції аналізу та контролю передбачають використання бухгалтерської та планової інформації. Аналіз виступає зворотною ланкою між підсистемою бухгалтерського обліку та іншими підсистемами управління – плануванням, організацією та контролем. Результати аналізу характеризують витрати понесені для забезпечення цілей сталого розвитку із зазначенням причино-наслідкових зв'язків. Інформація, отримана в результаті проведеного аналізу, є складовою частиною інформаційної системи управління та може бути використана як для оперативного, так і для стратегічного планування. Аналіз забезпечує оцінку здійснених господарських операцій та формує необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Контрольна функція полягає у перевірці правильності відображення витрат на забезпечення цілей сталого розвитку та виявленні відхилень фактичних обсягів витрат від норм і планів. Своєчасне виявлення фактів, що перешкоджають функціонуванню підприємства дозволяє вжити заходів щодо уникнення втрат і збитків, що дозволяє підвищити ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Управління витратами на формування екологічно якісного туристичного продукту, як і будь-яким іншим об'єктом, складається з трьох послідовних процесів: отримання інформації про стан об'єкта управління, ухвалення рішення щодо керованої системи, виконання прийнятих рішень та оцінка результатів виконання рішення на господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Отже, для забезпечення цілей сталого розвитку запропоновано напрями удосконалення системи управління сталим розвитком підприємства туристичної галузі:

– удосконалення функцій управління (формування нового світогляду щодо екологічної якості туристичного продукту, підвищення кваліфікації працівників апарату управління);

- удосконалення нормативно-правової бази діяльності підприємств туристичної галузі;
- розробка методики бухгалтерського обліку екологічно якісного туристичного продукту та витрат на його формування;
- формування уніфікованого підходу до калькулювання собівартості екологічно якісного туристичного продукту;
- удосконалення форм звітності з метою задоволення інформаційних потреб зовнішніх користувачів;
- створення ефективної системи внутрішнього контролю витрат на створення екологічно якісного туристичного продукту.

Реалізація механізмів та інструментів управління підприємствами туристичної галузі на засадах сталого розвитку сприятиме вирішенню еколого-економічних протиріч та конфліктів, які виникають у процесах виробництва / споживання продукції/послуг, а також гармонізації взаємовідносин із колом зацікавлених сторін: виробниками, споживачами та конкурентами.

Отже, активізація і розвиток туристичного ринку, підвищення рівня вимог споживачів до якості і комплексності послуг, які пропонують сфери туризму призводить до зростання техногенного впливу на екологічний стан довкілля та здоров'я людини. Такі обставини вимагають активного впровадження методів управління туристичними підприємствами, які призначені для оптимізації діяльності підприємств різних типів, підвищення ефективності обслуговування споживачів з метою забезпечення концепції сталого розвитку. Вважаємо, що сталий розвиток туристичної галузі повинен бути орієнтований на усунення трьох головних проблем: удосконалення якості життя людей, сфери їх проживання та подорожування; покращення туристичного сервісу до рівня світових вимог та стандартів; підтримка і ренатуралізація природного довкілля. Таким чином, екологізація туристичної діяльності, впровадження екологічно безпечних технологій в туризмі сприяють поліпшенню та збереженню природного середовища, що сприяє зростанню туристичної привабливості території.

На сьогоднішній день спостерігається негативний вплив масового туризму на навколишнє природне середовище та туристичні ресурси. У зв'язку з цим виникає необхідність розвивати надалі туристичну галузь адаптувавши її до вимог Концепції сталого розвитку. Тобто в туристичній галузі має формуватися екологічно якісний туристичний продукт, що буде сприяти поліпшенню та збереженню природного середовища та забезпечить зростання туристичної привабливості території. Управління сталим розвитком туристичної галузі повинно бути реалізовано на двох рівнях: внутрішній рівень – забезпечення сталого розвитку самим підприємством, та зовнішній – забезпечення сталого розвитку з боку суспільства відповідними органами влади.

*Література:*

1. На туризм сьогодні припадає 10% світового ВВП – ВТО. URL: <https://mind.ua/news/20189073-na-turizm-sogodni-pripadae-10-svitovogo-vvp-vto>.
2. Укрінформ Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2859960-torik-zafiksovano-15-milarda-turistichnih-podorozej-unwto.html>.
3. Всемирный фонд дикой природы. URL: <http://wwf.ru>.
4. Екологічні проблеми світу: апокаліпсис від рук людини. Велика Епоха. URL: <http://www.epochtimes.com.ua/science/environments/ekologichni-problemy-svitu-apokalipsys-vid-ruk-lyudyny-102581.html>.
5. Гончаренко М. В. Теоретичні засади сталого розвитку територій. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>.
6. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
7. Світовий туризм втратив \$320 мільярдів через коронавірус – ООН. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3071589-svitovij-turizm-vtrativ-320-mlrd-cerez-koronavirus-onn.html>.
8. Линник О. І., Артеменко Н. В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67. С. 159-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpipt\\_2013\\_67\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpipt_2013_67_29).
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / за ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
10. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер Менеджмент. Изд. 8-е; переводчик О. Медведь. Вильямс, 2007. 1056 с.

## 1.5. POS-class sales software

### Oprogramowanie sprzedażowe klasy POS

Każda organizacja, która wdraża systemy i narzędzia informatyczne musi ponieść określone nakłady finansowe, jednak w perspektywie czasu jest to inwestycja, która przynosi pożądane zyski i dobre efekty. Także w działalności gastronomicznej coraz większe znaczenie ogrywa zastosowanie narzędzi informatycznych. Odnosząc się do marketingu i promocji działalności określonej restauracji ważną rolę odgrywa dobrze przygotowana witryna internetowa. Narzędzia internetowe pomagają przedsiębiorstwo gastronomicznym usprawniać ich marketing, a także przyczyniają się do lepszego wizerunku i wzrostu dystrybucji i kontaktu z klientami. Celem jest zatem stałe doskonalenie usług poprzez zastosowanie nowoczesnej technologii IT, co zostało zasygnalizowane na przykładzie restauracji „Rynek43” w Świdnicy.

Przytoczmy na wstępie pojęcie „*gastronomia*”, które pochodzi z języka greckiego, gdzie *gaster* oznacza żołądek, a *nomos* – prawo. Etymologicznie można więc tłumaczyć gastronomię jako wiedzę dotyczącą praw rządzących żołądkiem [1]. Gastronomię można określić także jako sztukę przyrządzania i podawania potraw opierając się na fachowej wiedzy kulinarnej. Gastronomia to także wiedza dotycząca produktów, ich wartości odżywczej, racjonalnego sporządzania potraw, komponowania posiłków, tradycji kulinarnych, jak i również zwyczajów i obyczajów związanych z jedzeniem [2].

Coraz częściej korzystamy z zakupów poprzez Internet, mamy bowiem dostęp do różnych platform sprzedażowych. Przyjęło się już, że tradycyjne sklepy detaliczne jak i hurtownie prowadzą zbyt towarów zarówno poprzez sprzedaż z półek sklepowych jak i sugerują przegląd dostępnych artykułów poprzez własną stronę WWW, gdzie jest odniesienie do sprzedaży internetowej. Mało kto z nas dochodził jakie systemy obsługują taką sprzedaż wirtualną i dlatego mam nadzieję, że niniejszy artykuł będzie wprowadzeniem do problematyki systemów klasy POS.



*Systemy POS (Point of Sale)* to oprogramowanie sprzedażowe, nieodzwone w każdym sklepie, punkcie usługowym czy restauracji [3]. Zakładając sklep internetowy warto wcześniej rozważyć możliwości finansowe prowadzenia tego typu biznesów oraz dokonać implementacji adekwatnego oprogramowania. Obecnie dostępne są w Internecie małe bezpłatne systemy klasy POS, jak również zaawansowane narzędzia o złożonej funkcjonalności, ale komercyjne. Dalej zaprezentowano 10 najlepszych bezpłatnych *opensource'owych* systemów POS.

*Darmowe systemy POS.* Tego typu systemy z możliwością rozbudowy, projektowane i rozpowszechniane są w formule *Open Source*. Otwarty kod źródłowy umożliwia potencjalnemu użytkownikowi rozwijać system we własnym zakresie, dostosowując jego parametry i dane do potrzeb swego asortymentu, rozpoczniemy zatem prezentację dziesięciu z nich.

1. *Open Source Point of Sale.* Webowy system POS opracowany został w technologii PHP/MySQL. Umożliwia przechowywanie i przetwarzanie informacji o klientach, sprzedaży, dostawach oraz pracownikach. Przeznaczony jest dla małych i średnich sklepów i punktów handlowych. Cechuje go przyjazny interfejs oraz bardzo praktyczny moduł raportujący. Jednak ma on ograniczone wsparcie dla kas fiskalnych. Pracuje na platformie LAMP, a dostęp do omawianego programu jest poprzez stronę:

*<http://sourceforge.net/projects/opensourcepos/>.*

2. *Florent POS.* Jest to system profesjonalny dla restauracji, kawiarni bądź punktu gastronomicznego. Rozwijany jest dzięki dużej społeczności użytkowników oraz możliwości skorzystania z komercyjnego wsparcia technicznego jego twórców. Zaletami tej klasy systemu POS jest dogodny interfejs użytkownika oraz dostosowywalne menu restauracji, w której występuje podział oferowanych posiłków według kategorii. Ponadto cechuje go wsparcie softwarowe dla drukarki rachunków, kasy fiskalnej oraz drukarki kuchennej. Oprogramowanie to ma duże możliwości konfiguracyjne i raportujące. Platformą na której bazuje jest Java, a strona dostępu to:

*<http://florentpos.org/>.*

3. *OpenBravo POS*. Stanowi moduł sprzedażowy *opensource*'owego systemu ERP – *OpenBravo* i charakteryzują go szerokie możliwości konfiguracyjne. Moduł ten wspiera szereg urządzeń wykorzystywanych w handlu, takich jak czytniki kodów kreskowych, kasy fiskalne oraz drukarki. Oprogramowanie bazuje na platformie Java a dostęp do niego można uzyskać korzystając ze strony WWW:

*<http://www.openbravo.com/resources/product-download> oraz <http://sourceforge.net/projects/openbravopos/>.*

4. *Lemon POS*. System ten oparty jest na Linuksie z przeznaczeniem dla małych i średnich punktów handlowych i usługowych. Występuje w nim centralna baza danych, możliwość dostępu przez wielu klientów, gdyż charakteryzuje się wystarczającą strukturą terminalową. Ma przyjazny użytkownikowi interfejs oraz dogodne możliwości konfiguracyjne i raportujące. Jak wspomniano posadowiony jest na odpornej na zakłócenia platformie Linux, przy czym dostęp do niego uzyskujemy poprzez stronę WWW:

*<http://lemonpos.org/>.*

5. *Mercator Java POS*. Stanowi prosty w obsłudze system klasy POS dla biznesów gastronomicznych typu kluby i punkty. Platformą jest Java a dostęp można uzyskać wchodząc na stronę WWW:

*<http://sourceforge.net/projects/mercator/>.*

6. *Tux Point of Sale*. System ten, przeznaczony do handlu w małych i średnich firmach, oparty jest na platformie Linux, a dostęp do niego występuje na stronie WWW:

*[tuxpos.sourceforge.net/](http://tuxpos.sourceforge.net/).*

7. *Posterita POS*. Ten kolejny webowy system POS przeznaczony jest dla specyficznych zastosowań, a więc przede wszystkim handlowych i franczyzowych. Korzysta z płatnej formy internetowej Web, a dostęp do tej aplikacji, według autora tej specyfikacji najlepszych darmowych systemów sprzedażowych, uzyskujemy poprzez stronę WWW:

*<http://sourceforge.net/projects/posterita/> [3].*

8. *CybOrg*. System ten przeznaczony jest głównie dla biznesu gastronomicznego. Cechują go znaczne możliwości w zakresie implementacji interfejsu. Jego platformą jest język Perl, a dostęp uzyskujemy poprzez stronę WWW:

*<http://sourceforge.net/projects/cyborg/>*.

9. *synPOS*. To kolejny, określany jako lekki, system POS opracowany w technologii Java, dla małych i średnich biznesów, przy czym uzyskać go można ze strony WWW:

*<http://sourceforge.net/projects/synpos/>*.

10. *nTPV*. Uznawany jest jako solidny system POS oparty na bazie danych, z przeznaczeniem dla restauracji, barów, klubów i innych punktów oferujących usługi gastronomiczne. Jego platforma softwarowa to: QT, KDE, Postgresql, a dostęp do niego następuje ze strony WWW:

*<http://sourceforge.net/projects/ntp/>*.

*Aplikacja PC-Gastronom o rozbudowanej funkcjonalności [4]. PC-Gastronom, firmy INSOFT to program dla branży gastronomicznej, który cechuje intuicyjny i prosty w obsłudze interfejs kasjera i kelnera. Współpracuje z programem PC-Market 7 i Konsola Kupca. Stanowi kompleksowy system do zarządzania restauracją i siecią placówek gastronomicznych. Omawiana aplikacja może pracować na samodzielnej kasie jak również w sieciowym systemie kas. PC-Gastronom jest przystosowany do obsługi ekranów dotykowych. Możesz także pracować ze zwykłym monitorem, klawiaturą zwykłą lub programowalną na której niezbędne funkcje można przypisać wybranym klawiszom. Prezentowana aplikacja zawiera szereg modułów o nazwach wskazujących na ich funkcjonalność. Panele szybkiej sprzedaży znacznie przyspieszą wybór towarów, natomiast Drukarka kuchenna i Ekran kuchenny, sprawiają, że zamówienia szybko trafiają do kuchni. Kolejny moduł Ekran zamówień umożliwia zarządzanie wydawaniem przygotowanych posiłków według wcześniejszych zamówień. Oprogramowanie umożliwia użytkownikowi dostosowanie do swoich wymagań okna kasjera i kelnera.*

Dzięki współpracy z systemem *PC-Market 7* jest podgląd do transakcji określonego kelnera oraz ocenienie jego aktywności w pracy. Ponadto jest możliwość przeprowadzania obserwacji sprzedaży. Oprogramowanie „*PC-Gastronom*” pracuje w środowisku MS Windows® oraz Linux, pozwala na pracę jednocześnie kilku kelnerów i barmanów i przy tym umożliwia rejestrowanie transakcji z dowolnej kasy. Zaletą podanej aplikacji jest współpraca z ponad 150 różnymi specjalizowanymi urządzeniami niezbędnymi w punktach gastronomicznych i restauracjach, a w tym z drukarkami fiskalnymi polskich producentów: Novitius, Elzab, Posnet, Emar, Torell, UPOS, Innova. Ponadto system ma kontakt z mobilnym bonownikiem na platformie Android. Występuje też łączność z systemem monitoringu. *PC-Gastronom* może pracować na samodzielnej kasie jak również w sieciowym systemie kas. Trzeba jeszcze dodać, że *PC-Gastronom* posiada integrację z systemem hotelowym *KajWare*, przy czym integracja polega na przekazywaniu transakcji klienta na rachunek pokoju hotelowego. Na szczególne podkreślenie zasługuje obsługa zaplecza magazynowego restauracji. Oprogramowanie *PC-Gastronom* dostępne jest w kilku wersjach: *Standard* – pojedyncze stanowisko, *Premium* – wersja pracująca w systemie kas z rozbudowanym środowiskiem zarządzania i monitoringu, *Net* – wersja sieciowa, umożliwia połączenie wielu punktów gastronomicznych w jedną sieć, zarządzaną i monitorowaną z centrali. Uproszczoną wersją omawianej aplikacji jest *PC-Market Gastronom Lite*. Ułatwia ona zarządzanie wykazami na kasach wyposażonych w stanowiska POS, na których zainstalowany jest *PC-Gastronom Standard*.

*Zaawansowane systemy dla gastronomii* [5]. Na rynku są firmy informatyczne oferujące wachlarz aplikacji w zakresie szeroko rozumianych systemów klasy POS, a jedną z takich firm jest escsa. W jej ofercie znajduje się programy dla sklepów, sieci sklepów, restauracji oraz stacji paliw. Osobną grupę stanowią programy dla gastronomii i hoteli. Sprzedawane są systemy sprzedaży, księgowe oraz kadrowo-płacowe. Wobec obfitości różnych rozwiązań zastanawiamy się jakie oprogramowanie może być najbardziej adekwatne do określonego biznesu, np. do zarządzania restauracją. Istotne jest bowiem panowanie nad łańcuchem dostaw.

Firma escsa sugeruje systemy: *POSbistro*, *X2System*, *Izzyrest*, *Foodsoft*, *Gastro* oraz *Soga*, które zostaną teraz krótko przedstawione.

*POSbistro* to nowoczesne obszerne funkcjonalnie oprogramowanie w chmurze działające na tabletach z systemem Android. Program umożliwia zarządzania jednym punktem gastronomicznym lub całą siecią lokali. To mobilne oprogramowanie zapewnia szybką obsługę klientów. *X2System* przeznaczony dla małych jak i dużych wielooddziałowych firm. System ten wyposażony jest w mechanizm replikacji danych *X2ADRS*, co pozwala na prowadzenie biznesu w trybie sieciowym i centralnie zarządzać firmą. *4Rest/izzyRest* to zintegrowana forma wspomagająca pełną działalność restauracji. *Foodsoft* jest oprogramowaniem spełniającym wymagania pracy wielu stanowisk sprzedażowych jednocześnie, przy dostępie do danych obejmujących cały obiekt gastronomiczny. *Gastro* stanowi prosty program sprzedaży kelnerskiej i barmańskiej na ekranach dotykowych. Jego obsługa przypomina pracę na zwykłej kasie z tą różnicą, że klawisze są wyświetlane na ekranie, a wybór potraw jest szybki. *SOGA* to profesjonalny system gastronomiczny dla każdej restauracji, charakteryzujący się dogodnym dla użytkownika interfejsem. Oprogramowanie *FoodSoft* stanowi system modułowy, pozwalający użytkownikowi swobodne skonfigurowanie potrzebnej dla jego biznesu konfiguracji softwarowej, w zakresie oprogramowania gastronomicznego [6]. Jego podstawowy moduł nazywa się *FoodSoft Sprzedaż* i umożliwia dołączenie do niego innych elementów w zakresie potrzeb systemu klasy POS. Rozszerzeniem prezentowanego systemu są moduły: *KDS* dający monitorowanie dla kucharzy, *BI (Business Inteligence)* stanowiący hurtownię danych z funkcją raportowania, *Analizy*, będący wielowymiarowym narzędziem analitycznym, *Połączenie z terminalem kart płatniczych*. Przeważnie restaurator dba o nowoczesne wyposażenie kuchni, ale nie mniej istotny jest także sprzęt technologii informatycznej. Z tego więc względu niezbędne są w prowadzeniu sprzedaży dań terminale POS, drukarki bonowe, tablety oraz drukarki fiskalne.

Firma S4H zajmuje się tworzeniem oprogramowania dla hoteli i gastronomii, zarówno dla dużych jak i małych obiektów dla przyspieszenia obsługi klientów [7]. Firma ta zajmuje się całościowym wdrażaniem i wyposażaniem restauracji i kuchni w

systemy informatyczne obejmujące zarówno oprogramowanie jak i urządzenia POS. Oprócz modułów podstawowych na życzenie potencjalnych użytkowników instalowane są moduły dodatkowe pozwalające zarządzać siecią restauracji, ale także nadzorować stanowiska pracy za pomocą kamer. Goście w restauracji mogą na ekranie obserwować stan aktualny ich rachunków. Ofertę dostępnego oprogramowania zamieszczono na stronie:

<https://www.s4h.pl/oferta/oprogramowanie-dla-gastronomii>.

*Aplikacja pod systemami Windows i Android* [8]. System *GoPOS* współpracuje z systemem operacyjnym *Windows* na terminalu oraz z systemem operacyjnym *Android* na urządzeniu mobilnym. Menu główne tego systemu obejmuje wymienione dalej aplikacje.

*GOPOS (System sprzedaży)* obejmuje *Obsługę zamówień*, a w ramach tego modułu funkcje: *Graficzny widok stolików*, *Sprzedaż mobilna lub stacjonarna*, *Dzielenie i łączenie rachunków*, *Komunikacja z kuchnią*. Kolejne moduły to *Płatności*, *System lojalnościowy*, *Raporty*. W opracowanych raportach zastosowana została prezentacja danych bazująca na tabeli przestawnej. Prezentowany system może być zintegrowany z następującymi aplikacjami programowymi: *GoStock* – magazynowa, *GoStaff* – grafiki, *GastroSupplier* – zamawianie produktów, *GoKDS* – komunikacja z kuchnią, *GoMarketing* – rozbudowany system lojalnościowy i marketingowy, *Systemy hotelowe*.

*GOSTOCK (MAGAZYN)* umożliwia podział komponentów na kategorie, produkty i pakiety (receptury), automatyczne obliczanie *Food Costów* oraz łatwe łączenie produktów magazynowych z produktami sprzedaży. Ponadto moduł ten umożliwia prezentację różnic inwentaryzacyjnych w ujęciu kosztowym i ilościowym, przy czym inwentaryzację przeprowadza się z podziałem na magazyny. Zaletą tego modułu jest zintegrowanie z wagą, skanerem, a także z programem mobilnym na telefony z Androidem. *GOSTAFF (RCP)* pozwala na utworzenie bazy pracowników i prowadzenie historii zatrudnienia z uwzględnieniem stanowisk pracy i stawek godzinowych. Dzięki raportom porównującym grafik pracy z zameldowaniami, w łatwy sposób możemy sprawdzić spóźnienia i kontrolować pracowników. *GOKDS*

stanowi aplikację na tablety z Androidem dla kuchni i umożliwia zmienianie statusów przygotowań dań oraz komunikację z kelnerem. W ramach tej zakładki w menu głównym systemu *GoPOS* jest funkcja „*Telewizor na kuchnię*”. Ponadto w miejscach wzmożonej obsługi gastronomicznej występuje *System kolejek* z telewizorem informującym o numerze w kolejce. W ramach menu głównego występuje też zakładka *SPRZĘT*, czyli *hardware*, który współpracuje z wiodącymi producentami rynku takich urządzeń jak: drukarki fiskalne, drukarki bonowe, terminale POS, czytniki kart, tablety, szuflady, stojaki. Dodam jeszcze, że z aplikacją sprzedażową *GoPOS* współpracuje także urządzenie mobilne z komunikacją radiową o nazwie *Orderman*. Natomiast w rozwiązaniu *Novitus Nextpos* występuje połączenie kasy fiskalnej z programem do obsługi sprzedaży. W menu głównym występuje jeszcze zakładka *STOŁY DOTYKOWE*. Szerzej na temat tej nowości informatycznej możemy się dowiedzieć po skorzystaniu z linku:

*<https://gopos.pl/stoly-dotykowe/>*.

*Przykład zaimplementowanego systemu* [9]. Przykład dotyczy systemu sprzedaży w opolskim przedsiębiorstwie PeKaDe Partners zwanego dalej Firmą [10]. Zazwyczaj wdrożone rozwiązanie systemowe klasy POS składa się z wielu części składowych. Traci się czasem na funkcjonalności, ze względu na wzajemne przepływy danych pomiędzy poszczególnymi modułami, jednak koszt całości znacząco spada. Firma znana pod nazwą *Szara Willa – Fitlife* w Opolu ze względu na swoją złożoność organizacyjną zdecydowała się na zakup aplikacji od wielu producentów. Następnie informatycy musieli poszczególne systemy połączyć w jeden pakiet wspomagający zarządzanie obiektem gastronomicznym i usługowym. Kierownictwo *Szarej Willi – Fitlife* wyżej stawiało dobrą współpracę posprzedażną z dostawcą systemu, aniżeli oferowane przez system możliwości funkcjonalne. Poczucie bowiem bezpieczeństwa na najbliższe kilkanaście lat, poprzez sprawowanie rzeczywistej opieki dostawcy systemu, jest niekiedy czynnikiem decydującym w procesie wyboru systemu w wielu firmach.

System zintegrowany składa się z ośmiu modułów: *Finansowo – księgowy* (FK), *Kadrowo – płacowy* (KP), *Ewidencja środków trwałych* (ŚT), *Gastro POS*, *Gastro*

*Szef, Hotelowy Chart, Obsługa kręgielni, Obsługa siłowni i Klubu fitness.* Z powodu obszerności funkcjonalnej wymienionego systemu scharakteryzowano jedynie interesujące nas w tym materiale systemy *Gastro POS* i *Gastro Szef*. Połączenie tych dwóch systemów tworzy zintegrowany system rozliczenia gastronomii, a więc od dostaw po sprzedaż i wydanie potraw. Program *Gastro POS* stanowi samodzielny program sprzedaży kelnerskiej i barmańskiej na ekranach dotykowych. Powstał w celu wyeliminowania ograniczeń, jakie stwarzało posługiwanie się na stanowisku kelnerskim / barmańskim kasą fiskalną. Program *Gastro POS* posiada wiele specjalistycznych rozszerzeń usprawniających pracę lokalu gastronomicznego oraz umożliwia połączenie z wieloma urządzeniami, a mianowicie: obsługa automatycznych dozowników, współpraca z dowolnym programem hotelowym, interfejs do wagi, interfejs do terminali kart płatniczych, moduł dostaw na telefon, podgląd sali przez kierownika + serwer bonowników, a ponadto system audiowizualny realizacji zamówień w kuchni.

Program *Gastro SZEK* prowadzi gospodarkę magazynową firmy w oparciu o dokumenty magazynowe oraz sprzedaż zrealizowaną na stanowiskach kelnerskich. Na podstawie założonych kart kalkulacyjnych program wykonuje odpowiednie rozchody składników potraw, oblicza kalkulacje, marże, wsad do kotła oraz zapotrzebowanie surowcowe. Dane programu są podstawą ewidencji materiałowej w cenach zakupu oraz gastronomicznych, również z automatyczną dekretacją do wybranych systemów finansowo-księgowych. Zaletą programu jest możliwość współpracy z kasami rejestrującymi lub stanowiskami kelnerskimi POS wyposażonymi w monitory dotykowe, na których rejestrowana jest sprzedaż. Pozwala to stworzyć całościowy, skomputeryzowany system rozliczenia gastronomii od dostaw surowców, obrotu wewnątrz wspomnianej wcześniej Firmy jak i kontroli rozchodów surowców z tytułu sprzedaży potraw.

Komunikacja z kasami fiskalnymi jest dwukierunkowa, przy czym z jednej strony program wysyła do kas informacje o artykułach (nazwy, ceny), grupach towarowych, kelnerach, rozkładzie klawiatury; z drugiej strony pobiera z kas informacje o sprzedaży potraw, obrocie syntetycznym całej kasy oraz



poszczególnych kelnerów. Dzięki takiemu rozwiązaniu kasy po wstępnym zaprogramowaniu przez serwis, nie wymagają od obsługi umiejętności programowania, gdyż całość wymiany danych prowadzona jest przez program *Gastro POS*.

Zastosowanie nowoczesnej technologii OLAP pozwala na tworzenie własnych analiz wielowymiarowych w dowolnym przekroju. Analizy mogą wspierać bieżącą pracę kierownictwa i być odpowiedzią jak funkcjonuje nowa promocja, jak pomagać w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym przez ułatwienie w wyszukiwaniu nowych trendów rynkowych i dokładniejszy wgląd w rezultaty wcześniej podejmowanych działań.

W ramach systemu *Gastro* występuje zaawansowana obsługa zamówień, która uzgadnia ceny i dostawy (PZ) z fakturami VAT dostawców, umożliwia analizę zapotrzebowania na surowce, posiada moduł automatycznych zamówień. Ponadto umożliwia wprowadzanie dostaw metodą elektroniczną z plików lub inwentaryzatorów, wczytywanie dokumentów MM, SN za pomocą inwentaryzatora. Natomiast w zakresie usprawnienia zarządzania lokalem prowadzony jest dziennik pracy każdego kelnera, jego obroty oraz naliczania prowizji dla pracowników. Moduł *Gastro SZEK* kontroluje zapłaty za dostawy i sprzedaż kredytową, sprawdza i prezentuje sprzedaż na karty rabatowe przy współpracy z *Gastro POS*. Omawiany moduł pozwala na planowanie imprez i wystawianie asygnat magazynowych. Istotną funkcją systemu *Gastro* jest funkcja wystawiania faktur. W zakresie gastronomii zamkniętej jest możliwość ustalania diet, jadłospisów i asygnat.

*Rozważania udoskonalenia procesu pracy przykładowej restauracji* [11]. Usługę gastronomiczną definiuje się jako zorganizowaną działalność gospodarczą, której kluczowym celem jest zaspokajanie potrzeb żywieniowych konsumentów w oparciu o sprzedaż gotowych potraw i napojów, a także stwarzanie warunków, które pozwalają konsumować je w miejscu sprzedaży. Usługa gastronomiczna obejmuje również świadczenie różnego rodzaju usług za pośrednictwem których istnieje możliwość realizacji potrzeb dotyczących rozrywki, odpoczynku oraz psychicznej

regeneracji sił [12]. Tak więc usługa gastronomiczna z założenia skupia się na dwóch obszarach działalności tj. produkcji oraz usługach.

Innowacyjne działania w gastronomii podejmowane są najczęściej w obszarach: produkt, system kontroli i zarządzania, spotkanie, pomieszczenie oraz atmosfera. Przez wiele lat branża gastronomiczna postrzegana była bowiem jako mało innowacyjna. Sposoby na unowocześnienie branży gastronomicznej czerpane są z różnych dziedzin codziennej działalności człowieka. Poznawanie potrzeb konsumentów w oparciu o korzystanie z jak największych zasobów informacji jest działaniem sprzyjającym budowaniu lojalności klientów i przewagi konkurencyjnej [12]. Współczesny styl życia sprawił, że Polacy zmuszeni są coraz częściej korzystać z usług placówek gastronomicznych, które swoją działalność prowadzą w centrach miast, centrach handlowych, w rejonach turystycznych, czy na szlakach komunikacyjnych. Z regularnym rozwojem technologii i różnego rodzaju narzędzi internetowych, stałym postępowaniem funkcjonalności Internetu związanych jest wiele szans i możliwości, które mają realny wpływ na rozwój współczesnych podmiotów gospodarczych. Internet może być wykorzystywany przez praktycznie wszystkie branże, we wszystkich obszarach prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie, w obecnych czasach Internet stanowi źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa, w tym firm gastronomicznych [13]. Najbardziej znaną usługą jest tworzenie komputerowych systemów informacyjnych w oparciu o usługi WWW (*World Wide Web*) w Internecie. Strony WWW uważa się obecnie za podstawowe źródło wiedzy na temat przedsiębiorstwa, a także jest to jedno z wiodących narzędzi marketingowych. Dzięki stronom WWW możliwe jest również nawiązanie szybkiego kontaktu w różnego rodzaju kategoriach. Funkcja komunikacyjna jest przede wszystkim realizowana za pośrednictwem poczty elektronicznej. Cechy charakterystyczne sieci internetowej sprawiają, że poczta elektroniczna ma charakter globalny [14]. Także witryny internetowe oparte na innowacyjnych technologiach, czy też mediach społecznościowych są doskonałą wizytówką dla współczesnych punktów gastronomicznych, bez względu na ich charakter, wielkość, czy też zasięg terytorialny.

Jak już wspomniano rozwój nowych technologii jest także charakterystyczny dla branży gastronomicznej, z której korzystają nie tylko turyści, czy klienci okolicznościowi, ale również osoby które na co dzień nie mają czasu by samodzielnie przyrządzać posiłki. Jednak należy mieć na uwadze, jakiego rodzaju oprogramowanie stworzone dla gastronomii musi odpowiadać standardom i oczekiwaniom właścicieli lokalów gastronomicznych i innych podmiotów, które świadczą tego typu usługi. Oprogramowanie dla branży gastronomicznej przede wszystkim ma służyć zarządzaniu surowcami, wyrobami gotowymi i zatrudnionym personelem, by obsługa klientów była jak najbardziej sprawna. Tego rodzaju rozwiązania technologiczne to również sposób na ograniczenie kosztów dzięki racjonalnemu wykorzystywaniu surowców, ograniczaniu strat wyrobów gotowych, a także na przyspieszeniu i poprawy obsługi klienta. Rolą systemów informatycznych jest nie tylko wsparcie obsługi klienta, ale również pomoc w zarządzaniu organizacją, ze szczególnym skupieniem uwagi na kadry, płace, księgowość czy ewidencję środków trwałych. Właściciele lokali gastronomicznych podejmują decyzję o wdrożeniu tego rodzaju systemów, po to by w jak największym stopniu mogli sprostać wyższym wymaganiom konsumentów, jednocześnie utrzymując już istniejących klientów i cały czas pozyskując nowych. Tym samym dążą do uzyskania jak najwyższej jakości świadczonych usług [15]. Przy zarządzaniu lokalem gastronomicznym wykorzystuje się przede wszystkim sieci lokalne, dzięki którym możliwe jest zapewnienie komputerom, które pracują w danym punkcie dostępu do wspólnego systemu. Wśród podstawowych elementów sieci informatycznej wykorzystywanej do zarządzania restauracją lub innym przedsiębiorstwem gastronomicznym można wyróżnić: bar, salę restauracyjną, kuchnię, pokoje menedżera i właściciela, który ma wgląd do każdego elementu organizacji. Poszczególne składniki systemu są połączone ze sobą lokalną siecią LAN. Tylko właściciel danej lokalizacji ma możliwość kontrolowania wszystkich elementów w dowolnym miejscu i o dowolnej porze czasu dzięki [16].

Wspomniana wcześniej restauracja w Świdnicy zlokalizowana jest w samym centrum miasta, przy czym lokal mieści się na parterze ratusza. W miesiącach wiosenno-letnich goście mogą skorzystać ze stolików przygotowanych na podwórzu.

Firma jest rodzinna, a jej członkowie pracują jako kucharze i cukiernicy. Do przygotowania dań wykorzystuje się produkty najwyższej jakości. Propozycja menu jest zmieniana każdego miesiąca. Głównym celem restauracji jest przede wszystkim obsługa klientów na miejscu. W swojej ofercie restauracja ma również organizację imprez okolicznościowych dla rodzin i firm. Dodatkowo możliwe jest także zorganizowanie cateringu na spotkaniu poza restauracją, czy też dokonanie indywidualnych zamówień na wynos. Restauracja nie korzysta z żadnych portali zewnętrznych do zamówień. Kontakt w sprawie zamówień na wynos jest możliwy telefonicznie, za pośrednictwem profilu na Facebooku lub formularza na stronie internetowej. Podstawę systemu informatycznego w restauracji jest mobilne oprogramowanie *Point-of-Sale* (POS). Narzędzie to zostało wdrożone już na samym początku rozpoczęcia działalności omawianej restauracji, tj. w roku 2011. POS w badanej restauracji skupia się przede wszystkim na prowadzeniu standardowej obsługi sprzedażowo-kasowej, przy czym realizowane są trzy główne funkcje: *Sprzedaż*, *Zarządzanie zamówieniami*, *Wyświetlanie zamówień na kuchni*. System POS w restauracji umożliwia szybką obsługę gości. Kelner przy pomocy tabletu ze specjalnym oprogramowaniem przyjmuje zamówienie przy stoliku. W sposób automatyczny zamówienie to pojawia się na monitorze w kuchni. Kelner przy przyjmowaniu zamówienia, może również dodać do niego indywidualne sugestie, czy prośby od gości, które także będą widoczne dla kucharzy. Kelnerzy mają również możliwość wprowadzania zamówień przez jednomodułowy komputer z ekranem dotykowym, który umieszczony jest na barze. Obok systemu POS wspomniana restauracja korzysta z dwóch internetowych narzędzi informatycznych, a mianowicie strony internetowej i profilu na Facebooku. Obydwa narzędzia spełniają przede wszystkim funkcję informacyjną i marketingową. Realizowane są przez nie również zamówienia na wynos, czy też rezerwacje. Na stronie internetowej do dyspozycji klientów jest specjalnie przygotowany formularz. Natomiast na Facebooku (FB) klienci mogą kontaktować się za pomocą aplikacji *Messenger*. Kelnerzy i menedżer restauracji wszystkie podjęte kontakty widzą na specjalnie przygotowanych tabletach. Ponieważ strona internetowa i profil na FB nie jest sprzężony z systemem POS,

wszystkie otrzymane zamówienia kelnerzy muszą wprowadzać ręcznie na terminalu w barze.

Dokonując analizy aktualnej sytuacji, opinii badanych i wykorzystywanych modułów informatycznych wyłoniły się dwa kierunki rozwoju użytkowanego systemu w restauracji w Świdnicy. Po pierwsze warto byłoby podjąć działania w kierunku połączenia zamówień składanych poprzez stronę internetową oraz profil na Facebooku z wdrożonym systemem POS w restauracji. Modyfikacja ta mogła by się opierać na wybieraniu konkretnych pozycji z menu zamiast opisywania ich w dotychczasowym formularzu. W ten sposób zamówienie mogło by pojawiać się od razu na komputerze w barze, a stamtąd po automatycznej akceptacji przekazywane na kuchnię. Istnieje również możliwość, aby wysyłać do zamawiającego informację zwrotną na temat czasu oczekiwania na zamówienie. Drugim kierunkiem rozwoju może być budowanie bazy stałych klientów. W tym celu warto wprowadzić system kart rabatowych. Klienci korzystając ze stacjonarnych usług restauracji otrzymywali by w prezencie karty stałych klientów. Przy kolejnych wizytach lub zamówieniach na wynos uwzględniany był by już rabat. W lokalu mogło by wyglądać to tak, że rabat naliczał by się automatycznie po zeskanowaniu karty. Wypełniając formularz na stronie internetowej klienci mogli by podawać numer karty i ustalony kod. Po każdym zeskanowaniu karty do konta klienta przypisywany było by kolejne zamówienie, dzięki czemu restauracja miała by bieżący dostęp do jego preferencji kulinarnych.

#### *Bibliografia:*

1. Stasiak A., Gastronomia jako produkt turystyczny, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi. Turystyka i Hotelarstwo”, nr 11/2007, s. 103.
2. Zabrocki R., Wybrane czynniki kształtowania jakości i satysfakcji konsumentów w usługach gastronomicznych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 236/2012, strony: 74-84.
3. <https://informatykawfirmie.pl/systemy-informatyczne/systemy-pos/22-10-najlepszych-darmowych-systemow-pos>, dostęp: 11.09.2020.
4. <https://www.insoft.com.pl/Publik.nsf/ece871686de51e57c12570ff0054cf6c/93c2d30b0a50aae9c12579ba0050aec5?OpenDocument>, dostęp: 12.09.2020.
5. [https://www.esca.pl/oprogramowanie\\_dla\\_restauracji](https://www.esca.pl/oprogramowanie_dla_restauracji), dostęp: 12.09.2020.
6. <http://www.foodsoft.pl/>, dostęp: 12.09.2020.
7. <https://www.s4h.pl/program-dla-gastronomii.html>, dostęp: 12.09.2020.

8. <https://gopos.pl/funkcje/>, dostęp: 14.09.2020.
9. Wornalkiewicz W., Procesy informacyjne w zarządzaniu, podrozdział 1.16. Moduły przykładowego systemu informatycznego, książka w druku.
10. Niniejszy fragment opracowania bazuje na karcie przedmiotowej: Malejka M., Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu, WSZiA Opole, Opole 2017.
11. Opracowanie niniejszego fragmentu bazuje na wycinkach prowadzonej przez siebie pracy licencjackiej przez: Śliz D., Analiza możliwości udoskonalenia systemu informatycznego przykładowej pracy restauracji, praca licencjacka, WSZiA Opole, 2020.
12. Sala J., Marketing w gastronomii, PWE, Warszawa 2011, s. 16.
13. Talar S., Kos-Łabędowicz J., Internet w działalności polskich przedsiębiorstw, „Studia Ekonomiczne”, nr 184/2014, s. 134.
14. Kubińska-Jabcoń E., Niekurzak M., Wykorzystanie narzędzi informatycznych we wspomaganiu procesów logistycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem gastronomicznym, op. cit., s. 47.
15. Gębski J., Kosicka-Gębska M., Możliwości wykorzystania rozwiązań informatycznych w organizacji usług gastronomicznych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 86/2012, strony: 425-426.
16. Gębski J., Kosicka-Gębska M., Możliwości wykorzystania rozwiązań informatycznych w organizacji usług gastronomicznych, op. cit., s. 430.

## **1.6. Analysis of marketing communications of retail enterprises with consumers**

### **Аналіз маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі зі споживачами**

Значна частина населення світу використовує для обміну повідомленнями месенджери, які стали ефективним засобом взаємодії з цільовою аудиторією [1]. Розширення охоплення машинного навчання і вдосконалення технологій штучного інтелекту дозволяють аналізувати інформацію про клієнта і пропонувати йому індивідуальні умови. Роботизовані помічники в месенджерах не тільки надають інформацію про товари на складі, але також можуть робити персоналізовані пропозиції на основі історії покупок клієнта або останніх пошукових запитів. Надаючи користувачам інтуїтивно зрозумілий інтерфейс зв'язку, месенджери стають новим ефективним і прибутковим засобом обслуговування клієнтів.

Очевидно, що простір цифрового зв'язку зі споживачами швидко змінюється, і це особливо помітно в торгових площах. Миттєві повідомлення не тільки змінюють спосіб спілкування операторів роздрібної торгівлі зі своїми покупцями, але й спонукають до зростання обсягів продажів в онлайн-магазинах, змінюючи уявлення про процес покупки товарів. Ці процеси потребують проведення відповідного аналізу.

Інноваційні роздрібні підприємства капіталізують технології миттєвих повідомлень, які їх клієнти цінують найбільше і використовують це для забезпечення більш якісного обслуговування клієнтів. Створюючи платформу, яка дозволяє представникам роздрібної торгівлі безпосередньо підключатися до своїх клієнтів, миттєві повідомлення можуть допомогти завоювати довіру до брендів у звичайних людей. Методологію і методи створення і розвитку сучасних технологій миттєвого зв'язку зі споживачами, маркетингові аспекти використання інструментів маркетингових комунікацій у сфері торгівлі досліджують у своїх працях такі вчені, як Стефанова Н. А., Єгорова Е. С.,

Капезина Т. Т., Матвеева Н. Ю., Золотарюк А. В., М. А. Окландер, Остапчук Ю., Мозгова Г. В., Петриченко П. А., Уффорд Л., Кокожка П., Флах П.

Незважаючи на те, що все більше вчених звертають свою увагу на поширення цифрових технологій у маркетингу та присвячують йому наукові праці, багато проблем досі залишаються невирішеними. Однак на даний час не повністю розкрито вплив різних месенджерів та можливості їхнього використання у маркетинговій діяльності вітчизняних операторів роздрібної торгівлі з метою миттєвого зворотного зв'язку зі споживачами.

*Метою статті є дослідження наявних на світовому і вітчизняному ринку цифрових технологій месенджерів та чат-ботів для виявлення найбільш ефективних каналів маркетингової комунікації роздрібної торгівлі зі споживачами.*

Месенджери – це різні додатки для миттєвого обміну повідомленнями між користувачами. Спілкування через месенджери відрізняється від комунікацій за електронною поштою тим, що в них швидкість передачі повідомлень значно вище. Крім того, месенджери мають і інші переваги в порівнянні з іншими каналами комунікації (Табл. 1).

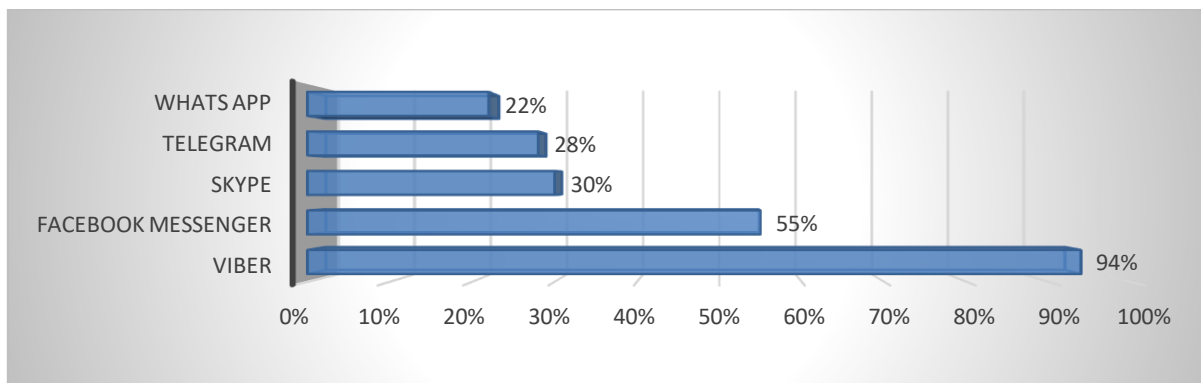
*Таблиця 1. Переваги використання месенджерів в маркетинговій діяльності*

Переваги	Пояснення
Push-повідомлення	Спливаючі вікна на екрані пристрою, які інформують про важливі події. Використовуючи їх при розсилці рекламних акцій та об'яв, можна бути впевненим, що повідомлення буде прочитано клієнтом оператора роздрібної торгівлі.
Персоналізація	На відміну від листування з клієнтами за допомогою інших засобів комунікації, месенджери забезпечують достатній рівень приватності для особистих звернень або вирішення проблем клієнтів у режимі реального часу.
Різноманітний контент	Месенджери дозволяють доповнювати повідомленнями фото-, відео-, аудіофайлами, відмітками геолокації. Також можливість здійснювати безкоштовні дзвінки буде корисна для онлайн-консультування.
Ціна	Використання месенджерів абсолютно безкоштовне, необхідний лише доступ до Інтернету. В порівнянні з іншими каналами комунікації месенджери вимагають меншого трафіку.
Можливість створення бесід і груп	Корисна функція для масової розсилки рекламних повідомлень. Крім того, зростає частка мобільних покупок і замовлень товару в месенджері.

*\*побудовано автором*



Найбільшою популярністю на вітчизняному ринку користуються програми Viber і Facebook Messenger, які налічують щомісячну активну аудиторію близько 30-50 мільйонів чоловік [2]. Також на ринку присутні месенджери Skype, WhatsApp, Telegram і інші (Рис. 1).

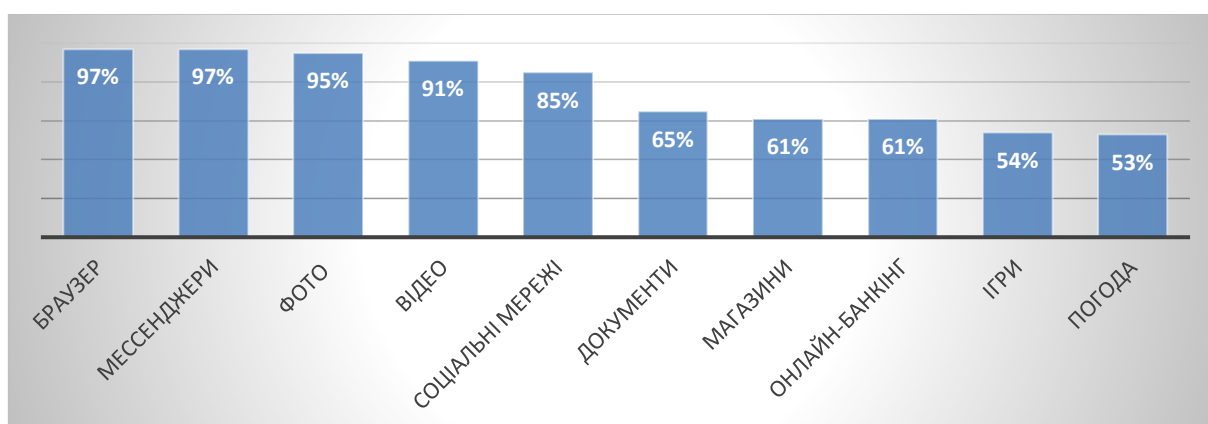


*Рис. 1. Охоплення користувачів за видами використовуваних месенджерів на місяць*

*\*побудовано за даними [2]*

У середньому користувач смартфона використовує мобільні додатки впродовж 2,5 годин на добу [2].

У перелік найбільш використовуваних додатків входять і магазини – 61%, серед яких найпопулярніші OLX, китайські інтернет-магазини Aliexpress і Joom, а також Prom.ua та ModnaKasta (Рис. 2).



*Рис. 2. Використання мобільних додатків на смартфонах (охоплення користувачів на місяць)*

*\*побудовано за даними [2]*

За даними сайту digdata.com.ua розподіл користувачів за віком та видом використовуваного месенджера виглядає наступним чином (Табл. 2) [3]:

*Таблиця 2. Розподіл користувачів найпопулярніших месенджерів за віком*

Назва месенджера	Вік користувача		
	16-29	30-44	45-59
Viber	86%	87%	70%
Facebook Messenger	58%	49%	56%
Skype	39%	43%	53%
Telegram	29%	14%	10%
Whats App	18%	19%	19%

*\*побудовано за даними [3]*

Також, можна виділити наступні переваги зазначених вище месенджерів у діяльності операторів роздрібною торгівлі (Табл. 3).

*Таблиця 3. Переваги використання різних месенджерів у діяльності оператора роздрібною торгівлі\**

Назва месенджера	Переваги використання у діяльності оператора роздрібною торгівлі
Viber	підприємство працює з україномовною, російськомовною аудиторією; є необхідність масовою розсилки; є необхідність відсилати інформаційні повідомлення (статус замовлення, контакти доставки, онлайн-банкінг) [4]
Facebook Messenger	підприємство бажає вийти на міжнародний ринок; рекламні кампанії проводяться одночасно у соціальній мережі Facebook та відповідному месенджері
Skype	існує необхідність онлайн-консультування; зворотній зв'язок з клієнтами (послуга «Зворотній дзвінок»); існує необхідність проведення нарад між відокремленими структурними підрозділами [5, с. 39]
Telegram	необхідний високий ступінь конфіденційності та безпеки; необхідна масова розсилка повідомлень; необхідно передати будь-яку необхідну кількість фото і відео відразу (в інших месенджерах кількість обмежена) [6, с. 62]
WhatsApp	підприємство бажає вийти на міжнародний ринок; є потреба в прямій комунікації з клієнтами; є бажання впровадити програму, як спосіб спілкування між співробітниками за допомогою групових чатів.

*\*побудовано автором*

Підприємства сфери торгівлі можуть забезпечити якісне клієнтське обслуговування і безліч нових сервісів без додаткових співробітників і витрат. Досить впровадити чат-ботів в популярні месенджери.

Чат-боти, або віртуальні співрозмовники, використовуються в діалогових системах для різних практичних цілей, включаючи обслуговування клієнтів або збір інформації. Деякі чат-боти використовують складні системи обробки запитів, але водночас існує багато простих систем сканування ключових слів на вході, а потім вибір відповіді, який збігається з більшістю ключових слів або найбільш схожий на шаблон формулювання відповіді з бази даних [7].

Популярність віртуальних співрозмовників обумовлена низкою факторів: вони досить просто розробляються, не займають місця в пам'яті, так як не вимагають установки, і дозволяють здійснювати різні дії за допомогою спілкування в месенджерах. Доцільність використання чат-ботів проаналізована в Таблиці 4.

*Таблиця 4. Аналіз доцільності використання чат-ботів в бізнесі\**

Гіпотеза	Доказ
Чат-боти – відмінна служба підтримки	Чат-боти працюють цілодобово, навчаються і стають все розумнішими, оперативно відповідають на прості і не дуже питання, пропонують те, що може бути цікаво користувачеві, – незабаром для клієнтської підтримки будуть використовуватися виключно боти.
Чат-боти можуть виконувати кілька дій одночасно	Віртуальний співрозмовник адаптує контент під кожного користувача, підбираючи слова і тон бесіди, прийнятний для співрозмовника. Крім того, він висилає персоналізовану добірку інформації, ґрунтуючись на інтересах користувача.
Чат-боти приносять величезну користь бізнесу	Завдяки роботам користувачі можуть спілкуватися безпосередньо з компаніями, що підвищує їх лояльність до бренду. Компанії в свою чергу можуть дізнатися, яка продукція найбільш цікава користувачам, а яку потрібно вдосконалити. Крім того, за допомогою ботів можна робити масові розсилки про нові продукти, знижки, акції тощо.
Чат-бот – це конкурентна перевага	Приклад – компанія Megamobile, що використовує ботів на платформах Facebook і Viber для поліпшення свого сервісу і більш тісного спілкування з клієнтами. Сьогодні Megamobile є місцевим лідером в області обслуговування клієнтів та маркетингу.
Чат-бот допомагає економити ресурси	Використання месенджерів не потребує додаткових грошових коштів, лише Інтернет-трафік. Розробка і використання чат-ботів допомагають вивільнити співробітників операторів роздрібної торгівлі від рутинної роботи, нівелюють помилки при аналізі даних, швидко обробляють великі масиви даних.

*\*побудовано автором*

Чат-боти – це спосіб підтримувати репутацію оператора роздрібною торгівлі. Вони повинні розроблятися спеціально для того, щоб забезпечити такий же рівень обслуговування, який очікують покупці від конкретного представника бізнесу в магазині або через Інтернет [8, 9]. Ці інструменти маркетингової комунікації дозволяють брендам забезпечувати чітке, послідовне обслуговування клієнтів, тому що відповіді чат-ботів контролюються і аналізуються. Вони виступають в ролі безцінного маркетингового інструменту, так як люди вважають за краще отримувати інформацію про бренди під час покупок, а чат-робот виглядає як опис продукту чи послуги [10]. Це дозволяє операторам роздрібною торгівлі підвищити рентабельність інвестицій.

Ще однією перевагою чат-ботів є повернення користувача в магазин – він дає можливість ремаркетингу. Щоб повернути користувача на сайт через Google, Yandex або Facebook, оператор роздрібною торгівлі платить гроші за рекламу, яка повертає людину на сайт. У випадку використання боту вже є людина, яка підписалася на бота і подивилася якийсь товар. І навіть якщо вона нічого не купила, вона все одно залишилася передплатником. У будь-який момент оператор торгівлі може повернути цю людину якоюсь спеціальною пропозицією, інформаційною розсилкою, яка спонукає до покупки [11].

Збереження клієнтів на офіційних сайтах операторів роздрібною торгівлі, відповідаючи на їхні запитання, негайно знижує ймовірність того, що ці користувачі залишать цей сайт та виберуть конкурента, щоб знайти відповідь на свій запит, або вирішення своєї проблеми – таким чином, забезпечуючи зростання обсягів продажу через цифрові канали.

Кожний роздрібний бізнес може створити свого власного чат-бота або використовувати послуги підприємств, що пропонують бот-технології. При реалізації технології чат-ботів необхідно дотримуватися певних правил [12, с. 267]:

1. Клієнти повинні мати змогу зв'язатися з реальною людиною, якщо вони цього бажають. Штучний інтелект має велике значення для простих взаємодій,

але клієнти повинні мати можливість передавати складніші обговорення добре навченим співробітникам.

2. Щоб уникнути розчарувань клієнтів, найкраще використовувати реальних співробітників для вирішення будь-яких незапланованих взаємодій з клієнтами, включаючи повернення, скарги і питання про продукт або послугу, які вони вже придбали.

Розглянемо найуспішні приклади використання чат-ботів у сфері роздрібної торгівлі.

1. H&M – найбільша в Європі роздрібна мережа з торгівлі одягом. На початку 2016 року модний бренд H&M запустив чат-бота у середовищі канадського мобільного додатку для обміну повідомленнями Kik, яке, хоча і менш відоме у всьому світі, ніж деякі конкуренти, використовується 40% підлітків у США. Чат-бот дозволяє клієнтам переглядати, ділитися і купувати товари з каталогу H&M. Він пропонує послуги особистого стиліста, використовуючи параметри фотографій і ставлячи питання про стиль покупця, щоб створити вичерпний профіль того, як вони виглядають. Як тільки він створює профіль стилю, покупці можуть використовувати бота для створення власних нарядів, голосування та перегляду нарядів, створених іншими користувачами, і здійснювати покупки. Хоча чат-бот відмінно працює з вивчення уподобань клієнта, в нього є певні недоліки – він не обробляє орфографічні помилки і сленг. Він також не рекламується на веб-сайті компанії, що ускладнює його пошук покупцями.

2. Very.co.uk – британський онлайн супермаркет, в якому можна придбати найрізноманітніші види товарів. Також в 2016 році Shop Direct представила чат-бота в додатку iOS для свого роздрібного онлайн-бренду Very.co.uk, щоб додати пропозицію з обслуговування клієнтів. Клієнти можуть відслідковувати замовлення, отримувати нагадування про номер свого рахунку і відстежувати платежі на свій рахунок. Very Assistant в даний час використовує питання і відповіді з декількома варіантами для роботи із запитамми, але Shop Direct також працює над роботом зі штучним інтелектом, який може розуміти все, що пише

клієнт. Його розробка показує, що чат-боти в роздрібній торгівлі можуть поліпшити власну пропозицію брендів без використання зовнішніх програм для обміну повідомленнями.

3. Американський бренд одягу і аксесуарів Tommy Hilfiger випустив чат-бота на Facebook Messenger [13]. Відкриваючи бесіду, чат-робот вітає користувача, а потім миттєво знайомить споживача з колекцією і надає їм три варіанти бесіди: рада за стилем, перегляд або прихований погляд на останні покази мод. Чат-бот обробляє запити клієнтів, пропонуючи не тільки список варіантів на вибір, а й демонструє відмінні можливості мовної обробки. Бот реагує на ключові слова, набрані клієнтами, і пропонує рішення. Клієнтам надається можливість перегляду за зовнішнім виглядом або категоріям, таким як аксесуари або сумки.

4. Міжнародна мережа магазинів особистої гігієни та краси Sephora зі штаб-квартирою у Франції представила свого чат-бота на кур'єрській службі Kik. У перший раз, коли покупець починає розмову з чат-ботом, його запрошують взяти участь в короткій вікторині, яка допоможе боту дізнатися про них більше. Потім користувачі можуть попросити поради або відгуки про конкретні типи продуктів або додатків. Кожен з них поставляється з рекомендаціями щодо продукту, за якими клієнт може робити покупки, не покидаючи Kik. Цей досвід покликаний імітувати те, як покупець може спілкуватися зі своїми друзями про продукти [13, 14].

5. Як і багато інших чат-ботів в роздрібній торгівлі, бот Facebook бренду Burberry був представлений на Facebook Messenger. Відмічаючи своє місце розташування, користувачі можуть дізнатися, де знаходиться їх найближчий магазин Burberry. Чат-бот також знайомить клієнтів з останньою колекцією сумок бренду; натиснувши кнопку «Дізнатися більше», чат-бот дозволяє користувачам переглядати колекцію, дізнаватися більше про колекції або дізнаватися, як доповнити свій зовнішній вигляд за допомогою одягу і аксесуарів Burberry. Чат-бот від Burberry пропонує готові пропозиції, які допоможуть користувачам дійти до процесу купівлі. Чат-бот розвивається з

моменту запуску 2016 року. У листопаді 2017 року Burberry представила варіанти для вивчення подарунків і деталей для попереднього замовлення, а в лютому 2018 року вона почала запрошувати своїх шанувальників в Facebook на пряму трансляцію шоу Burberry [15].

1. Дослідження показали, що 61% користувачів смартфонів читають рекламні повідомлення у месенджерах; 44% читають тільки від тих відправників, яким поширили особисті дані; 21% читають усі повідомлення, що надходять; 22% ігнорують всі рекламні повідомлення, 13% блокують всі рекламні повідомлення [3]. Але представники роздрібною торгівлі все ж можуть використовувати миттєві повідомлення як варіант взаємодії зі своїми споживачами. Наприклад, розмістивши на офіційному сайті інформацію про можливість замовити послугу або проконсультуватися через такі месенджери, як Viber або Facebook Messenger, можна збільшити кількість відгуків, так як користувачі вважають за краще спілкуватися через миттєві повідомлення, ніж розмовляти по телефону або чекати відповіді через форму зворотного зв'язку.

2. У якості PR-акцій в рамках маркетингових кампаній операторів роздрібною торгівлі можна розробляти особливі стікер-пакети з елементами власного фірмового стилю, якими користувачі надалі безкоштовно обмінюються один з одним, або створити власний паблік-акаунт для розсилки новин і спеціальних пропозицій клієнтам в особистих бесідах або за допомогою чат-ботів.

3. Таким чином представники роздрібною торгівлі отримують можливість спілкуватися через соціальні канали з потенційною аудиторією один на один, що дає такі переваги, як:

користувачі не сприймають це як спам, оскільки це особисте, адресоване саме йому повідомлення – персоналізація кожного клієнта;

в повідомленні можна відправити текст, фото або відео, таким чином потенційний споживач отримає максимально вичерпну інформацію, не переходячи на сторонні сайти – створення унікального контенту для кожного окремого клієнта;

месенджери дозволяють отримувати інформацію про доставку та читання повідомлення – точна статистика результатів розсилки і можливість вести аналітику за кожним сегментом споживачів;

значну роль для брендів представляють інтегровані в месенджери чат-боти – автоматизація комунікаційної роботи зі споживачами і он-лайн присутність у глобальній мережі Інтернет в режимі 24/7.

*Література:*

1. What can be automated by chatbots in the retail industry and why? [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://dlg.im/en/blog/what-can-be-automated-by-chatbots-in-the-retail-industry-and-why>.
2. Топ-5 месенджерів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://minfin.com.ua/2018/04/14/33167842/>.
3. Месенджери та реклама: статистика використання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://digdata.com.ua/index.php/mesendzhery-ta-reklama-vykorystannya-v-ukrayini-2018-infohrafyka/>.
4. Стефанова Н. А. Месенджеры как цифровой бизнес-инструмент [Електронний ресурс] // Н. А. Стефанова, К. О. Шматок // КНЖ. – 2018. – № 2 (23). – Режим доступу:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/messendzhery-kak-tsifrovoy-biznes-instrument>.
5. Остапчук, Ю. Роль електронної комунікації в інформаційному суспільстві / Ю. Остапчук // Вісник Книжкової палати. – 2016. – № 5. – С. 38-40.
6. Петриченко П. А. Маркетингові інтернет-комунікації підприємств сфери послуг: клієнтоорієнтований підхід / П. А. Петриченко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2 (1). – С. 54-69.
7. Матвеева Н. Ю., Золотарюк А. В. Технологии создания и применения чат-ботов // Научные записки молодых исследователей. – 2018. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-sozdaniya-i-primeneniya-chat-botov>.
8. Мозгова Г. В., Осадча А. О. Платформи з обміну повідомленнями як інструмент маркетингових інтернет-комунікацій // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 3 – С. 58-63.
9. Мозгова Г. В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств [Електронний ресурс] / Г. В. Мозгова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 10. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429>.
10. Ufford Lauren (2017) Chatbots for Retail: What Are They and How Retailers Can Use Them to Spark Sales [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.shopify.com/retail/chatbots-for-retail-what-are-they-and-how-retailers-can-use-them-to-spark-sales>.
11. Петер Флах, Машинное обучение. Наука и искусство построения алгоритмов, которые извлекают знания из данных. Учебник. – Киев: ДМК Пресс, 2015. – 400 с. – ISBN 978-5-97060-273-7.
12. Kokoszka Pamela (2018) Chatbots in retail: nine companies using AI to improve customer experience [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.retail-insight-network.com/features/chatbots-in-retail-ai-experience/>.
13. Følstad, Asbjørn & Brandtzaeg, Petter. (2017). Chatbots and the new world of HCI. interactions. 24. 38-42. 10.1145/3085558.



14. Dale, Robert. (2016). The return of the chatbots. Natural Language Engineering. 22. 811-817. 10.1017/S1351324916000243.
15. Чат-боты в Viber и Facebook Messenger – новый удобный сервис Podushka.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://podushka.com.ua/ru/chatbots.html>.

## **1.7. Algorithm for establishing a limit field for operations with counterparties on the interbank market**

### **Алгоритм встановлення лімітного поля по операціях з контрагентами на міжбанківському ринку**

Однією з особливостей банківської діяльності є прийняття банком ризиків. Перманентні зміни, що відбуваються в економічній, соціальній, політичній та інших сферах суспільства, викликані як внутрішньодержавними, так і міжнародними процесами зумовлюють зростання банківських ризиків, що, як показує практика, може привести до дефолту як окремих учасників фінансових відносин, так і банківських систем на національному або наднаціональному рівні.

В процесі діяльності на міжбанківському ринку, в рамках якого банки формують попит і пропозицію на ресурси, операції і послуги, виникає необхідність у визначенні надійності своїх контрагентів і, як наслідок, встановлення максимального розміру прийнятого ризику на них. З метою зниження втрат при здійсненні міжбанківських операцій доцільно застосування оцінки надійності банку-контрагента.

В даний час в науковій літературі можна зустріти велику кількість методик, спрямованих на оцінку надійності банку. Як правило, методики дозволяють отримати буквенний (методики Standard & Poor's [1], Moody's [2], Fitch Ratings [3]) або числовий (методики CAMELS, В. Кроморова, О. Бистрицької [4], Н. Цибульської [5] та інші ) результат. У той же час не представлено яким чином, результати, отримані за допомогою даних методик, дозволяють визначити розмір можливих операцій з банком-контрагентом.

Для вирішення даного питання нами був розроблений методичний інструментарій, що включає в себе оцінку надійності банку-контрагента, який дозволяє визначити вплив внутрішніх факторів (ІА – Internal Assessment) і зовнішніх факторів (ЕА – External Assessment) на надійність банку і алгоритм

встановлення оптимального лімітного поля по операціями з контрагентами (далі – Алгоритм).

Особливості розроблених методик оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на надійність банку викладені в [6] і [7]. У сукупності дані методики дозволяють розрахувати підсумкову оцінку надійності (далі – ПОН), яка відображає ймовірність того, що банк-контрагент виконає свої зобов'язання. Структура ПОН представлена на Рис. 1:

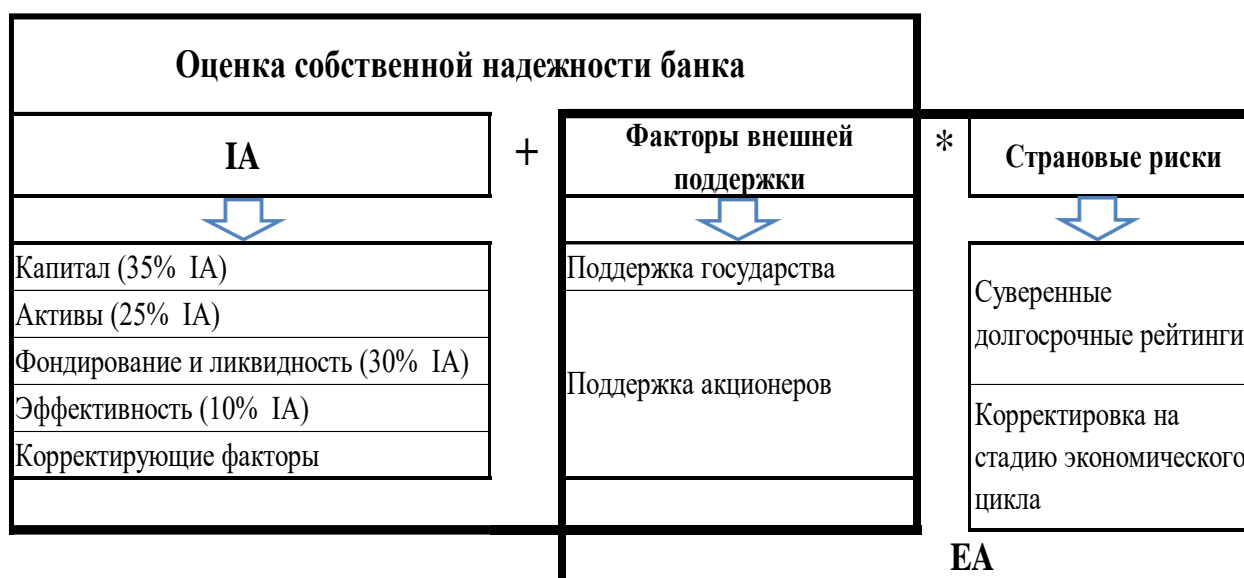


Рис. 1. Структура підсумкової оцінки надійності банку-контрагента

Примітка – джерело: власна розробка

З метою практичного застосування, отримані ПОН вимагають конвертації в грошовий вираз максимального обсягу незабезпечених вимог до банку-контрагенту, прийнятого відповідно до впровадженої політики банку, тобто встановлення ліміту на операції з банком-контрагентом. Сукупність таких лімітів, що встановлюються на всіх контрагентів, являє собою лімітне поле. Для реалізації даного завдання був розроблений Алгоритм, представлений на Рис. 2.

Перший етап Алгоритму є визначення надійності банку-контрагента, в рамках якого розраховуються довгострокові і короткострокові ПОН по кожному контрагенту, що в подальшому буде використовуватися для встановлення лімітів за міжбанківськими операціями на строк до року і понад рік.

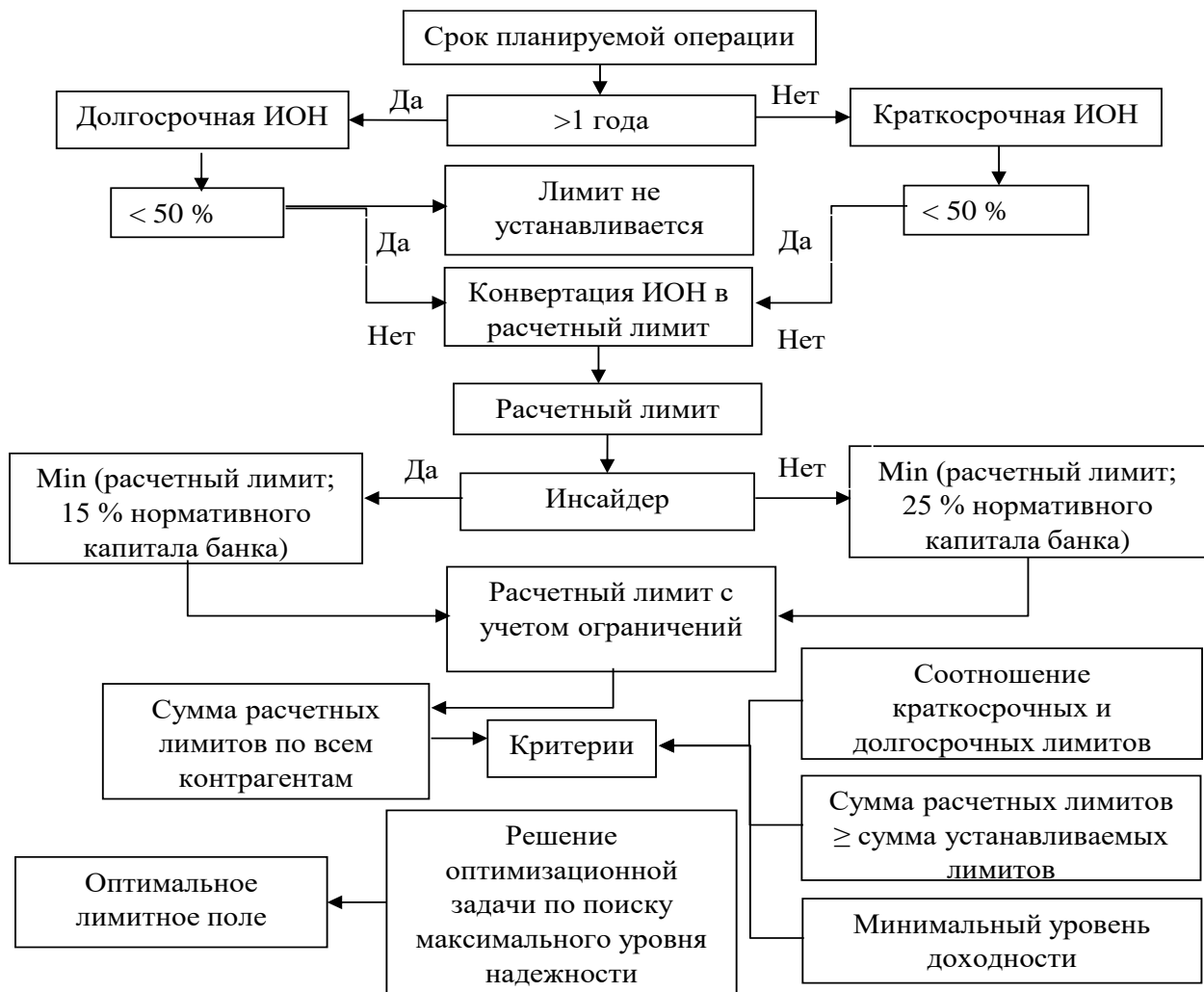


Рис. 2. Алгоритм встановлення оптимального лімітного поля

Примітка – джерело: власна розробка

На наступному етапі Алгоритму з отриманих результатів довгостроковій і короткостроковій ПОН необхідно виключити значення, що знаходяться нижче прийнятного рівня. Даний рівень нами визначено в розмірі 50%. При значенні ПОН нижче встановленого рівня ймовірність настання дефолту банку буде перевищувати ймовірність того, що банк виконає свої зобов'язання. Отже, здійснення операцій з таким контрагентом не є доцільним. Оскільки ПОН банку-контрагента розраховується як твір власної оцінки надійності банку і рівня «крайових ризиків» (Рис. 1), то значення обох компонент окремо повинно бути не менше 50%.

Для оцінки рівня «крайових ризиків» нами запропоновано використовувати суверенні рейтинги міжнародних рейтингових агентств (Standard & Poor's, Moody's, Fitch Ratings). Однак, з огляду на те що дані рейтинги мають літерні значення, виникає необхідність у порівнянні цих

значень з ймовірністю дефолту. Для цього використані підходи, викладені Європейською Комісією в технічних стандартах щодо карт кредитних оцінок рейтингових організацій. В результаті розроблена шкала конвертації рейтингів міжнародних рейтингових агентств (Таблиця 1).

*Таблиця 1. Шкала конвертації рейтингів міжнародних рейтингових агентств*

Рівень надійності	Ймовірність дефолту	Шкала Moody's	Шкала Fitch	Шкала S&P
100.00%	0.00%	Aaa	AAA	AAA
99.95%	0.05%	Aa1	AA+	AA+
99.90%	0.10%	Aa2	AA	AA
99.84%	0.16%	Aa3	AA-	AA-
99.79%	0.21%	A1	A+	A+
99.75%	0.25%	A2	A	A
99.46%	0.54%	A3	A-	A-
99.23%	0.77%	Baa1	BBB+	BBB+
99.00%	1.00%	Baa2	BBB	BBB
97.61%	2.39%	Baa3	BBB-	BBB-
95.05%	4.95%	Ba1	BB+	BB+
92.50%	7.50%	Ba2	BB	BB
89.01%	10.99%	Ba3	BB-	BB-
84.50%	15.50%	B1	B+	B+
80.00%	20.00%	B2	B	B
73.51%	26.49%	B3	B-	B-
69.75%	30.25%	Saa1	CCC+	CCC+
66.00%	34.00%	Saa2	CCC	CCC
49.00%	51.00%	Saa3	CCC-	CCC-
32.00%	68.00%	Ca	CC	
0.00%	100.00%	C	C, RD,D	R,SD, D

*Примітка - Джерело: власна розробка на підставі [1-3, 8].*

Грунтуючись на шкалі конвертації рейтингів (Таблиця 1) резиденти країн з суверенними рейтингами нижче рівня Saa2 (за шкалою рейтингового агентства Moody's) і рівня CCC (за шкалою рейтингових агентств Standard & Poor's і Fitch Ratings) не можуть розглядатися в якості банків-контрагентів і варто утриматися від встановлення лімітів за операціями на дані банки.

Наступний етап Алгоритму передбачає переклад отриманого значення ПОН в максимальний розмір незабезпечених зобов'язань, що буде являти собою розрахунковий ліміт на операції з банком-контрагентом. Для здійснення даної процедури запропоновано керуватися розміром нормативного капіталу банку-контрагента. Використання нормативного капіталу для розрахунку ліміту обумовлено тим, що фактично ліміт на міжбанківському ринку встановлюється

на активні операції, здійснювані без забезпечення. Таким чином, в разі припинення діяльності контрагента саме власні кошти банку-контрагента виступають в якості джерела погашення вимог клієнтів. Крім того, нормативний капітал призначений для покриття втрат банку в звичайній діяльності і стресових умовах. Максимальний розмір ліміту на операції з банком-контрагентом був обмежений розміром великого ризику для банку-контрагента, який становить 10% нормативного капіталу.

Таким чином, в рамках Алгоритму розрахунковий ліміт на банк-контрагент буде визначатися за формулою:

$$\text{Розрахунковий ліміт} = \text{ПОН} * \text{НК} * 10\%, \quad (1)$$

де НК – нормативний капітал банку-контрагента.

При встановленні ліміту на операції з банком-контрагентом крім розрахункового ліміту в розробленому Алгоритмі враховувався ряд законодавчих обмежень. Так, відповідно до білоруського законодавства максимальний розмір ризику на боржника або групу взаємопов'язаних боржників не може перевищувати 25% від нормативного капіталу банку, а максимальний розмір ризику на одного інсайдера юридичну особу і взаємозалежних з ним осіб не може перевищувати 15% від нормативного капіталу. Крім того, при встановленні і використанні лімітів при здійсненні міжбанківських операцій необхідно враховувати норматив максимального розміру ризику за коштами, розміщеними в країнах, що не входять в групу «А», максимальний розмір якого не повинен перевищувати розмір нормативного капіталу.

Таким чином, з метою запобігання порушенню пруденційних нормативів, в разі перевищення розрахункового ліміту над вищезгаданими нормативами запропоновано встановлювати ліміт в розмірі 25% нормативного капіталу банку або 15% нормативного капіталу банку при здійсненні операцій з інсайдерами та взаємопов'язаними з ними особами. Норматив максимального розміру ризику за коштами, розміщеними в країнах, що не входять в групу «А» не було використано в Алгоритмі, оскільки даний норматив враховує фактичне надання коштів не тільки банкам-контрагентам, а й іншим клієнтам, що не дозволяє розробити систему обліку використання даного нормативу в рамках поточного дослідження.

На даному етапі Алгоритм дозволяє визначити розрахунковий ліміт на банк-контрагент з урахуванням законодавчих обмежень. Однак, відзначимо, що

операції на міжбанківському ринку в першу чергу здійснюються для отримання прибутку. Таким чином, найбільш надійний контрагент може бути абсолютно не привабливим з позиції прибутковості.

З метою пошуку компромісу між очікуваною прибутковістю і прийнятним ризиком для встановлення оптимальної структури лімітного поля в Алгоритмі запропоновано використовувати підхід, заснований на теорії побудови моделі інвестиційного портфеля Г. Марковіца. Дана модель дозволяє сформувати оптимальний інвестиційний портфель виходячи з двох параметрів: очікуваної прибутковості і ризику. Для визначення очікуваної прибутковості використовується статистичний показник математичного очікування, який може бути розрахований як середнє значення доходностей цінних паперів за минулі періоди. Під ризиком розуміється середньоквадратичне відхилення від математичного очікування, тобто волатильність прибутковості цінних паперів [9].

Для використання моделі Марковіца в Алгоритмі було внесено низку змін. Так, під очікуваною прибутковістю, запропоновано використовувати фактичну прибутковість, встановлену кредитним договором. Також можливо використовувати для розрахунку середньоринкове значення прибутковості по аналогічних операціях, в разі якщо прибутковість по планованій операції в даний момент не визначена. Середня прибутковість по операціях з банками-контрагентами буде являти собою суму добутків прибутковості на частку розміщення по кожній угоді. У той же час ризик невиконання банком-контрагентом своїх зобов'язань запропоновано розглядати як різницю одиниці і оцінки надійності банку. [9].

Крім того, дана портфельна теорія враховує не тільки індивідуальні ризики зміни прибутковості кожного активу в портфелі, а й взаємозв'язок між змінами прибутковості активів – їх кореляцію. Це пояснює необхідність диференціації активів з метою формування такого портфеля, в якому ризики властиві одним активам, будуть нівелювати ризики, які повинні оплачувати інші активи, тобто з метою зниження ризику портфель повинен включати активи з негативною кореляцією. Таким чином обґрунтовується необхідність диференціації активів.

В рамках застосування портфельної теорії в Алгоритмі, що розробляється, ми використовували кореляцію оцінок надійності аналізованих банків, яка служить мірою зміни надійності одного банку-контрагента у разі зміни надійності іншого банку-контрагента. Це дозволяє знизити сукупний ризик лімітного поля на міжбанківські операції за рахунок розподілу лімітів на банки,

діяльність яких схильна до різноспрямованим ризиків, що відбивається в негативної кореляції їх оцінок надійності.

Застосовуючи модель інвестиційного портфеля Г. Марковіца і з огляду на викладені припущення, рівень надійності лімітного поля можна розрахувати, за формулою (2):

$$TLA = \sqrt{\sum_i^n w_i^2 * AR_i^2 + \sum_i^n \sum_{j \neq i}^{n-1} w_i * w_j * corrAR_{ij}} , \quad (2)$$

де  $TLA$  – рівень надійності лімітного поля;

$w_i$  – частка ліміту на  $i$ -й банк-контрагент у сукупному лімітному полі;

$AR$  – оцінка надійності  $i$ -го банку-контрагента;

$corrAR_{ij}$  – кореляція оцінки надійності  $i$ -го і  $j$ -го банку-контрагента.

На підставі формули (2) в програмі MS Excel з використанням надбудов «Пошук рішення» був розроблений інструментарій з пошуку рішення оптимізаційної задачі. Залежно від необхідних умов, даний інструментарій дозволяє сформувати структуру лімітного поля на операції з банками-контрагентами таким чином, що буде досягнутий максимальний рівень прибутковості або мінімальний рівень ризику лімітного поля. Оптимальні розміри встановлюються на підставі оцінок надійності контрагентів і їх кореляції між собою, а також очікуваного рівня прибутковості від операцій з даними контрагентами.

Таким чином, нами був розроблений інструментарій, що дозволяє не тільки оцінити надійність банку-контрагента і, як наслідок, ймовірність виконання ним своїх зобов'язань, але і Алгоритм, що дозволяє отриману оцінку надійності конвертувати в розрахункову величину максимального розміру прийнятого ризику на банк-контрагент. Крім того, розроблений Алгоритм дозволять встановлювати ліміти на міжбанківські операції на підставі не тільки надійності контрагентів, а й на підставі очікуваної прибутковості від планованих операцій, а також враховує кореляцію ризиків, що впливають на банки, і оптимізує структури лімітного поля шляхом диференціації даних ризиків. Це дозволяє підвищити прибутковість і мінімізувати втрати при функціонуванні на міжбанківському ринку.



*Литература:*

1. Standard & Poor's [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.standardandpoors.com/>. – Date of access: 06. 04. 2020.
2. Moody's [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.moody.com/>. – Date of access: 06. 04. 2020.
3. Fitch Ratings [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.fitchratings.com/>. – Date of access: 06. 04. 2020.
4. Быстрицкая, О. Дистанционная оценка надежности и устойчивости белорусских банков / О. Быстрицкая // Банк. весн. – 2010. – № 16. – С. 57-63.
5. Цыбульская, Н. Методика рейтинговой оценки надежности банков / Н. Цыбульская // Банк. весн. – 2014. – № 1. – С. 44-49.
6. Кулак, А. В. Методика оценки внутренних факторов надежности банка / А. В. Кулак // Новая экономика. – 2018. – № 1 (71). – С. 128.
7. Кулак, А. В. Влияние внешних факторов на надежность банка / А. В. Кулак // Новая экономика. – 2018. – № 1 (71). – С. 187-198.
8. Commission Implementing Regulation (EU) 2016/1799 of 7 October 2016 laying down implementing technical standards with regard to the mapping of credit assessments of external credit assessment institutions for credit risk in accordance with Articles 136 (1) and 136 (3) of Regulation (EU) № 575/2013 of the European Parliament and of the Council [Electronic resource] // EUR-Lex: access to Europ. Union Law. – Mode of access: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?toc=OJ:L:2016:275:TOC&uri=uriserv:OJ.L\\_.2016.275.01.0003.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?toc=OJ:L:2016:275:TOC&uri=uriserv:OJ.L_.2016.275.01.0003.01.ENG). – Date of access: 07. 04. 2020.
9. Кулак, А. В. Применение портфельной теории Г. Марковица в рамках повышения эффективности лимитной политики на межбанковском рынке / А. В. Кулак // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сб. науч. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 29-30 сентября 2017 г. / С.-Петерб. центр системного анализа. – СПб., 2017. – С. 173-175.

## **1.8. Institute of public-private partnership in the Russian pharmaceutical industry at the present stage: state and prospects of development**

### **Інститут державно-приватного партнерства в російській фармацевтичній промисловості на сучасному етапі: стан і перспективи розвитку**

Сутність держави як політико-правової територіальної організації суспільства полягає в забезпеченні умов для його прогресивного розвитку. Цій пріоритетній меті підпорядковані всі напрямки діяльності держави, які в сучасній державно-правовій теорії позначаються як його функції.

На сучасному етапі «цивілізаційним стандартом» реалізації державних функцій є модель правової демократичної державності, в рамках якої відповідальність за результативність державної політики несуть також і різноманітні громадські інститути, і структури, сукупність яких прийнято називати громадянським суспільством. При цьому в сучасній практиці вже склалося кілька моделей організації взаємодії вищевказаних структур і держави, однією з яких є державно-приватне партнерство (далі – ДПП).

Важливим фактором, що визначає зростання значення ДПП є економічна доцільність, оскільки в сучасних умовах «далеко не кожна держава володіє достатніми ресурсами (матеріальними, кадровими тощо), необхідними для вирішення такого завдання. Зазначене особливо характерно в умовах триваючого фінансово-економічної кризи і нестабільної економічної ситуації [11].

Досвід взаємодії держави і приватних господарюючих суб'єктів в контексті успішного вирішення завдань державної політики відомий ще з глибокої давнини [17].

Як соціально-політичний інститут в сучасному розумінні ДПП сформувався в зарубіжній практиці, а саме – в Великобританії. У 1992 р. з'явилася концепція управління державною власністю, в основі якої перебувала

ініціатива приватного фінансування («Public Private Partnership» (PPP)). Її суть полягала в забезпеченні передачі в рамках угод про партнерство функцій фінансування будівництва капітальних об'єктів, експлуатації, реконструкції та управління ними структурам приватного бізнесу. Згодом такий досвід був використаний багатьма країнами, в першу чергу, Європи.

Як об'єкти ДПП можна розглядати різноманітні види новостворюваного і (або) модернізованого в результаті здійснення ДПП проекту майна, а також роботи і послуги, що знаходяться в сфері публічного інтересу і контролю. З урахуванням вищесказаного, можна погодитися з визначенням ДПП в якості «взаємовигідного співробітництва держави і приватного сектора в суспільно значущій області, засноване на спеціально розроблених інституційній та правовій базі і дозволяє реалізувати потенціал приватнопідприємницької ініціативи і зберегти контрольні функції держави» [16].

Стан розвитку інститутів ДПП в РФ за станом на 2018 рік показано на наступній діаграмі:



При цьому основною формою реалізації ДПП в даний час є механізм концесійних угод [4]:

Рис. 1. Распределение количества КС (график слева) и объема инвестиций в КС (график справа) по административным уровням



Дані діаграми характеризують тенденцію незначного зростання кількості проектів ДПП. Звісно ж, що ця обставина зумовлено тим, що ключовим сутнісним елементом ДПП є взаємовигідне співробітництво публічно-правових і приватних суб'єктів – ключовий сутнісний елемент ДПП. Воно досягається завдяки чіткій диференціації в рамках його механізмів інтересів його сторін. Разом з тим Міністерство економічного розвитку РФ фіксує недостатній ступінь розвитку інститутів ДПП, оскільки обсяг прийнятих інвестиційних зобов'язань за укладеними концесійним угодами становив близько 1,6% від обсягу ВВП за 2019 рік, що істотно менше, ніж у розвинених країнах світу (в Великобританії цей рівень становить 6,6% від ВВП, в Австралії і Новій Зеландії – 6,9% від ВВП, а в Канаді – 8,1% від ВВП) [4].

На наш погляд, характер взаємної вигідності ДПП для його партнерів, дуже точно визначила Е. С. Андрєєва в зведеній таблиці, представленої в своєму дисертаційному дослідженні [6]. Справедливим видається думка Є. Г. Дабагян, яка в якості організаційно-економічних принципів ДПП пропонує розглядати:

- 1) комбінування державних і приватних ресурсів;
- 2) довгостроковість проекту;
- 3) капіталомісткість;
- 4) розподіл ризиків і відповідальності між державним і приватним секторами;

5) в російських реаліях – основна спрямованість на створення інфраструктурних об'єктів, в основі яких лежить угода про концесію, яке виступає вже як окрема форма ДПП [13].

#### *Переваги держави*

- підвищується бюджетна і соціально-економічна ефективність реалізації партнерських проектів;
- залучаються приватні інвестиції для створення елементів інноваційної інфраструктури;
- знижуються соціально-економічні ризики в процесі здійснення великих інвестиційних проектів;
- забезпечується більш швидкий інфраструктурний розвиток і можливість надання послуг більш високої якості;
- залучаються не тільки кошти приватного партнера, а й його досвід в області інвестицій і інновацій;
- знижуються витрати бюджету на реалізацію проектів.

#### *Переваги приватного сектора*

- нові інвестиційні можливості і відповідно нові джерела доходу;
- протекціонізм з боку держави і сприяння в реалізації інфраструктурних проектів з високими очікуваними результатами і численними ризиками;
- гарантії держави по інвестиційним проектам і їх співфінансування;
- можливості отримання субсидій з метою довгострокового інвестування;
- пайова участь і відповідно часткова відповідальність за реалізацію проекту ДПП;
- можливості діалогу з Урядом.

До теперішнього часу в зарубіжній практиці функціонування ДПП вироблено як мінімум дві основні економічні моделі реалізації механізмів державно-приватного партнерства. Перша з них пов'язана з реалізацією приватними партнерами зобов'язань з капітального будівництва об'єктів промислової інфраструктури. Можна виділити три основні варіанти реалізації даної моделі:

- Build, Operate, Transfer (BOT) – Побудуй – Керуй – Передай, тобто створення об'єкта приватним інвестором, використання його протягом терміну дії угоди ДПП і подальша передача його в державну власність. Основний фактор мотивації держави – мінімізація витрат з державного бюджету: проекти можуть бути реалізовані навіть при відсутності у держави відповідних бюджетних ресурсів, і держава отримує можливість направити ресурси на інші соціально-значимі проекти [14].

- Build, Transfer, Operate (BTO) – Побудуй – Передай – Керуй – це схожий з BOT механізм, тільки об'єкт передається публічному партнеру після його будівництва. Приватний партнер обслуговує об'єкт протягом терміну дії угоди, публічний – відшкодовує витрати регулярними платежами;

- Build, Own, Operate (BOO) – Побудуй – Володій – Керуй – механізм, схожий з BTO, але після закінчення терміну угоди об'єкт залишається у власності приватного партнера;

У вітчизняній практиці реалізації ДПП з об'єктивних причин, які обумовлені характеристиками російської змішаної економіки, а саме – відносно невеликими ресурсами приватного бізнесу в абсолютній більшості галузей промисловості та підвищеній ролі державного регулювання, вищевказана модель ДПП не може бути ефективно реалізована. Альтернативою їй є економічний механізм ДПП, сутністю якого є забезпечення концентрації організаційно-економічних ресурсів. Для реалізації такого моделі в рамках чинного законодавства створено правову базу.

У 2015 р інститут державно-приватного партнерства був юридично оформлений і в Російській Федерації в нормах спеціального нормативно-правового акта. Відповідно до ст. 3 Федерального закону «Про державно-приватне партнерство, муніципально-приватне партнерство в Російській Федерації та внесення змін до окремих законодавчих актів Російської Федерації» [3] (Далі – закон про ДПП) державно (муніципально)-приватне партнерство являє собою «юридично оформлене на певний термін і засноване на об'єднанні ресурсів, розподілі ризиків співпрацю публічного партнера, з одного боку, і приватного партнера, з іншого боку, яке здійснюється на підставі угоди про державно-приватне партнерство, угоди про муніципально-приватне партнерство, укладених відповідно до цього закону з метою залучення в економіку приватних інвестицій, забезпечення органами державної влади та органами місцевого самоврядування доступності товарів, робіт, послуг і підвищення їх якості».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що сутність співпраці виражається в здійсненні цілеспрямованих дій у виконанні прав і обов'язків учасника цивільних правовідносин. Разом з тим, дані норми не враховують специфіку початкового відмінності в правових статусах з одного боку публічно-правового освіти, а з іншого – комерційної організації, яка набрала відносини ДПП.

Для практичної реалізації механізму функціонування ДПП вирішальне значення має його ресурсне забезпечення, або його інфраструктура.

На нашу думку, можна виділити наступні її основні складові: систему нормативно-правового забезпечення (федеральне і регіональне законодавство, підзаконні акти профільних міністерств і відомств), фінансові інструменти (інвестиційні фонди, банки, що спеціалізуються на видачі пільгові кредитів приватним учасникам ДПП, банки розвитку), організаційні ресурси (особливі економічні зони, технопарки, промислові майданчики), спеціальні громадські організації (асоціації, бізнес-спільноти, некомерційні партнерства, саморегульовані організації).

Завершуючи характеристику основних форм реалізації механізмів державно-приватного партнерства, необхідно звернути увагу на важливий негативний аспект чинного правового регулювання даного питання. Як справедливо зазначає Е. А. Громова, в законі про ДПП відсутнє не тільки чітке закріплення переліку і основи регламентації його форм, а й перелік можливих ризиків, що виникають при їх реалізації. Очевидно, що визначення ризиків для кожної з форм державно-приватного партнерства дозволить потенційним партнерам визначити, яка з перерахованих форм ДПП є для них найбільш вигідною і перспективною [12]. Дана обставина буде сприяти підвищенню іміджу інституту ДПП.

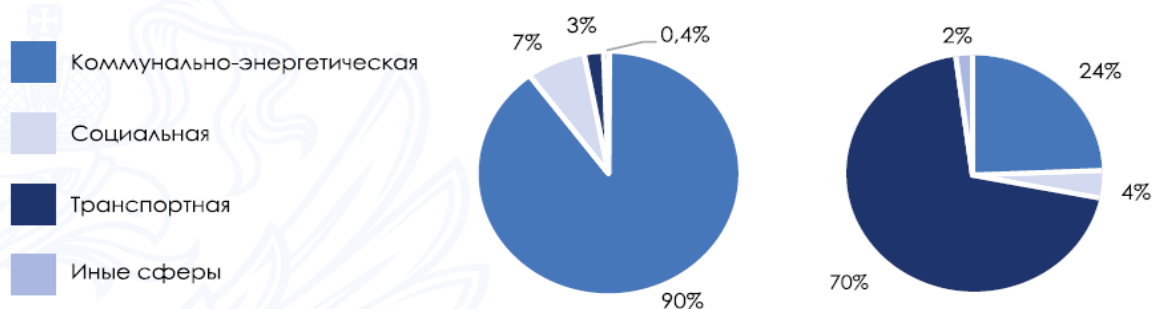
В економічному контексті ДПП являє собою інноваційну форму взаємодії держави і приватного бізнесу з метою реалізації суспільно значущих проектів. Необхідність в ДПП виникає перш за все в тих сферах, за які держава традиційно несе відповідальність [8]. Як зазначає А. О. Мамото, «сучасний етап

розвитку фармацевтичного комплексу Росії характеризується домінуванням іноземних виробників інноваційних лікарських засобів (ЛЗ) над вітчизняними. Російські фармацевтичні компанії в більшості своїй не мають достатньо фінансових коштів для розробки власних інноваційних препаратів» [18]. В результаті за останні п'ять років близько 71% (у грошовому вираженні) лікарських засобів, які споживаються російськими громадянами, було вироблено за кордоном. При цьому частка оригінальних препаратів на російському ринку вкрай низька. У 2017 році вона склала 34,6% у вартісному вираженні і 13,8% в натуральному [5] і продовжує скорочуватися. Безліч проривних лікарських препаратів в принципі не потрапляють на російський ринок або потрапляють з помітним запізненням. Природно, що в таких умовах нехтування інтересами і правами зарубіжних фармвиробників може призвести до вкрай негативних наслідків.

Ключовим фактором подолання зазначених негативних характеристик російського фармацевтичного ринку є стимулювання впровадження інноваційних виробництв в діяльність російських фармацевтичних корпорацій, оскільки як справедливо зазначає Н. А. Воронцова, фармацевтична галузь має в якості основного свого двигуна створення інноваційних препаратів і лікарських засобів, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки [10].

Статистичні дані показують, що механізми ДПП у фармацевтичній сфері до цього часу отримали лише незначну реалізацію. Про це свідчать офіційні дані про кількість укладених КС за сферами промислового виробництва [4]:

Рис. 10. Распределение количества КС (график слева) и объема инвестиций в КС (график справа) по сферам реализации



ИСТОЧНИК: МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ



Звісно ж, що в сучасних економічних реаліях найбільш перспективним економічним механізмом реалізації ДПП є спільне інвестування великих фармацевтичних проектів за рахунок залучення бюджетних і позабюджетних джерел фінансування приватного капіталу.

Як справедливо зазначає Н. С. Клунко, в правовому аспекті інноваційну діяльність на підприємствах фармацевтичної галузі Російської Федерації умовно можна розмежувати на діяльність: по-перше, пов'язану з організаційною сферою, а саме – синтезування нових ідей, розробка нових теорій і моделей, включаючи проекти, концепції і програми зосереджені на науково-дослідній діяльності, розробці програмних засобів обробки інформації, вдосконалення існуючих методів діагностики і лікування та у фармацевтичному секторі, зокрема – модернізація технологічних процесів, освоєння нового обладнання, впровадження нових технологій, а також організаційними проектами, спрямованими на реформування системи управління охороною здоров'я шляхом створення нових моделей функціонування галузі; по-друге, пов'язану з науково-виробничою сферою, спрямованою на створення об'єктів інтелектуальної власності у вигляді оригінальних лікарських засобів і нового медичного обладнання шляхом перетворення їх в інноваційні об'єкти [15].

При цьому в рамках реалізації ДПП приватний інвестор реалізує відповідальність за забезпечення функціонування виробничих потужностей і комерційну складову виробництва.

Крім того, слід погодитися з думкою О. А. Мамуто про те, що «розвиток механізмів державно-приватного партнерства і державної підтримки фармацевтичної промисловості в Росії має носити комплексний характер» [18]. На наш погляд, комплексний характер застосування механізмів державно-приватного партнерства у вітчизняному фармацевтичному виробництві повинен здійснюватися в рамках послідовної зміни окремих етапів цільової стратегії.

Важливо відзначити, що в Росії вже існує досвід ефективного функціонування ЗПФів у фармацевтичній промисловості. Як приклад можна

привести «Біопроект Капітал Венчурс», який був сформований 19 грудня 2007 року за участю РВК і Внешекономбанку. Інвестиційна діяльність фонду спрямована на стимулювання розвитку в Росії біотехнологій, фармацевтики, тонкої хімії (відповідно до пріоритетів Російської Федерації по переводу економіки на інноваційний шлях розвитку). На даний момент в портфелі фонду знаходяться 6 компаній сектора фармацевтики та біотехнологій, 2 компанії сектора тонкої хімії і 1 телекомунікаційна компанія [22].

Слід зазначити, що державні структури докладають значних зусиль для активізації створення спеціалізованих ЗППФів в сфері фармацевтичної промисловості. Так, в липні 2019 р державною компанією РВК почався відбір керуючого товариша (УТ) венчурного фонду в області фармацевтичної і медичної промисловості. Фонд створюється спільно з Міністерством промисловості і торгівлі РФ для інвестицій у високотехнологічні проекти в сфері виробництва інноваційних лікарських препаратів, медичних виробів і програмного забезпечення. Фонд буде створено строком на 10 років, інвестиційний період складе 5 років. Загальний обсяг фонду складе 4,5 млрд рублів за рахунок надання РВК коштів з федерального бюджету зі збільшенням на еквівалентну частину участі РФ в статутному капіталі РВК. Технологічні пріоритети фонду будуть направлені на створення нових лікарських препаратів і засобів доставки лікарських речовин, розробку високотехнологічних медичних виробів і програмного забезпечення в медицині [23].

В якості ще однієї перспективної форми ДПП, використовуваної для підтримки фармацевтичної промисловості, можна розглядати інвестиційне товариство (далі – ІТ), яке представляє собою організаційно-правову конструкцію, яка служить підставою для об'єднання фінансових і організаційних ресурсів декількох учасників з метою інвестиційної підтримки капіталозатратних проектів, мають підвищений ступінь розвитку економічних ризиків. Важливо відзначити, що в даний час в вітчизняному правопорядку існує правовий механізм, який регламентує досить широкі можливості для реалізації даного інституту [2].

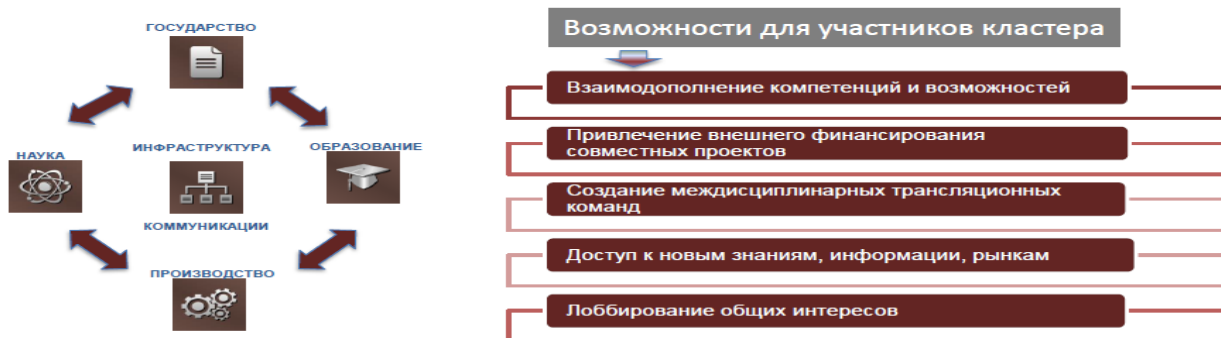
На наш погляд, ЗППФи і ІТ дозволяє вже в короткостроковій перспективі забезпечити та інтенсифікувати створення наукоємних кластерів фармацевтичної промисловості.

Основні переваги кластера в якості ключової передумови інноваційного розвитку фармацевтичної промисловості на принципах державно-приватного партнерства ілюструє наступна діаграма<sup>1</sup>:



### Кластер – инструмент консолидации множества организаций для реализации сложно структурированных инновационных проектов

Развитие медицинских и фармацевтических кластеров является адекватным механизмом частно-государственного партнерства для решения ряда задач инновационного развития на разных уровнях: страны, отрасли, региона и организаций работающих в сфере медицинских технологий

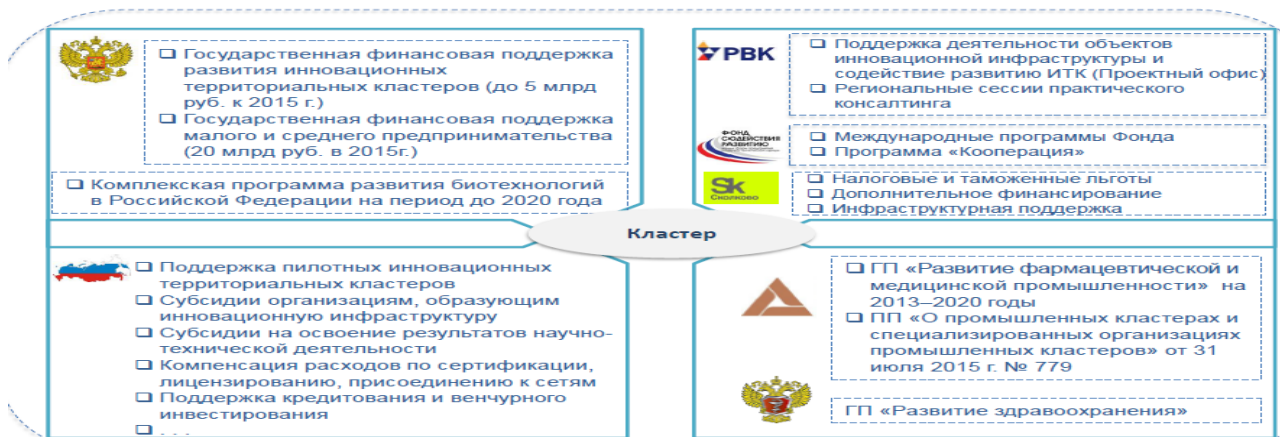


Важливо відзначити, що до теперішнього часу створений економіко-правовий механізм забезпечення підтримки створення спеціалізованих кластерів на основі механізмів державно-приватного партнерства. Отже, проведений аналіз дозволяє прийти до наступного висновку. Забезпечення інноваційного розвитку фармацевтичної промисловості є ключовим завданням державної політики на сучасному етапі в контексті забезпечення національної безпеки РФ. Ключовим механізмом досягнення даного завдання є використання потенціалу ДПП.

<sup>1</sup> Тут і далі інформаційні діаграми взяті з: [7].



## Потенциальные инструменты поддержки медицинских и фармацевтических кластеров



З огляду на характеристики виробничого циклу ЛЗ, найбільш перспективними формами ДПП для фармацевтичної промисловості є закриті пайові інвестиційні фонди і інвестиційні товариства, функціонування яких дозволить створювати спеціалізовані фармацевтичні кластери, що забезпечують комплексний підхід до розвитку фармацевтичної промисловості за рахунок поєднання науково-дослідного, організаційно-фінансового та виробничого потенціалу публічно-правових і приватних суб'єктів економічних відносин.

### Литература:

1. Федеральный закон от 29. 11. 2001 № 156-ФЗ (ред. от 20. 07. 2020) «Об инвестиционных фондах» // Собрание законодательства РФ. 03. 12. 2001. № 49, ст. 4562.
2. Федеральный закон от 28. 11. 2011 № 335-ФЗ (ред. от 27. 12. 2018) «Об инвестиционном товариществе» // Собрание законодательства РФ, 05. 12. 2011, № 49 (ч. 1), ст. 7013.
3. Федеральный закон от 13. 07. 2015 № 224-ФЗ (ред. от 26. 07. 2019) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Российская газета. № 156. 17. 07. 2015.
4. Информационно-аналитический обзор «О развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации». Февраль 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosinfra.ru/files/analytic//document/ffc8ff441e389dc4ff6d9fc6255a05fc.pdf> (дата обращения: 19. 09. 2020).
5. Итоги 2017: аптечный сегмент лекарственных препаратов [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.dsm.ru/docs/analytics/FPP-2017-Analytics\\_12022018.pdf](http://www.dsm.ru/docs/analytics/FPP-2017-Analytics_12022018.pdf) (дата обращения: 18. 09. 2020).
6. Андреева Е. С. Повышение эффективности инновационной инфраструктуры, созданной в формате государственно-частного партнерства: дисс... канд. эконом. наук / Е. С. Андреева. – Казань, 2019. – 167 с.
7. Артемов С. В. Достижения и проблемы в работе медицинских и фармацевтических кластеров / С. В. Артемов // Первый инвестиционный форум «Вузовская наука. Инновации».

- Национальный исследовательский университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cluster.hse.ru/mirror/pubs/share/216067974> (дата обращения: 19. 09. 2020).
8. Бруссер П., Рожкова С. Государственно-частное партнерство – новый механизм привлечения инвестиций / П. Бруссер, С. Рожкова // Рынок ценных бумаг. – 2007. – № 2. – С. 29-33.
9. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления / В. Г. Варнавский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/>. (дата обращения: 17. 09. 2020).
10. Воронцова Н. А. Пути преодоления рецессии при разработке новых лекарственных средств в фармацевтической промышленности / Н. А. Воронцова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (211). – С. 59-66.
11. Громова Е. А. Государственно-частное партнерство и его правовые формы: учебное пособие / Е. А. Громова. – М.: Юстицинформ, 2019. – 84 с. [Электронный ресурс] // Доступ из Справочно-правовой системы Консультант Плюс.
12. Громова Е. А. Некоторые проблемы Федерального закона «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» / Е. А. Громова // Право и экономика. 2016. № 8. С. 9-12 [Электронный ресурс] // Доступ из Справочно-правовой системы Консультант Плюс.
13. Дабагян Е. К. Роль частного сектора в реформировании системы здравоохранения: мировой опыт и российская практика: дисс. канд. эконом. наук / Е. К. Дабагян. – М., 2019. – 166 с.
14. Елисаветченко И. В. Частно-государственное партнерство в инвестировании фармацевтической промышленности / И. В. Елисаветченко // Бизнес в законе. – 2011. – № 2. – С. 288-290.
15. Клуно Н. С. Оценка эффективности государственного регулирования фармацевтического комплекса России / Н. С. Клуно // Государственный советник. – № 2. – 2019. – С. 22-27.
16. Красовская Л. И. Механизмы формирования государственно-частного партнерства в промышленности / Л. И. Красовская // Вестник Астраханского государственного технического университета. – Сер. Экономика. – 2011. – № 1. – С. 17-22.
17. Кучеренко А. В. Государственно-частное партнерство в России: этимология и законодательные механизмы / А. В. Кучеренко // Юрист. 2018. № 10. С. 28-33. [Электронный ресурс] // Доступ из Справочно-правовой системы Консультант Плюс.
18. Мамуто О. А. Концептуальные основы развития государственно-частного партнерства в фармацевтической промышленности России / О. А. Мамуто // Экономика и управление. – № 7. – 2012. – С. 69-73.
19. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. О. Корсунский. – М.: Вершина, 2004. – 240 с.
20. Пиковская Н. М. Разработка современной модели взаимодействия фармацевтической компании и органов государственной власти / Н. М. Пиковская // Бизнес, общество, власть. – № 24. – 2015. – С. 150-168.
21. Пушкарев О. Н., Евстратов А. В. Некоторые особенности маркетинга лекарственных препаратов / О. Н. Пушкарев, А. В. Евстратов // Вестник экономики, права и социологии. – 2018. – № 1. – С. 31-33.
22. [https://www.rvc.ru/investments/zpif\\_funds/bioproc/](https://www.rvc.ru/investments/zpif_funds/bioproc/) (дата обращения: 19. 09. 2020).
23. <https://gmpnews.ru/2019/07/venchurnyj-fond-dlya-proektov-v-sfere-proizvodstva-innovacionnyh-lekarstv-ishhet-upravlyayushhego-tovarishha/> (дата обращения: 19. 09. 2020).

## **1.9. Mechanisms of state regulation in the field of transport services: theoretical aspect**

### **Механізми державного регулювання у сфері транспортних послуг: теоретичний аспект**

У сучасних умовах активізації глобальних трансформаційних змін і стрімкого розвитку євроінтеграційних процесів все більшої актуальності набувають проблеми управління транспортними потоками й послугами. З огляду на це, доцільним є подальший розвиток теоретико-методологічних положень, розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо регулювання у сфері транспортних послуг, серед яких удосконалення механізмів державного регулювання.

Аналіз наукових джерел показує, що провідними зарубіжними і вітчизняними вченими (P. Blaik [1]; D. J. Bowersox, D. J. Closs [2]; H. Dźwigoł [3-4]; J. Jiang, Yu. Zhu [5]; K. Kosi, A. Torma [6]; P. Kotler, K. L. Keller [7]; J. B. Krolczyk et al. [8]; A. Kwilinski [9-10]; P. R. Murphy, D. F. Wood [11]; S. Xu [12]; М. Ваховська [13]; М. Григорак [14]; Є. Крикавський [15] та інші) приділено значну увагу науковим розробкам з проблем логістичного менеджменту, у тому числі з використанням цифрових технологій.

Дослідженню різних аспектів державного регулювання діяльності різних видів транспорту (особливо залізничного) присвятили свої праці такі провідні науковці, як Л. Гнатенко [16]; В. Гудкова і Ю. Тютюн [17]; В. Дикань і Ю. Єлагін [18]; Г. Ейтутіс, О. Никифорок, О. Бойко [19]; Ю. Мохова [20]; В. Матвієнко [21] та інші.

Однак, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку дослідників, єдиного підходу до тлумачення поняття «механізм державного регулювання у сфері транспортних послуг» не сформовано, тому ця проблема не втратила своєї актуальності й на сьогодні потребує подальших наукових

досліджень у напрямі управління транспортними потоками та узагальнення існуючих розробок з цього питання.

Як свідчить аналіз наукових публікацій, у літературі використовується велике розмаїття трактувань поняття «механізм» та його різновидів. Під механізмом як економічною категорією розуміється: процес будь-якого явища; послідовність інструментів; система процедур, що формують рішення або правила прийняття; послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище; система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; послідовність етапів і комплекс способів; комплекс методів управління; сукупність цілеспрямованих впливів; взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; комплекс заходів і послідовність їх реалізації; сукупність закономірних зв'язків і відносин; сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети.

З терміном «механізм» тісно пов'язана категорія «механізм управління», яку здебільшого розглядають як:

сукупність: способів взаємодії суб'єктів господарювання; форм, структур, методів і засобів управління; програми і техніки управління, технічних засобів; цілей, стратегій, функцій, методів; взаємопов'язаних методів управління;

систему: процедур прийняття управлінських рішень, упорядкованих дій; впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату; організації господарського процесу;

практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на виробництво або сферу послуг задля досягнення поставлених завдань.

Отже, механізм – це взаємопов'язана сукупність економічних відносин, принципів, методів, форм, підходів до управління транспортними потоками, процесами та послугами. До складових механізму можна віднести: засоби й інструменти; суб'єктів, систему і засоби; методи, важелі й інструменти; структуру і комплекс форм і методів; способи [22, с. 160].

В економічній теорії термін «механізм» найбільш частіше поєднується з поняттями «господарський», «правовий», «організаційний», «економічний», «фінансовий», «інституційний» тощо. У зв'язку з цим у науковій літературі зустрічаються різні терміни, а саме «господарський механізм», «правовий механізм», «фінансовий механізм», «інвестиційний механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм». Використання відповідного тлумачення залежить від того, до якої наукової школи належить дослідник.

При цьому встановлено, що більшість науковців не розділяють поняття організаційного й економічного механізмів, розуміючи під цим систему інструментів регулювання виробництва; інші – систему управління економікою; треті – спосіб господарювання. Так, автори визначають організаційний механізм як: сукупність процесів, які відбуваються на підприємстві; систему методів, прийомів і способів формування й регулювання відносин; основні правила, норми, що діють у межах організації; господарські процеси; комплекс організаційних форм, які забезпечують формування, розвиток і вдосконалення виробничої системи; сукупність елементів виробничого процесу; способи організації зв'язків між елементами, організаційні форми, методи, правові норми й нормативи, що забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи.

Як правило, у наукових джерелах економічний механізм трактується як: складовий елемент господарського механізму, який включає економічні стимули, важелі та методи управління; послідовне застосування сукупності методів та важелів, що спрямовують діяльність підприємства у певному напрямі; складна сукупність регуляторів, за допомогою яких реалізуються загальнодержавна і ринкова політики; сукупність конкретних форм зв'язків; цілісна система, яка складається з двох взаємодіючих підсистем – функціональної та забезпечувальної; спосіб взаємодії господарських процесів і явищ; система правових, організаційно-управлінських і фінансово-економічних важелів; сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси та їх



регулювання; сукупність економічних ресурсів і способів їх взаємодії для реалізації економічного процесу; інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання; сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва.

Аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «організаційно-економічний механізм». При цьому деяка група вчених ототожнює це поняття з «економічним» і «господарським» механізмами. Під цим терміном здебільшого розуміється: складова економічного і частина господарського механізму, яка відображає сукупність організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів; єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції; організаційно-економічні відносини, що формуються у процесі оптимізації суспільної праці, відносин обміну діяльністю і відносин управління; інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їх організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки; система формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворювати матеріальні й духовні потреби суспільства у засоби виробництва.

Організаційно-економічний механізм можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також сукупність економічних методів й інструментів забезпечення цієї взаємодії. У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, що означає реалізацію взаємопов'язаних організаційно-адміністративних і економічних заходів [23, с. 370].

У роботі [24] запропоновано авторський підхід до визначення сутності й змісту терміна «організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю». Він розглядається як сукупність принципів, інструментів, функцій, методів і засобів, спрямованих на скорочення рівня витрат на організацію процесів логістичної діяльності та різних логістичних послуг (транспортних, складських, маркетингових тощо).

Значну увагу у науковій літературі присвячено визначенню сутності поняття «механізм державного регулювання» з урахуванням специфіки видів економічної діяльності. Аналіз свідчить, що державне регулювання певної сфери реалізується в межах відповідного механізму, збалансованість елементів якого має забезпечити його дієвість. В економічній літературі достатньо широко обговорюються питання щодо змісту та структури елементів механізму державного регулювання стосовно його різних сфер застосування.

І. Пінчук [25] визначає сутність поняття механізму регулювання в соціально-економічній системі, що забезпечує органічне поєднання в собі об'єктивних економічних законів, що реалізуються через соціально-економічні відносини, а також суб'єктивної економічної діяльності, яка реалізується у вигляді соціально-політичних відносин господарюючих суб'єктів. Це зумовлено як специфічними особливостями регулювання державою певних сфер економіки та ступенем його складності, масштабності, глибини і деталізації, так і комплексом завдань, що вирішуються, з урахуванням повноважень органів державного управління, а також розглядом процесу регулювання у статиці та динаміці.

Т. Кубах [26] пропонує розглядати механізм регулювання певного ринку як систему органів, котрі впроваджують у життя закони та нормативи, що регулюють цей ринок. Однак, на думку О. Рудченка і О. Поліщук [27], такий підхід є дещо спрощеним і механістичним, оскільки він характеризує процес, що розглядається, із надто загальних позицій стосовно його здійснення.

Більш обґрунтованою є позиція В. Бодрова [28], який, розглядаючи державне регулювання економіки, визначає механізм як базис для здійснення цілеспрямованих заходів економічної політики, а також систему інструментів, за допомогою яких держава досягає певної мети економічної політики. При цьому науковець відзначає, що державне регулювання економіки забезпечує вплив держави через уповноважені органи влади та інституції на економічні об'єкти і процеси, осіб, які беруть у них участь, з метою надання цим процесам організованого характеру, упорядкування дій економічних суб'єктів,

забезпечення дотримання законів, відстоювання державних та суспільних інтересів. Що стосується самих механізмів державного регулювання, то, на його думку, ними визначаються комплекси взаємопов'язаних і взаємоузгоджених методів, інструментів і форм забезпечення цілеспрямованого регуляторного впливу держави [28, с. 130].

І. Дрозд і В. Шевчук [29] дотримуються думки, що механізм державного регулювання (це стосується ринку цінних паперів) включає: нормативне регулювання шляхом встановлення загальних правил; контроль за виконанням правових норм; захист прав і інтересів учасників правовідносин; координацію та легальне спрямування їх діяльності; визначення пріоритетів у структурній політиці тощо. На думку О. Корнійчука [30], механізмом регулювання організаційно-економічних відносин щодо розвитку фондового ринку у системі національного господарства слід вважати теоретико-методичні положення та заходи, що визначають відносини між юридичними і фізичними особами з приводу створення фондового ринку, формування його організаційної структури та системи управління й регулювання.

При цьому, на погляд О. Рудченка і О. Поліщук [27], це визначення дещо спрощене та має певні дискусійні аспекти. По-перше, крім теоретичних положень, на процес регулювання впливають методологічні положення, що полягають у визначенні змісту найбільш принципових підходів у цій сфері. По-друге, трансформації відносин власності, хоча й суттєво впливають на процеси державного регулювання фондового ринку, все ж слід враховувати вимоги інших напрямів економічної політики. По-третє, не заперечуючи необхідність орієнтації на користь працівника, людини-власника, все ж доцільнішим є врахування балансу інтересів учасників певних відносин, оскільки саме за цих умов досягається їх гармонізація [31, с. 5].

Заслуговує на увагу позиція В. Омельчука [32], на думку якого під механізмом (щодо державного регулювання ринку доступного житла) слід розуміти цілісну систему причинно-наслідкових зв'язків, зумовлених об'єктивними економічними законами та нормативно-правовим полем між

рішеннями суб'єкта регулювання та поточними і майбутніми станами означеного ринку. У той же час, як зазначають О. Рудченко і О. Поліщук [27], хоча в наведеному визначенні акцентується увага на динамічній моделі механізму, все ж формулювання цього поняття не відображає всієї його складності, оскільки динамізм механізму надає саме, наявність прирідної його частини, котра генерується у ньому в якості напрямів його вдосконалення, що й забезпечує його постійне оновлення відповідно до змін у навколишньому соціально-економічному середовищі.

Варто зазначити, що більшість науковців привертає особливу увагу у своїх дослідженнях саме теоретичним аспектам державного регулювання у сфері надання транспортних послуг. Так, С. Голубка і П. Овчар [33] розглядають механізми державного регулювання автомобільним транспортом як конкретні інструменти цільового впливу на сферу автомобільного транспорту з забезпеченням її функціональності.

На думку В. Степанова [34], особливий блок державного регулювання автомобільним транспортом формують регуляторні механізми, зокрема ліцензування, стандартизація, сертифікація й квотування. Регуляторні механізми є основними для визначення структури виконавців послуг – контингентування.

Як відмічає Є. Федорук [35], пріоритетним напрямом державного регулювання залишається вдосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку транспортної системи та ринку транспортних послуг, включаючи створення нормативно-правової бази з регулювання питань якості транспортних послуг, забезпечення мобілізаційної підготовки транспортних організацій і виконання ними розвитку механізмів державно-приватного партнерства. Разом з тим, А. Буркун [36] наголошує, що недосконалість нормативно-правової бази регулювання транспортної галузі, у свою чергу, породжує неефективність механізмів стимулювання інвестицій на розвиток транспорту та відставання у реалізації програм його розвитку.

Для забезпечення ефективної реалізації механізмів державного регулювання у сфері транспортних послуг, на думку О. Панчука [37], доцільним є підтримка бюджетного фінансування найважливіших транспортних проектів, у тому числі з розвитку автомобільних доріг загального користування і підвищення рівня безпеки дорожнього руху, а також гарантоване фінансування законодавчо закріплених державних зобов'язань за програмами розвитку транспорту та дорожнього господарства України.

А. Павлюк і О. Ігнатенко [38] стверджують, що державне регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні можна віднести до основної групи функцій управління, реалізація якої суттєво залежить від правового забезпечення. Можливість застосування механізмів державного регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні зумовлюється нормативними актами, що регламентують організацію пасажирських перевезень, ліцензування та сертифікацію цього виду діяльності, безпеку руху та правила пасажирських перевезень і є обов'язковими для всіх учасників автотранспортного процесу на території України.

У роботі [33] запропоновано механізми державного регулювання автомобільного транспорту класифікувати за такими групами: інституційні, нормативно-правові, ринкові, регуляторні, інноваційні, фінансові, кадрові, зовнішньоторговельні, інформаційні, культурологічні.

Отже, на підставі аналізу й узагальнення існуючих наукових розробок з понятійного апарату та у результаті власних досліджень [39-41] надано авторське трактування поняття «механізм державного регулювання у сфері транспортних послуг». Він розглядається як сукупність норм, принципів, інструментів, функцій, методів, форм і засобів, спрямованих на оптимізацію логістичних потоків і скорочення витрат на організацію процесу транспортування й надання транспортних послуг.

До складових механізму державного регулювання віднесено ресурси; чинники регуляторного впливу держави; цілі, принципи, функції, методи,

важелі управління; інструменти; інформаційні технології; критерії ефективності.

Ключовими принципами формування цього механізму визнано системність, інтегрованість, достовірність, динамічність, відповідність положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, ефективність.

Механізми державного регулювання у сфері транспортних послуг можна умовно систематизувати за такими групами: інституційні, ринкові, інвестиційно-фінансові, інформаційні.

У подальшому планується визначити сутність і особливості кожної групи механізмів державного регулювання у сфері транспортних послуг і розробити пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням передового світового досвіду.

#### *Література:*

1. Blaik P. Logistyka. *Koncepcja zintegrowanego zarzadzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. 480 s.
2. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. 2-е изд. Москва: Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
3. Dźwigoł H. *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd., 2015. 266 p.
4. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2 (1). P. 31-48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
5. Jiang J., Zhu Yu. *Improvement of Material Flow in the Production and Supply Chain of ADB Products*. Stockholm: Royal Institute of Technology, 2008. 83 p.
6. Kosi K., Torma A. Tracing material flows on industrial sites. *Periodica Polytechnica. Ser.: Management Sciences*. 2005. Vol. 13. No. 2. P. 133-150.
7. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 14th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2014. 720 p.
8. Krolczyk J. B., Krolczyk G. M., Legutko S., Napiorkowski J., Hloch S., Foltys J., Tama E. Material flow optimization – a case study in automotive industry. *Technicki Vjesnik*. 2015. Vol. 22. No. 6. P. 1447-1456. <https://doi.org/10.17559/TV-20141114195649>.
9. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Vol. 4. P. 116-128. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
10. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*. 2018. Vol. 3 (1). P. 7-16. <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1>.
11. Мэрфи П. Р., Вуд Д. Ф. *Современная логистика*. 8-е изд. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. 720 с.
12. Xu S. The concept and theory of material flow. *Information Systems Frontiers*. 2008. No. 10 (5). P. 601-609. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9113-4>.

13. Ваховська М. Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика.* 2008. № 623. С. 22-28.
14. Григорак М. Ю., Кулик В. А., Костюченко Л. В. *Логістичний менеджмент.* Київ: Логос, 2013. 268 с.
15. Крикавський Є. В., Васильців Н. М., Фалович В. А. *Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства:* монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 252 с.
16. Гнатенко Л. А. Нормативно-законодавче регулювання діяльності залізничного транспорту органами державної влади. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)
17. Гудкова В., Тютюн Ю. Структурно-функціональний аналіз державного регулювання розвитку залізничного транспорту. *Залізничний транспорт. Сер.: Економіка і управління.* 2015. Вип. 33. С. 70-77.
18. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2016. № 158. С. 46-48.
19. Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст.* 2012. № 8. С. 64-69.
20. Мохова Ю. Л. Стратегія розвитку державного регулювання залізничної галузі в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 3 (7). С. 90-95.
21. Матвієнко В. В. Механізм державного управління розвитком залізничної галузі в Україні: дис... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Маріуполь, 2017. 256 с.
22. Трушкіна Н. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International scientific E-Journal.* 2019. Vol. 5. No. 4. С. 156-172.
23. Трушкіна Н. В. Організаційно-економічний механізм управління матеріальними потоками на підприємстві. *Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм:* монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 368-378.
24. Trushkina N. Organizational-economic mechanism of management logistic activity of enterprise: essence and structure. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship.* Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 117-125.
25. Пінчук І. О. Господарсько-політичний механізм як інституціональна модель функціонування національної економіки: дис... канд. екон. наук: 08.00.01; Полтавський національний технічний ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава, 2007. 239 с.
26. Кубах Т. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку цінних паперів України. *Держава та регіони.* 2009. 16. С. 111-114.
27. Рудченко О. Ю., Поліщук О. М. Механізм державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів. *Університетські наукові записки.* 2017. № 61. С. 93-100.
28. Бодров В. Г., Сафронова О. М., Балдич Н. І. Державне регулювання економіки та економічна політика. Київ: Академвидав, 2010. 520 с.
29. Дрозд І. К., Шевчук В. О. Державний фінансовий контроль / Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ: 2мекс-ЛТД, 2007. 104 с.
30. Корнійчук О. Фондовий ринок: теорія і практика; за ред. Б. М. Данилишина. Київ: РВПС України НАН України, 2009. 224 с.
31. Рудченко О. Ю., Романовська Н. Ю., Новиков В. В. Механізм управління державним корпоративним сектором. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. Вип. 3 (178). С. 3-9.

32. Омельчук В. О. Державне регулювання ринку доступного житла в Україні: дис... д-ра екон. наук: 08.00.03; НДЕІ. Київ, 2011. 486 с.
33. Голубка С. М., Овчар П. А. Механізми регулювання автотранспортом у системі національного господарства. *Економіка та держава. Сер.: Економічна наука.* 2018. № 9. С. 4-10.
34. Степанов В. Ю. Державне регулювання транспортною сферою. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління.* 2016. Вип. 1. С. 97-103.
35. Федорук Є. І. Особливості державного регулювання транспортно-логістичної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 22. С. 109-114.
36. Буркун В. В. Державна підтримка розвитку національної автотранспортної системи в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 18. С. 613-617.
37. Панчук О. В. Удосконалення системи управління якості транспортних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 19. С. 626-630.
38. Павлюк А. В., Ігнатенко О. С. Особливості державного регулювання ринку послуг автомобільного транспорту в регіоні. *Вісник НАДУ при Президентові України.* 2016. № 2. С. 76-83.
39. Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. *Management of economic systems: collective monograph.* Verlag SWG Imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2017. P. 68-77.
40. Zaloznova Yu., Trushkina N. Logistics management system of the enterprise [Система управління логістическою діяльністю підприємства]. *Modern Management: Logistics and Education: monograph / The Academy of Management and Administration in Opole.* Opole: Publishing House WSZiA, 2018. P. 170-176.
41. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the digital economy [Трансформація системи управління взаимоотношеннями с потребителями в умовах цифрової економіки]. *Digital economy and digital society: monograph / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology.* Katowice: Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311-316.



## **Part 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION**

### **2.1. Theoretical bases of primary school teachers' professional development management**

At the present stage of reforming the educational sector in Ukraine the process of improvement of pedagogical and administrative activities is very important.

The problem of professional teacher's activity has always been in the focus of pedagogical science and practice. The various aspects are reflected in the works of such scientists: S. Alferova, I. Beha, N. Burinsko, L. Velichko, N. Bibik, N. Burda, A. Vygovskaya, L. Ivanova, L. Kalinina, I. Tazuna, L. Mitina, N. Nichkalo, A. Pometun, A. Savchenko, V. Sukhomlinsky, A. Suhomlinsky, T. Sorochan, A. Topuzova, R. Shiyan; foreign researchers: G. Burns, C. Korchinski, K. Rogers, J. Ravena, etc.

In recent years, investigation of the problem of increase of professional competence of specialists in various sectors has significantly intensified, including heads of schools. It's in connected with the acute need for highly qualified specialists capable of creative work and professional development, particularly professional competence of teachers (G. Vdovichenko, T., Dobudko, L. Kalinina, H. Kravchenko, N. Lobanova, N. Lukyanov, A. Markov, L. Parashchenko, From. Ryabov, V. Serov, S. Sysoeva, E. Sof Janz, L. Khoruzhaya, Is. Shiyanov, etc.).

Analysis of scientific literature and psycho-pedagogical research has shown that the majority of scientists and researchers have no common vision of the content and approaches to the formation and development of professional competence of teachers of primary school.

*Features of management of professional development of teachers.* In conditions of transition to market economy relations, qualitative changes in the scientific field, engineering and technology, the development of a democratic socio-political

processes, empowering of self-identity, the field of adult education received a new impetus to development. Awareness of personal responsibility of the employee (in our case – teacher) for their own professional development does not exclude the possibility and the need to manage this process. The management of professional development is considered as one of the aspects of pedagogical management along with personnel management and quality management of education. Given this, the management of professional development of teachers is a socially significant problem in pedagogy, which requires awareness, although her decision is complicated by the fact that to teach the teacher is necessary in the process of his professional activity, mastering the new requirements to the modern teacher and to the educational process in the conditions of formation of the knowledge society. Management process is cyclical and continuous, which is the sequential execution of its cycles: "the purpose – action – result – new purpose". The primary objective of professional development management to the experts-andragogues is to promote the most complete realization of personal and professional potential of teachers. Management has to stimulate and support important internal source of development of the system of activity of pedagogical staff [13]. However, teachers in their works should not be based only on satisfying their own professional interests. According to A. Avrutina pedagogical creativity is social, and therefore it should draw motivation and energy primarily from the need to solve common social problems, urgent educational needs of the local community [1]. The functions of administrative activity in the field of professional development of teachers are functions of management: planning, organizing, coordinating, promoting and monitoring professional activities. Managing process of professional development of pedagogical shots is seen as a problem in the context of the development management staff.

This function, like any function of management should be implemented through the control system. Consequently, control system of professional development of pedagogical staff must comply with the conditions of innovative development of the resource, organizational and technological equipment [5].

In management system the process of professional development of teachers is fixed by the growth of professional qualifications. A. Avrutina distinguishes two types of training – formal and actual. Formal qualification, according to the author, reflects a certain minimum of knowledge and skills that teachers need in order to implement the educational process.

Formal qualifications include certification and the actual knowledge and skills of a teacher who may know more than what is required by the qualification requirements is not taken into account. It is important to note that changes in actual qualifications are one of the contents of the process of professional development of teaching staff; they are related to the effectiveness of teaching work [1].

Let us refer to the specifics of professional development of teachers. It is important to understand which indicators of the actual qualifications should be considered in the management process. Over the last 10-15 years the attitude to the quality of education has been changed: high-quality education is the one that fully meets its fundamental functions – cultural, humanistic, scientific and high-tech process [2].

The implementation of these functions of education was promoted by using methodology of new pedagogical approaches – phenomenological, axiological and synergetic, androgogical.

In connection with this understanding of the teacher-professional has been changed. A. Markov formulated a definition of professional as someone "who has a high level of professional activity, consciously changing and developing themselves in the progress of work, making the individual creative contribution to the profession, which has found their individual purpose, stimulating public interest in the results of their professional activities and enhance the prestige of their profession in the society" [12].

Model teacher-professional includes a high level of professional skill, which is determined by the qualification category. But the identity of a modern teacher must meet the requirements of educational services market. The teacher must have high interpersonal skills, mobility, competitiveness in the professional environment [6].

Professional development of pedagogical staff is an important factor in the management of the quality of education, but in educational systems, this factor often becomes secondary. However, in the mode of intensive development, professional development of pedagogical personnel is a key condition for the growth of social effectiveness of education [7]. The teaching profession encourages teachers to become lifelong learners.

The competence is determined by the ability of the teacher to transfer the experience in the field of new challenges. A. Markov distinguishes several types of professional competence of the teacher: – special – the possession of professional activities at a high level; social – mastering the techniques of professional communication, collaboration; personal – possession of ways of self-expression and self-development; individual – possession of ways of self-realisation and development of individuality within a profession, readiness for professional and personal growth [12]. The author believes that these competencies can develop in the process of self-education and under the influence of a skillfully organized system of government.

The transition to a new model of professional competence of the teacher should be provided by an updated model of management of development of professional competence of the teaching staff, which is designed to ensure the formation of the key professional and pedagogical competences of the members of the teaching staff [4].

The content model of management of development of professional competence of the teaching staff management activities are grouped into the following blocks [14]:

- management of the development of media literacy;
- management of research and scientific and experimental activity of teachers;
- management of the technologization processes in education;
- management of the process of continuous self-education and qualification increasing of pedagogical workers in the field of pedagogy, psychology.

The main forms of implementation of the model of management of development of professional competence of the teacher are: methodological seminars, scientific conferences, organization of pedagogical experiments in selected areas of implementation of innovative models of educational process, public defense of the pedagogical research projects, development of individual educational trajectories and cyclic commissions and individual teachers, internships in the workplace teachers. An example of the mechanism of management by professional development of teachers is a mass control mechanism, such as certification of pedagogical workers of the state educational institutions.

*Functions of management of the professional development of teachers.* The management of professional development of teachers is introduced in the coherence of all subjects of government and self-government: school Director, Deputy Director, head of methodical associations, teacher, psychologist, fellow teachers. When we consider the degree and significance of influence of each of them on teachers' professional development, the hierarchical structure of subjects of management who are also representatives of the relevant organizational structures of scientific and methodical work of the institution, can be summarized as follows: the Director of educational institutions – pedagogical Council of the institution; Deputy Director on scientific and methodical work of the institution – scientific and methodological Council of the institution; head of scientific-methodological Association – scientific Association of the institution; psychologist educational institutions – socio-psychological service of the institution; members of the teaching staff of the creative group enterprises.

Each of the entities has its own management functions [3] that define the tasks and content management on the professional development of teachers.

Analysis of scientific literature has allowed allocating following functions of management:

– training – assistance in raising the level of General scientific, professional and methodical training of teachers, improving their skills of professional activity;

– diagnostic – diagnostics and monitoring of personal qualities and abilities of teachers, the study of the results of his professional activities;

– evaluative and predictive – diagnosis of the current level of professional competence and predict future directions of development;

– analytical – analysis of guidance documents as for the features of the teaching subjects, analysis of school documentation, which describes professional activities of teachers;

– organization and coordination – ensuring conditions for professional development and the direction of action of external and internal factors;

– regulating and correcting – reflection of professional activity of a teacher, making operational changes;

– controlling – obtaining information about quantitative and qualitative changes in professional competence of teachers, monitoring the state of their professional development;

– goal setting – in the management process, in order to achieve the desired results we should set a certain goal, which helps get the expected results. It makes us suppose that a primary function of management is goal setting;

– motivation – motivation is one of the leading functions of management as the achievement of the main goal depends on the coherence of people. Motivation is a dynamic process which stimulates and maintains at a certain level of behavioral activity of the individual. On one hand, it covers the system of motivating factors (needs, motives, goals, intentions, etc.) that can affect human behavior, the totality of the causes of psychological factors that stimulate, support at a certain level and explain the behavior and activity of a person, on the other hand, it is the process of encouraging yourself and others, activity, achieve the objectives;

– stimulating – is regarded as the process of enhancing motivation of employees (internal incentives) and incentives (external stimulation) for their motivation to work effectively;

– methodical – the Manager should possess management technology, methodology, pedagogical analysis, data processing, methodology of collective creative education;

– designing – it is the organization of organizational, economic, technological, technical establishments and ethical norms and standards, etc [8].

The priority of scientific-methodical support is to help the teacher achieve a generalized image of professional activity on the basis of which they could fulfill their professional growth. The implementation of this task contributes to the modelling of pedagogical activities of the teacher in the form of synopsis development, lesson plans, curricular classes (horizontal, operational or tactical planning) and self-educational activities (vertical, forward-looking or strategic design).

These control functions are implemented through the following administrative actions (management methods): the organization that ensures the implementation of the impact on the teachers using the long-term documents (plans, regulations, decisions, pedagogical and scientific-methodological councils, instructions, recommendations); administrative, which provide a short-term impact on teachers through the orders and instructions of the Director of the educational institution or other members of the administrative and managerial level who work with teachers; disciplinary, which ensure the implementation of the impact on teachers in the event of a breach of professional duties or performance improperly (comments, warnings).

*Creation of the educational environment of institutions of General secondary education as a means of managing the professional development of primary school teachers.* Focus on the development of teachers as individuals can be implemented in teaching practice only on science-based principles of pedagogical activities of schools as they are able to create educational environment and ensure the sustainable balanced development of professional teacher identity.

The problem of educational environment, its importance for personal development is dedicated to the scientific works by N. Hontarowska, V. Slobodchikova, V. Yasvyn etc. Ukrainian scientist A. Bilinskii, analyzing the term

"educational environment", calls it a multidimensional concept and describes it not only as a "diverse multicultural education system, individual for each subject of study, but also a prerequisite for the building of his own "I", which provides the basis for updating the internal world of the individual, its qualitative self-development and self-actualization."

Creating an educational environment involves organising the creative collaboration and spiritual interaction between teachers and students on a dialogical basis; designing pedagogical situations to enhance creative approach to solving problems, self-reliance, self-improvement, self-expression and self-realization; the use of innovative technologies; organisation of creative design activity of teachers; variety of professional training with a focus on individual-creative development of personality.

According to V. Slobodchikov, the educational environment begins with "a meeting of the creator with the educator; where between the individual subjects of education certain connections and relationships are built." Educational environment "as a whole and each of its components separately influence the formation of professional competence of a specialist ... each of his subjects changes himself, changes the situation around him, fills the educational environment with new knowledge, experience, ways of activity, creates new needs" [15] .

As V. Radul points out, in pedagogy, the educational environment of an educational institution is understood as a system of influence and conditions of personality formation, as well as opportunities for its development, which are contained in the social and spatial-subject environment within the organized educational process.

A. Garkovich's statement implies that the educational environment is characterized by purpose, content, principles of implementation, tasks, methods, means and forms, functions of action and interaction. It is a relatively stable set of functionally connected and ordered elements (components) of the activity of its interacting subjects to achieve certain results of training, education and development of human personality and personality [16].



Based on the works of the scholars mentioned above, we suggest the notion of "educational environment" to understand purposefully organized, controlled, open social-pedagogical system that provides development of teacher personality, teachers' creative capabilities, forming of professional competences.

The creation of the learning environment affects the motivation of teachers to educate themselves, resulting in the acquired experience of creative activities, forming value attitude to professional activities.

According to O. Kachalova, there are some important structural components of educational environment, ensuring its efficiency and effectiveness: creating a friendly atmosphere, the organization of the individual situation of success, promoting self-realization of teachers. As the scientist claims, the more and better a person uses the environment, the more successful, free and active their self-development is: a person is both a product and creator of its own environment, giving him the physical basis for life and makes possible the intellectual, moral, social and spiritual development.

Teachers' professional development is the desire of the individual to realize and improve their personal qualities for the purpose of active qualitative transformation of the inner world and self-development in conditions of educational environment. This is the driving force behind the professional development throughout the life. Experience is a prerequisite for professional self-involves conscious work on self-development as a professional.

According to V. Radula, mobility of the educational environment is the criterion of its ability of organic evolutionary change in the context of interactions with the environment. Sophisticated adaptation to social change is assumed. On one hand, it takes into account the new social demand, and on the other hand, it does not cause destructive situations in the educational environment.

Thus, the quality professional development directly depends on creating an educational environment which will help a primary school teacher develop a self-sufficient personality, competitive, successful and demanded on the labour market, able to self-completion in professional activities and continuous self-development throughout life.

The development of professional identity and the educational environment is a mutually-stipulated process. Considerable attention is given to interest of primary school teachers in creating educational environment and using its possibilities for comprehensive development of personality.

United by common goals and activities, members of educational environment start certain relations of responsible dependence with unconditional equality of all members and their uniform reliability to the team.

According to H. Polyakova, the educational environment is open, complex, integrative and dynamic system. Its components are:

– subject (for the development of cognitive processes and skills, the assimilation of social experience are required: the presence of subjects who have it and transmit through interaction, certain tools, technologies, and subject-spatial conditions);

– social (the formation and development of professional skills, competences at the level of reproduction (playback), productive action and creative application are impossible without practical activities: self-search, improvement of well-known action operations and creation of new ones);

Spatial-subject (the formation and development of communication and actions are impossible without experience of communication processes with others, mastering effective technology under certain conditions);

Psycho-didactic (training programs, system tools and technologies of teaching, teaching style and pedagogical communication) [9].

We have identified the defining components of the educational environment, components of which serve to promote professional development of primary school teachers:

– substantial component determines educational programs and plans, educational and qualification characteristics of educational environment and requirements. It includes a teacher as the organizer of educational environment, as the head of the educational-cognitive activity of students in an appropriate environment, as the main methodological and pedagogical resource of the educational process;

– spatial-subject component is the material base of the educational environment (classrooms, workshops and laboratories with the appropriate equipment, means of presentation, professional equipment, etc.) and educational complex (educational and methodical literature, media and training programs for computer support on discs, posters, videos, printed hand-outs);

– motivational component is determined by indirect relationships with the real world, which are formed in the process of a specialist's professional development. It describes general "climate" of these activities;

– reflective component involves self-evaluation by teachers' results.

We consider the components of the educational environment in interconnection. They represent links in the process of professional development of teachers.

Professional development of primary school teachers is closely linked with the educational environment, which is an open, complex, integrative, dynamic system of influences and conditions for personality formation according to a given sample. Since the interaction of teachers in educational environment requires certain changes in the organization of work of the team, you must start with psychological adaptation of teachers to it – first, to use simple interactive methods (work in small groups, "brainstorming") and then add other methods. The use of interactive methods of learning promotes cooperation, understanding and goodwill. Taking into account the necessity of focused professional development of teachers who conduct educational lessons and organize extra-curricular work with students, and considering the lack of psychological and pedagogical training of the majority of teachers, a workshop "Professional development as an essential value of the modern teacher" should be planned.

Education should be a social and cultural centre in which a person learns to create important ideological and axiological knowledge, beliefs, and ideals. Education is a communicative environment, every member of which is a self-contained entity actively focused on self-improvement and the search for the optimal methods.

Thus, the creation of an educational environment can be realized in consistent work using interactive methods, seminars, classes and others, which are aimed at professional development of teachers in secondary school. In turn, the professional development of the subjects of the educational environment calls for its development, as each subject changes himself, changes the situation around you, fills the educational environment with new knowledge, experiences, ways of working, creates new needs.

Thus, we can conclude that the professional specialist' development is influenced by the educational environment. The management of the educational environment should be carried out in areas of saturation, diversification, creation of conditions for the possibility of construction of individual trajectories of formation of teacher's identity, self-determination, self-realization, satisfaction of the educational and personal needs.

On the basis of analysis of scientific studies found that:

1. Management process is cyclical and continuous, which is the sequential execution of its cycles: "the purpose–action–result–new purpose". The primary objective of management of professional development is to promote the most complete realization of personal and professional potential of teachers.

2. The function of administrative activity in the field of professional development of teachers is a function of management: planning, organizing, coordinating, promoting and monitoring professional activities. Managing process of professional development of pedagogical shots is seen as a problem in the context of the management staff development.

3. The priority of scientific-methodical support is to help the teacher achieve a generalized image of professional activity on the basis of which they could fulfil their professional growth. The implementation of this task contributes to the modelling of pedagogical activities of the teacher in the form of synopsis development, lesson plans, curricular classes (horizontal, operational or tactical planning) and self-educational activities (vertical, forward-looking or strategic design).

4. The concept of "educational environment" should be understood as purposeful, organized, controlled, open social-pedagogical system that provides development of teacher's personality, creative capabilities, forming of professional competences. The creation of the learning environment affects the motivation of teachers to attract them to educate themselves, resulting in the acquired experience of creative activities, forming value attitude to professional activities.

*References:*

1. Avrutin E. Model of management system of professional development of pedagogical staff / E. Avrutin // Teachers' newspaper. – 2007. – № 33. – 14 Aug.
2. Adaptive management of pedagogical systems: manual for university students / P. S. Tretyakov, S. N. Mitin, H. H. Boyarintseva. – Moscow: Academia, 2003. – 367 p
3. Babanskij Iu. K. Problems of increasing of efficiency of pedagogical research: the didactic aspect / Iu. K. Babanskiy. – Moscow: Pedagogika, 1982. – 191 p
4. Galinsky, E. V., Models and mechanisms of management of staff development / E. V. Galinsky, A. A. Ivashchenko, and D. A. Novikov. – Moscow: ICS RAS, 2005. – 68 p.
5. Gvishiani D. M. Organization and management / D. M. Gvishiani. – 3rd ed. revised – Moscow: publishing house of Moscow state technical University, 1998. – 331 p.
6. Gershunsky B. S. Pedagogical prognostics: Methodology, theory and practice / B. S. Gershunsky. – Kiev: Vyscha wk., 1986. – 197 p
7. Goglova N. N. How to manage the professional growth of the teacher / N. N. Goglova // Narodnoe obrazovanie. – 2011. No. 9. – S. 146-152.
8. I. P. Zhernosek the Organization of scientific-methodical work at school. 2nd ed., supplemented. – Kharkov: Osnova: "Triada+", 2007. – 128 p.
9. Ishimbaev E. T. New approaches to improving the professional skills of teachers / E. T. Ishimbaev // Information-methodical journal "Open school". – 2012, Nov. – The theme № 9 (120) [Electronic resource]. – access: [http://www.open-school.kz/glavstr/tema\\_nomera/tema\\_nomera\\_120\\_2.htm](http://www.open-school.kz/glavstr/tema_nomera/tema_nomera_120_2.htm).
10. Kravchenko Y. H. Ensuring the quality of primary education in the context of the new Ukrainian schools / T. Panchuk, G. Kravchenko / Adaptive control: theory and practice. Series "Pedagogy" № 5 (9), 2018. – P. 67 to 79. 29.
11. Kravchenko Y. H. Development of professional competence of teachers in the system of postgraduate pedagogical education / G. Y. Kravchenko // Theory and methodology of education management, 2010. – No. 3. – P. 56.
12. Markova A. K. Psychology of work the teachers: for the teacher / A. K. Markova. – Moscow: Prosveshchenie, 1993. – 192 p.
13. Potashnik, M. M. Management of professional growth of teachers in modern school / N. M. Potashnik. Center of teacher education. Education in the XXI century, 2009. – 448 p
14. About approval of State standard of primary education : the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 21, 2018 No. 87.

15. Savchenko A. Ya. Objects, functions and types of control of educational achievements of primary school pupils / A. Ya. Savchenko, T. Baybara // M. – Elementary school. – 2002. – No. 8. – P. 6-62.
16. Savchenko A. Ya. the Introduction of competence-based approach in primary education: achievements and unresolved issues [Electronic resource] / O. Ya. Savchenko. – access: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe?),  
<https://www.pedrada.com.ua/article/2108-11-kompetentnostey-uchnya-pochatkovo-shkoli-chek-lytdlya-vchitelya>.

## **2.2. Organizational and pedagogical foundations of management of formation of students' ecological literacy**

At present time environmental problems are associated with environmental pollution and affect the fate of each person and humanity as a whole. Unfortunately, the insufficient level of environmental literacy and economic culture of many members of society has led to global environmental problems both in the world as a whole and in the place of residence of every citizen.

Despite the activities carried out at different levels, which are aimed at improving the environment, a huge number of environmental problems remain unresolved.

Taking into consideration the fact that the main cause of pollution of nature is man, one of the main solutions to environmental disaster is environmental awareness, environmental consciousness and ecological culture of each individual. This process must begin in childhood. The main social institutions responsible for the environmental education of young people are the family, preschools, general secondary schools and other educational institutions.

A special mission in the formation of environmental literacy of the individual is entrusted to the school. The school years account for one of the most important in terms of content and duration period of development and formation of a personality, its consciousness, in particular, environmental and outlook.

Therefore, the level of ecological literacy of schoolchildren and citizens of society depends on the pedagogical skills of a teacher, an educator, his/her competence in the field of environmental education, the ability to manage the educational process effectively.

Our pedagogical experience and the pedagogical experience of the colleagues have confirmed that the ability to manage the educational process effectively affects the formation of environmental literacy and environmental culture of students, and subsequently on their attitude to the environment.

It is important that the environmental education of students begins with the younger classes and ends with the older ones. Thus, the organization of ecological education should be carried out taking into account the age and individual features of students.

Nowadays the ecologization of the educational work of the school has become one of the main directions of the development of the school education system. For the greatest efficiency and success of ecological education of students it is very important to fill all activities with local material about the state of the environment in the region, city and district [1].

The mentioned research problem has been studied by many outstanding scientists. In particular, the peculiarities of ecological education of students, its problems have been considered by such well-known educators as (V. Sukhomlinsky, K. Ushinsky and others) and modern (N. Zhestova, L. Ishchenko, N. Moiseyuk, M. Fitsula and others).

Researchers M. Kolesnyk and S. Leskov have defined and analyzed the peculiarities of the use of methods, forms and means of forming the ecological consciousness of students.

Focus on the importance of the research problem, there is a great need for further, deeper development of the problem of environmental education of students, because this work solves such tasks as: development of ecological ethics of students, responsibility in their relations with nature, aesthetic, moral education, instilling love for the Motherland, the formation of a sense of belonging to their time, personal responsibility for everything that happens around. Therefore, environmental education of students is necessary for their harmonious development (Tkachuk, 2017) [13].

The importance of the research problem is confirmed by the Concept of the new Ukrainian school, which provides for the formation of one of the key competences of the student – environmental literacy and healthy living. This key competence includes the ability to use natural resources wisely and rationally in the framework of



sustainable development, awareness of the role of the environment for human life and health, the ability and desire to follow a healthy lifestyle [6].

Our pedagogical experience makes it possible to state that the formation of ecological literacy and consciousness of students becomes effective only in the joint interest of the teachers and students. We strongly believe that an extremely important organizational and pedagogical condition for successful environmental education is the teacher himself, his professionalism and personal qualities, which should be a role model for students, in particular, in environmental activities.

The formation of environmental literacy is not a simple process, time-consuming, influenced by many different factors, which has specific, clearly defined goals and which is a prerequisite for the development of environmental awareness and environmental culture. Environmental education does not ensure the development of needs, motives, habits, if it is not organized on a scientific basis, not properly planned. The result of such education is manifested in the behavior of students, in particular, environmental, in their healthy lifestyle (Emelyanova, 2006, p. 382) [5].

Researcher N. Volkova draws attention to the systematic nature of environmental education, which ensures the development of the student's culture of interaction with nature (Skrupchenko, 2001, p. 113) [2].

It is important to clearly understand the tasks of environmental education. Researchers see them in the formation of ecological knowledge, love for nature, its preservation, the ability to properly communicate with nature (Emelyanova, 2006) [5].

We share the point of view on the definition of «environmental education» given by G. Pustovit, who emphasizes its continuity, which has no time limit, goes through certain stages of development and ensures the formation of values to all living things, to nature, their own responsibility for the environment (Kurlyand, 2005, p. 60) [9].

Environmental literacy should be defined as an integral part of the intellectual level of the individual, the personal experience of the student, which provides him with a creative approach to solving environmental problems.

The process of formation of ecological literacy is completed by the development of ecological consciousness and culture of the student on the basis of formation of ecological knowledge, skills and competences that ensure readiness for environmental activities.

N. Gnilusha considers ecological consciousness, ecological world outlook, ecological beliefs as components of ecological culture, which provides readiness for nature protection activity (Tolstoukhov, 2006, p. 134) [4]. All these qualities are formed during environmental education and upbringing.

O. Stefankivova and O. Maksymovych have noted that the development of environmental literacy is carried out in the educational process, which is aimed at acquiring knowledge about the scientific foundations of nature, the belief in the need to act in accordance with them, the development of environmental practical skills (Roganova, 2001, p. 101) [10].

Thus, despite the presence of a large number of studies, scientific substantiation and further study of innovative ways of forming environmental literacy of students is a necessary condition for the development of their environmental culture.

The formation of environmental literacy of students of general secondary education is a purposeful interaction of teachers (adults) and students as a subject of education in order to develop the need for a healthy lifestyle that does not harm the environment (Boichyk, 2005) [8].

The study of the process of education, which provides an environmentally sound way of life, in which the coevolution of human society and the biosphere is possible, has been carried out by G. Sorokina (Sorokina, 2010) [11].

The formation of environmental literacy ensures the development of environmental knowledge and environmental beliefs that affect the effectiveness of environmental activities. The effective process of formation of ecological literacy of students should be definitely managed.

Management is a special activity aimed at the organization, functioning and development of all areas of life of the educational institution, in particular, and the formation of environmental literacy.

We consider that for the successful management of the organization of environmental education and upbringing, it is necessary to create certain organizational and pedagogical foundations. They include setting a specific goal and objectives, the implementation of the necessary principles, methods and forms of such activities.

The implementation of these factors will ensure the formation of environmental knowledge that will affect the development of environmental consciousness and activity.

Environmental knowledge is a necessary condition for the formation of all components of ecologic culture and behavior of students. But it should be noted that this knowledge must be brought to the level of students' consciousness of their importance so that they become personally meaningful to the student, influence the development of his value system and his behavior.

Traditionally organized, purposeful formation of ecological literacy of students is carried out at school during classes and extracurricular time, as well as in out-of-school educational institutions.

One of the important organizational and pedagogical conditions for managing the process of formation of students' environmental literacy, we consider the introduction along with traditional modern specific methods.

Such methods include: the method of environmental associations; method of artistic representation of natural phenomena; method of ecological labialization; method of ecological reflection; method of ecological identification; method of ecological empathy; method of ecological care; method of ecological ritualization; method of ecological expectations and others (Zverev, 1993, p. 31-33) [3]. More detailed characteristics of these methods are presented in the scientific literature.

Thus, for the development of ecological literacy of the student, which provides an ecological outlook and behavior, it is necessary to use creative activities that are organized with the help of didactic and educational opportunities of creative methods.

Based on the results of theoretical research to improve the management of the process of formation of students' environmental literacy of general secondary education, we have created a generalized model of management of this process.

The main tasks of the above mentioned model have included: 1) the disclosure of the essence and components of environmental literacy of students; 2) management of the process of formation of ecological literacy of students during lessons and in extracurricular activities; 3) diagnostics of the level of management of the process of formation of ecological literacy of students.

This model consists of two interrelated components: content and organizational-activity. We consider it expedient to dwell in more detail on the above components of the model.

The content component includes the following components: content management of the formation of environmental knowledge; management of the formation of emotional and value attitudes to nature; management of the formation of environmental activity of students.

The organizational and activity component provides the following components: principles, functions, stages, methods, forms, which are the necessary organizational and pedagogical foundations of management of the researched process.

The main principles include: continuity, systematics and systematicity, which provide the organizational conditions for the formation of environmental literacy of students; taking into account the individual and age characteristics of students; interdisciplinary approach to the formation of environmental literacy, which is not aimed at the mechanical inclusion of diverse knowledge of environmental orientation in the content of various subjects, and their logical subordination to the main purpose of environmental education in the educational process of educational institutions; logical relationship of the tasks, content, forms and methods of teaching and education; coverage of environmental issues at the global, national and local levels; orientation of education on the development of all spheres of a personality, harmonization of relations with the environment [12].

The methods that ensure the development of students' environmental literacy and are included in the model include, in particular, heuristics. The heuristic method is most often understood as a variant of the verbal method of teaching (Socrates method).

Heuristic methods are a system of heuristic rules of activity of the teacher and the student, they are created taking into account the laws and principles of pedagogical management and self-management for the purpose of development of intuitive procedures of student's activity at the decision of creative problems.

We are certain that the involvement of creative activities in the organization of the process of environmental education and upbringing of the students will increase the effectiveness of the formation of their environmental literacy necessary for the implementation of environmental activities.

Heuristic learning activities involve not only the formation of knowledge and skills, but the creation of their own educational products that are a part of the content of environmental education. Heuristic learning involves sufficient mastery of the mechanisms, methods and techniques of creative activity such as: «analysis through synthesis», brainstorming, logical series of heuristic questions, methods of development of empirical knowledge to the level of theoretical, associations, comparisons, generalizations, abstractions, objective diagnostics and evaluation of one's own or someone else's work, etc.

The methods of ecological education proposed in the model contain heuristic activities. They include: ecological games, «brainstorming», a didactic fairy tale, a method of ecological associations, a method of artistic representation of natural phenomena, a method of ecological reflection, a method of ecological empathy, etc.

Taking into account the specifics of the ecological-educational process, the model of managing the formation of ecological literacy of students includes the following forms of ecological education: an ecological-psychological training, an oral journal, an ecological evening, an ecological patrol, an ecological trail, etc.

Thus, we can conclude that the formation of students' environmental literacy in general secondary education is an extremely important problem today. Ecological

literacy of students is formed during their ecological education and upbringing. This process is carried out in the classroom, extracurricular time, in the family, as well as in out-of-school educational institutions. The formation of environmental literacy will be successful if it is managed effectively. We are sure that our generalized management model will increase the efficiency of this process.

*References:*

1. The urgency of the problem of environmental education of schoolchildren. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://vospitanie.at.ua/blog/2012-06-11-178>.
2. Age and pedagogical psychology: Textbook. way. / O. B. Skripchenko, L. V. Dolynska, Z. V. Ogorodnychuk. – K.: Prosvita, 2001. – 416 p.
3. Zverev I. D. Educational research on ecology at school. Methods and means of teaching. – Moscow: Ecology and Education, 1993. – 86 p.
4. Ecological encyclopedia: in 3 volumes / [editorial board: A. V. Tolstoukhov [ch. Ed.] and ed.]. – Kyiv: LLC «Center for Environmental Education and Information», 2006. – Vol. 1: AE. – 432 p.
5. Emelyanova M. V. The relationship of general and special in the environmental education of primary school children: ped. on. scientific degree of Dr. of ped. Science: special. 13.00.01 «General pedagogy, history of pedagogy and education». – M. V. Emelyanova. – M., 2006. – 411 p.
6. Conceptual principles of secondary school reform. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
7. The concept of environmental education in Ukraine. Approved by the Decision of the Board of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 13 / 6-19 dated 20. 12. 01. [Electronic resource] – Access mode: <http://shkola.ostriv.in.ua/publication/code-148B3B2021C2C/list-B407A47B26>.
8. Fundamentals of ecology and environmental law: textbook. pos. / Yu. D. Boychuk, M. V. Shulga, D. S. Tsalin, V. I. Demyanenko; For the general ed. Yu. D. Boychuk, M. V. Shulga. – 2 ed., Ed. – Sumy: VTD «University Book»; K.: Published. House «Princess Olga», 2005. – 368 p.
9. Pedagogy of high school: [textbook. manual.] / Z. N. Kurland, R. I. Khmelyuk, A. V. Semenova and ed.; for ed. Z. N. Kourland. – [2nd ed., Reworked. And add.]. – K.: Знання, 2005. – P. 382-394.
10. Roganova M. V. Formation of children of senior preschool age the value relation to the nature by means of art: dis. ... Cand. Ped. Science: 13.00.08. – K., 2001. – 225 p.
11. Sorokina G. O. The use of effective forms and methods of teaching and education in environmental education of schoolchildren / G. O. Sorokina // Nauk. treasury of education of Donetsk region: scientific method. magazine. – 2010. – № 1. – P. 50-55.
12. The essence, purpose, objectives and principles of environmental education. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://studopedia.su/17\\_17868\\_sut-meta-zavdannya-i-printsipiekologichnogo-vihovannya.html](http://studopedia.su/17_17868_sut-meta-zavdannya-i-printsipiekologichnogo-vihovannya.html).
13. Tkachuk N. O. Peculiarities of ecological education of students through cooperation of secondary and higher educational institutions / Tkachuk N. O., Tkachuk O. P. // International scientific journal «Internauka» // № 2 (24), 1 vol., 2017. – P. 95-100.

## 2.3. Trends of international student migration

### Тенденції міжнародної студентської міграції

Актуальність дослідження міграційних освітніх процесів на загальносвітовому, європейському та українському рівнях визначається у комплексному вивченні та аналізі питань етнополітики та державного управління, що залежить від багатьох чинників, зокрема, від модернізації вищої освіти. Вища школа має стати фундаментом прогресу суспільства, гарантом його духовного та культурного розвитку, головним інститутом акумулювання та передачі інтелектуального потенціалу нації.

Україна бажає бути повноцінним учасником європейського освітнього простору. Про це свідчить Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, де питанням міжнародного партнерства присвячено VI Розділ. Міжнародне співробітництво у сфері освіти передбачає розширення участі навчальних закладів, педагогів, науковців, учнів та студентів у різних проєктах і програмах міжнародних організацій та співтовариств [1].

У 2016/2017 навчальному році було 77 424 особи з українським громадянством, які навчались у закордонних університетах. Якщо врахувати, що в українських ЗВО (університети, академії та інститути усіх форм власності) на денних програмах тоді навчалось приблизно 900 тис. українців, то за кордоном навчалось близько 8% від загальної кількості тих, хто вчиться на денних програмах вищої освіти. Найчастіше їдуть до Польщі, Росії, Німеччини, Канади, Чехії, Італії, США, Іспанії, Австрії, Франції, Словаччини. Ці країни отримують понад 90% усіх українців, які навчаються за кордоном. Загалом, протягом останніх дев'яти років кількість зросла більш ніж утричі – з 24 104 до 77 424 осіб. Найбільший приріст забезпечили Польща, Росія, Чехія, Словаччина, Австрія, Італія, Іспанія, Канада та Болгарія [2]. Навчання іноземних студентів, в тому числі і студентів з України, стимулює розвиток економіки приймаючої держави та приймаючих міст [3, 4].

Важливим чинником міжнародної студентської міграції є не лише привабливість іноземних вишів, але й стан національної освітньої системи, брак робочих місць для висококваліфікованих працівників, низькі інвестиції в наукові розробки та дослідження, відсутність інноваційного мислення [5]. У західних дослідженнях при вивченні причин міграції одним із найпопулярніших інструментів аналізу міграції на сьогодні є модель push-pull факторів. Тобто розрізняються фактори, які стимулюють рішення виїхати з країни еміграції або країни-донора (push-фактори). А є фактори, котрі притягують мігрантів переїжджати саме в певну країну (pull-фактори). В різних дослідженнях стимули до міграції поділяють на

- економічні (значний розрив у зарплатні, умови життя, економічний клімат, підприємницькі можливості),
- політичні (політичний тиск, бюрократія, адміністративні обмеження ведення бізнесу/ проєктів),
- культурні (нівеляція цінностей, культурна дезінтеграція),
- сімейні (кращі життєві та / чи освітні можливості для дітей),
- кар'єрні (розвиток кар'єри, професійне визнання) [6].

Вважаємо за потрібне виділити особливості міграційних освітніх процесів через наступний понятійно-категоріальний апарат міграції: *«міжнародна міграція»*, *«інтелектуальна міграція»*, *«освітня міграція»*, *«студентська міграція»*, *«навчальна міграція»*, *«транскордонна освіта»*, *«академічна мобільність»*.

М. Пулен розглядає *«міжнародну міграцію»* як зміну країни звичного місця проживання, тобто місце виїзду та в'їзду – дві різні країни, а в ході міграції перетинається, як мінімум, один кордон [7].

*Інтелектуальна міграція* – це відтік інтелектуальних мігрантів, висококваліфікованих кадрів (осіб, які мають науковий ступінь кандидата або доктора наук, що виїжджають закордон з власної волі або за запрошенням, працюють переважно у високоінтелектуальних сферах: освіта, наука,



технології), коли держава втрачає науковий потенціал суспільства, що, в свою чергу, негативно впливає на розвиток національної економіки.

Гринькевич О. С. визначає «*освітню міграцію*» як масове соціокультурне явище, пов'язане з переміщенням людей за межі регіону чи країни постійного проживання з метою підвищення свого освітнього рівня, здобуття знань [8, с. 256]. За своєю сутністю освітня міграція передбачає тимчасове перебування на території розташування закладу освіти з подальшим поверненням мігранта до колишнього місця проживання. Вона, з одного боку (з позиції територій прибуття-вибуття), може розглядатися як сукупність переміщень освітніх мігрантів, а з другого (з позиції освітнього мігранта) – як сукупність переміщень для досягнення мети міграції [9].

*Освітня міграція* – це переміщення людей між країнами з метою здобуття освіти різного рівня незалежно від терміну перебування за межами країни походження.

Освітня міграція важлива, інтелектуальна за змістом форма міграційних переміщень населення. Для більшості економічно розвинених країн вона стає одним із засобів формування людського капіталу, необхідного для розвитку національних економік, водночас – є потужним геополітичним ресурсом, що використовується для розповсюдження і просування культури, ціннісних установок і технологій країн навчання іноземців [10].

Освітня міграція зазвичай оцінюється як позитивне явище для країни походження студентів [11], адже вона передбачає підвищення якості освіти, отримання доступу до ширшого вибору курсів та дисциплін, налагодження соціальних контактів та вивчення/ вдосконалення іноземної мови тощо. Проте українська молодь розглядає освітню міграцію як один зі шляхів еміграції, так званий соціальний ліфт [12, с. 24], що дає можливість вийти на ринок праці країн ЄС.

Серед негативних наслідків освітньої міграції вчені називають ризики втрати трудового потенціалу та переходу освітньої міграції в трудову еміграцію населення, погіршення структури населення через збільшення середнього віку

працюючого населення, загрозу, пов'язану з гальмуванням розвитку науково-технічного прогресу країн [13].

Першочерговим заходом щодо врегулювання питання освітньої еміграції з України має стати розроблення Державної політики освітньої міграції. Не вдаючись у деталі освітньої імміграції в Україну, що є предметом окремого дослідження, потрібно зупинитись на основних аспектах регулювання освітньої еміграції наших студентів за кордон. Зупинити це явище адміністративними заходами неможливо у ринковій економіці та й не потрібно, оскільки воно має свій позитивний бік (отримання закордонного досвіду навчання, знань та зв'язків для студентів, що повертаються із закордонного навчання).

Окрему увагу потрібно приділити моделі, що дозволяє поєднувати навчання в ЄС та Україні. Це *програми подвійних дипломів*. Вони дозволяють посеместрово навчатись в Україні та закордоном та уникнути масового виїзду студентів. Диплом отримується і українського, і європейського зразків. Студенти мають реальну можливість повчитись у насправді рейтингових університетах ЄС зі значно нижчими витратами. Це, напевно, ідеальний варіант вирішення проблеми, але таких, реально функціонуючих програм існує не так вже й багато, а ще менше на рівні бакалавра, що є найважливішим [14].

*Студентська міграція* – це міграція нового типу, яка видозмінює традиційний розподіл міграції на тимчасову та постійну. Попередня загальна установка «повернення – неповернення» уступає місце моделі індивідуальної поведінки, яка вибудовується з урахуванням конкретних для кожного студента позитивів та негативів крос-культурної комунікації в інакшому академічному та професійному середовищі. Міграція в даному контексті розглядається як один із соціальних процесів, який обумовлює розвиток соціальної системи по незамкненому колу. Сучасні міграційні процеси в студентському середовищі обумовлені, в першу чергу, нерівномірністю розвитку різних територій та соціумів з точки зору рівня інформаційних та комунікативних технологій освіти. Чим цей рівень вищий, тим більша вірогідність, що саме в цей регіон

буде направлений вектор академічної та професійної мобільності студентів [15].

Управління статистики Великої Британії (Office for Statistics Regulation) [16] запровадило термін «*довготермінова студентська імміграція*» для позначення мігрантів, які прибувають до країни для формального навчання на 12 місяців або довше.

*Навчальна міграція* – це процес формування у мігрантів нових ставлень, звичок у відповідності до нового соціального оточення, що є проявом самовиховання. Навчання мігрантів полягає у засвоєнні певних знань, у тому числі світоглядних, морально-правових, естетичних та інших. За національним освітнім глосарієм, освіта визначається як «організована й послідовна комунікація заради навченості». При цьому комунікація розглядається як «взаємодія між певною кількістю осіб, що пов'язана з передаванням інформації», а навченість визначається як «будь-яке поліпшення в поведінці, інформованості, знаннях, розумінні, поглядах, цінностях, уміннях» [17].

Визначаючи місце поняття «*студентська міграція*» («student migration»), можна вважати його вужчим, аніж міграція освітня, оскільки остання включає навчання в навчальних закладах різних рівнів, охоплює поїздки як студентів, так і викладачів. Студентська ж міграція може бути як індивідуальною (тобто самостійно організованою), так і академічною (в межах міжнародних програм академічного обміну). Таким чином, студентську міграцію можна визначити як свідоме тимчасове переміщення осіб за межі країни свого громадянства з метою отримання знань та здобуття ступеня вищої освіти. [18].

*Транскордонна студентська освіта* визначається через реалізацію програм транскордонного співробітництва в галузі освіти, серед яких виділяють:

- обмін студентами і викладачами в рамках діяльності, пов'язаної з побратимством і партнерством між прикордонними школами;
- організація екскурсій через кордон;

- надання більшого обсягу інформації щодо мов, історії і культури сусідніх країн в освітніх програмах прикордонних закладах вищої освіти;
- запровадження двомовних освітніх програм;
- сприяння транскордонній академічній мобільності та співробітництву між університетами в прикордонних регіонах;
- в контексті вищої освіти – це проходження виробничої практики на підприємствах, в організаціях, установах прикордонних регіонів [19].

А. В. Антонов пропонує розглядати *академічну мобільність* через індивідуальну освітню траєкторію суб'єктів освітнього процесу, побудовану виходячи з їх особистісного потенціалу, ціннісної й професійної спрямованості, прагнення до безперервного саморозвитку й постійного професійного зросту [20].

«*Академічна мобільність*» передбачає участь студентів у навчальному процесі іншого вищого навчального закладу (в Україні або за кордоном), проходження навчальної або виробничої практики, проведення наукових досліджень з можливістю перезарахування в установленому порядку освоєних навчальних дисциплін, практик тощо» [21].

Явище переїзду випускників українських шкіл на навчання за освітніми програмами до країн ЄС, особливо Польщі, останніми роками набуває все більшого поширення. Офіційної статистики немає, але до 2017/18 навчального року, за приблизними підрахунками, число українських студентів у ЄС складає від 60 до 70 тисяч і тільки у Польщі – понад 30 тисяч [22]. Українці становлять 55% усіх закордонних студентів цієї країни. За результатами проведених опитувань, лише 9% з них планує повернутись на Батьківщину, 28% – залишитись у Польщі, 29% переїхати в іншу країну ЄС.

У перспективі, більшість з цих студентів залишаться працювати за кордоном, а економіка втрачає кваліфіковану робочу силу, що негативно впливатиме на ВВП, сплату податків до бюджету, розвиток економіки. Варто також пам'ятати, що Україна інвестувала чималі кошти у розвиток молодих людей, з місцевих бюджетів фінансувалось їх навчання у школах та інші

витрати. З економічної точки зору, якщо припустити що ці студенти навчались би в Україні, це додатково принесло би системі вищої освіти понад 1 мільярд гривень (приблизно 67 000 студентів, що сплачували б середню вартість навчання в 15 тисяч гривень в рік за навчання).

Оскільки економічний і соціальний розвиток країни, її національна безпека стають залежними від кваліфікації й освіченості кожної людини, зростає пріоритетність сфери освіти як такої, що продукує людський ресурс, як зазначає С. Сисоєва [23].

Враховуючи це, вважаємо необхідним розглянути політику Уряду України в освітній сфері через Реформу «Розвиток людського капіталу» [26] та «Реформу освіти та науки» [25], в якій державна політика у сфері освіти і науки відіграє вирішальну роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та отриманні економічної вигоди у вигляді сталого зростання й конкурентної економіки, а значить суспільного та індивідуального добробуту, майбутнього процвітання та якості життя.

У науковій сфері Реформа покликана зупинити ізоляцію і стагнацію у сфері досліджень, сформуванню запит на якісну підготовку дослідників та якісні розробки в галузі фундаментальних і прикладних наук, скоротити розрив між дослідженнями та впровадженням їх результатів, інтегрувати вищу освіту й науку України в освітній та дослідницький простір Європейського Союзу [25].

Розуміючи значення освітньої міграції для розвитку національної економіки, Україна має переглянути освітню політику в бік реформування, передусім, інституційного середовища. Державна освітня та міграційна політика, законодавча база, цінності, норми та пріоритети, а також організації та інститути, що їх регламентують, мають сприяти ефективному управлінню та розвитку процесів освітньої міграції [26].

В умовах європейської спрямованості України й переходу до нової стратегії розвитку суспільства – від індустріального – до суспільства знань та інформації, в контексті динамічних змін у соціумі внаслідок глобалізації й посилення вимог на ринку праці до носіїв усіх професій актуалізується

проблема модернізації галузі вищої освіти як основи підготовки майбутніх фахівців і гарантії прогресу суспільства .

Як зазначає В. Пашков, поряд із процесами переходу до масової вищої освіти у багатьох розвинених країнах залишаються й певні елітарні риси, про що свідчить існування елітарних ВНЗ – Гарвардського, Принстонського, Колумбійського, Оксфордського, Кембриджського, Токійського університетів, «Великої Школи» тощо. За словами вченого, «соціальна нерівність у сфері освіти ще далеко не подолана. Численні соціологічні дослідження у США та країнах Західної Європи доводять, що у складі студентських контингентів непропорційно великий відсоток складають вихідці із привілейованих прошарків населення.

Реформи, що інтенсивно проводяться в розвинених країнах, мають за мету, передусім, посилення гнучкості й варіативності системи вищої освіти. Це передбачає розвиток різнотипних навчальних закладів та різноманітних напрямів підготовки» [27].

Виокремлюють чотири загальнодержавні стратегії модернізації національних систем вищої освіти за допомогою яких здійснювався перехід від елітарної до масової вищої освіти:

– *перша* (найпоширеніша) – експансія державного сектору вищої освіти з мінімальною платою за навчання або при повній відсутності її (успішність стратегії забезпечується політичною волею та фінансовою можливістю держави виділяти значну частку бюджетних коштів – понад 1,5% ВВП на фінансування вищої освіти, на що спроможні небагато країн; використана США, Великою Британією, Німеччиною, Іспанією, Норвегією, Швецією, Фінляндією – в процесі переходу їх до системи масової вищої освіти);

– *друга* – нові механізми фінансування державою плати за навчання, яку випускники мають відшкодувати після закінчення вищого закладу освіти через податкову систему (державне замовлення зберігається лише на стратегічно важливі для національної економіки й держави спеціальності, в основі стратегії – «усвідомлення двох реальностей: фінансової – необхідності залучення

приватних коштів для розвитку системи вищої освіти – та соціальної – багато студентів та їхніх батьків не можуть чи не бажають платити за навчання» [27, с. 139]; використана Австралією, Новою Зеландією, Шотландією, Таїландом; модифікована у країнах континентальної Європи в започаткованій у 80-і рр. ХХ ст. практиці освітніх кредитів під низькі відсотки);

– *третья* – «збільшення участі студентів та їхніх батьків у фінансуванні системи вищої освіти при збереженні часткової державної фінансової підтримки студентів (стратегія відповідає бюджетній політиці академічного капіталізму та зменшення державного фінансування вищої освіти й передбачає, що значна частина витрат державних закладів вищої освіти (ЗВО) компенсується студентами, плата за навчання складає понад 10% усього бюджету ЗВО (в окремих країнах – 25%), надається допомога малозабезпеченим студентам, іммігрантам, національним і мовним меншинам – реалізується ідея подвійної плати за навчання, коли студенти-іноземці платять у кілька разів більше, ніж місцеві; використана в США, Канаді та Новій Зеландії, Італії з метою розширення фінансової бази вищої школи, зміцнення її зв'язків із промисловістю, задоволення попиту на вищу освіту, який зростає» [28, с. 62];

– *четверта* – «розвиток приватного сектору в системі вищої освіти з метою компенсації недостатнього потенціалу державних закладів вищої освіти – державна освітня політика за цієї стратегії ґрунтується на тому, що для розширення освітніх потужностей набагато легше забезпечити політико-правові та фіскальні умови для створення приватних закладів, аніж виділяти додатково значні бюджетні асигнування на розширення державного сектору вищої освіти» [27, с. 140]; використана в Мексиці, Польщі, Південній Кореї, Японії – при розширенні сектору вищої освіти).

Отже, на наше переконання, з метою підвищення конкурентоспроможності української освітньої системи (зокрема, професійної підготовки майбутніх фахівців) та її модернізації необхідно:

1) збільшити державне фінансування закладів вищої освіти та розвитку наукових досліджень (що закладено в основу концепції першої стратегії) – це

допоможе зміцнити фінансову базу університетів і сприятиме модернізації національної вищої школи;

2) розробити та впровадити економічні стимули для представників бізнесу щодо їхньої участі у фінансуванні розвитку вищих навчальних закладів;

3) забезпечити привабливість української вищої освіти для іноземних студентів (що наразі успішно реалізується в освітній практиці закладів вищої медичної освіти);

4) заохочувати вільне володіння українськими громадянами (насамперед, студентською молоддю) кількома мовами, що наразі є актуальним у контексті модернізації системи вищої освіти й інтеграції України в європейський освітній простір, оскільки знання іноземних мов є не лише показником освіченості людини, а європейською нормою [29].

Отже, чітко спланована державна політика щодо реформування вищої освіти в Україні – одне з актуальніших завдань країни на шляху до європейського освітнього простору. На тлі викликів глобального ринку освітніх послуг державна політика України має стати стратегічним орієнтиром до інтелектуального й культурного розквіту нації, запорукою конкурентоспроможності держави у світі.

#### *Література:*

1. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25. 06 .2013 р. № 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 14. 09. 2018 р.).
2. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18 навчального року. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainske-studentstvo-za-kordonom-dani-do-201718-navchalnoho-roku>.
3. Tetyana Nestorenko, Nadiya Dubrovina, Jana Péliová. In: European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference, Brno: Masaryk University, 2016, pp. 496-501. ISBN 978-80-210-8308-0, or ISBN 978-80-210-8309-7 (online: [http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2016/EFS2016-Proceedings\\_final\\_September\\_19\\_final.pdf](http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2016/EFS2016-Proceedings_final_September_19_final.pdf)).
4. Несторенко Т. П., Пеліова Я. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (8-10 жовтня 2015 р., м. Хмельницький – Яремче). – Хмельницький: ФО-П Сторожук О. В., 2015. – 278 с. – С. 234-236. ISBN 978-617-7143-23-8.
5. Гнатюк Т. О. Освітня міграція з України: сучасні тенденції. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/13.pdf>.



6. Світящук І., Стадний Є. Академічна міграція. Центр дослідження суспільства CEDOS. URL: [http://www.cedos.org.ua/system/attachments/files/000/000/050/original/AcademicMigration\\_CSR.pdf?1404815631](http://www.cedos.org.ua/system/attachments/files/000/000/050/original/AcademicMigration_CSR.pdf?1404815631). (дата звернення: 02. 09. 2018).
7. Ровенчак Ольга. Визначення та класифікації міграцій: наближення до операційних понять. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8810/11-Rovenchak.pdf?sequence=1>.
8. Гринькевич О. С. Освітня міграція в Україні та світі: інституційне середовище та напрями державного регулювання / Гринькевич О. С. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2013. Вип. 3 (101). С. 254-264.
9. Філатов В. М. Специфічні ознаки освітньої міграції та її місце в структурі міграційних потоків / В. М. Філатов, Я. В. Ромашова // Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2785>.
10. Жураковська Л. А. Тенденції освітньої міграції в контексті глобалізації економічного розвитку. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/21/20.pdf>.
11. Cross-border Tertiary Education: A Way towards Capacity Development. OECD and IBRD/The World Bank. 2007. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6865/Cross-borderTertiaryEducation.pdf?sequence=5>.
12. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографія та соціальна економіка. 2018. № 2 (33). С. 24.
13. Степурина С. О., Дериховська В. І. Тенденції освітньої міграції та її вплив на інституційне середовище в Україні. Економіка і суспільство. Випуск № 177. 2018. С. 496-505.
14. Вища освіта в Україні. URL: <https://osvita.ua/vnz/75342/>.
15. Коперсак К. В. Міграційні настрої українського студентства як особливість процесу соціалізації сучасної молоді. URL: [http://novyn.kpi.ua/2007-2-2/33\\_Kopersak.pdf](http://novyn.kpi.ua/2007-2-2/33_Kopersak.pdf).
16. The Quality of the Long-Term Student Migration Statistics. July, 2017. Office for Statistics Regulation. UK Statistics Authority. URL: <https://www.statisticsauthority.gov.uk/wpcontent/uploads/2017/07/The-quality-of-long-term-studentmigration-statistics.pdf>.
17. Babyn, I. I. Boliubash, Ya.Ya. and Harmash, A. A. (2011), Natsional'nyj osvitiyj hlosarij: vyscha osvita [National educational glossary: Higher Education], Vydavnychyj dim «Pleiady», Kyiv, Ukraine., с. 44.
18. Брензович К. С., Немеш Є. П. Міжнародна студентська міграція та її вплив на соціально-економічний розвиток країн. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jsui/bitstream/lib/15532/1/7.pdf>.
19. Товканець Г. В. Транскордонне співробітництво в освітній галузі в умовах розвитку карпатського євро регіону. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Науковий потенціал 2013» (25-27 березня 2013 р.) / URL: <http://int-konf.org/>.
20. Антонов А. В. Державне регулювання процесу активізації академічної мобільності [Електронний ресурс] / А. В. Антонов // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2015. № 2. С. 50-60. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol3/010.pdf>, p. 53.
21. Примірне положення про академічну мобільність студентів ВНЗ України. Затверджене Наказом МОНУ від 29. 05. 2013 р. № 635. URL: [mon.gov.ua/img/zstored/files/635.docx](http://mon.gov.ua/img/zstored/files/635.docx).
22. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18 навчального року. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainske-studentstvo-za-kordonom-dani-do-201718-navchalnoho-roku>.
23. Сисоєва С. Освітні реформи : освітологічний контекст / Світлана Сисоєва // Актуальні проблеми розвитку вищої освіти. 2013. № 3. С. 44-69.
24. Реформа «Розвиток людського капіталу». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu>.
25. Реформа освіти та науки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>.

26. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік / за заг. ред. проф. Сергія Квіта. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. 244 с.
27. Пашков В. О. Стратегії модернізації вищої освіти: світовий досвід (друга половина ХХ – початок ХХІ сторіччя). Стратегічні пріоритети. 2012. № 1 (22). С. 137-141.
28. Василюк А., Ляшенко Л. Нові підходи до планування і реформування освіти (зарубіжний досвід). Освіта і управління. 2002. Т. 5. № 1. С. 59-68.
29. Ажажа М. А. Зарубіжний досвід державного управління модернізацією вищої освіти. Збірник наукових праць ДДНУ. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 305. Том ХІХ. С. 63-73.

## **2.4. Globalization of management and administration in the field of educational services: distance education**

### **Глобалізація управління та адміністрування в сфері освітніх послуг: дистанційна освіта**

Сьогодення ставить перед учасниками ринку освітніх послуг серйозні виклики, які мають мобілізувати зусилля суспільства в напрямі підвищення ефективності інвестицій в людський капітал як основи економічного заростання країни, збільшення її науково-технічного потенціалу. В сучасних умовах знання та інформація стають головними ресурсами та джерелом багатства як окремого індивіда, так і держави в цілому. В цьому сенсі управління освітніми послугами – це така концепція управління, яка визначає діяльність і цілі установи в сфері надання якісних освітніх послуг, задоволення потреб і збереження суспільства, сукупність різноманітних прийомів, методів та інструментів організації роботи. Конкурентоспроможність економіки країни визначається сьогодні не обсягом природних чи виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом, здатністю генерувати нові знання. Ці суттєві зміни обумовлюють виокремлення освіти як вищого пріоритету у системі державних цілей. Освіта як основа соціального, політичного, економічного, духовного та культурного розвитку суспільства проголошена державним пріоритетом. Як державний і громадський інститут освіта передбачає відповідальність держави і суспільства за стан її функціонування. Саме освіта стає головним засобом соціальних змін без порушення структури економічного фундаменту. Інвестиції в освіту стають важливим чинником економічного і соціального прогресу.

Освіта належить до основних (базових) потреб сучасної людини та є «основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного суспільними цінностями і культурою, та держави» (преамбула ЗУ «Про освіту») [1].

Важливість освіти як визначального чинника цивілізаційного поступу кожної нації зумовлює постійну та посилену увагу до її стану і розвитку з боку особи, суспільства і держави, а суспільні відносини, які виникають у процесі реалізації права громадян на освіту, регулюються законодавством кожної країни.

Освіта в Україні є «державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» (ст. 5 ЗУ «Про освіту»). Держава гарантує усім громадянам України право на якісну та доступну освіту. Право на освіту включає право здобувати освіту впродовж усього життя, право на доступність освіти, право на безоплатну освіту у випадках і порядку, визначених Конституцією та законами України (п. 1 ст. 3 ЗУ «Про освіту»).

У світі розрізняють два управлінських підходи до освіти: 1) так званий німецький, коли студента намагаються «напакувати» знанням «усіх тих багатств, які виробило людство» (в межах конкретного фаху); 2) американський, за яким студента «розвивають углиб», уникаючи «надлишкових знань», при цьому напрямок поглиблення обирає сам студент через систему факультативів [2, с. 25].

До нових понять сучасного законодавства про освіту, які суттєво оновлюють її зміст, належить освітня послуга – «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» (ст. 1 Закону України «Про освіту»). Тому формування ринкових відносин в економічному житті України не могло не торкнутися такої найважливішої сфери життя суспільства, як освіта. Сьогодні вищі навчальні заклади України є суб'єктами ринкових відносин з приводу купівлі – продажу освітніх послуг, а самі освітні послуги стають товаром, якому притаманні специфічні риси та відмінності.

Аналіз вітчизняної наукової літератури показує, що єдиного визначення з приводу того, що розуміють під освітньою послугою, немає. Вона є економічною категорією, в якій відображено складні економічні відносини. За класичним підходом, освітня послуга – це певний вид товару, особлива споживча вартість процесу праці. За маркетинговим підходом, продуктом вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг є сукупність освітніх програм, які визначають моделі поведінки спеціаліста. За інституціональним підходом, основними суб'єктами ринкових відносин є виробники освітніх послуг (освітні заклади, фізичні особи, які надають освітні послуги) та їх споживачі (підприємства, фізичні і юридичні особи, організації, органи державного та регіонального управління).

Освітня послуга – це комплекс навчальної та наукової інформації, переданої громадянину у вигляді суми знань загальноосвітнього та спеціального характеру, а також практичних навичок для наступного застосування. У своєму визначенні Т. Є. Оболенська вказує на те, що освітня послуга є товаром і звертає увагу на те, що процес споживання освітніх послуг сприяє формуванню цінності людини, які в майбутньому складатимуть основу вартісного обміну на ринку праці [3].

Освітні послуги, як суспільний товар, мають свою споживчу вартість, яка може бути виражена якістю, глибиною та характером наданих знань. Отже, освіта, як специфічна сфера діяльності, становить інтерес для економічного аналізу. Так, освітні послуги, на думку С. В. Багдік'яна, можна охарактеризувати як цілеспрямований систематичний процес передачі та отримання знань, інформації, вмінь і навичок та результат інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства та держави [4].

На думку Оболенської Т. Є., головною причиною неволодіння освітнім маркетингом виступає ігнорування нашої залежності від глобального суспільства та глобальної освіти. Вітчизняна система освіти орієнтується на національні потреби і стандарти, які досконало невивчені. Вітчизняний освітній

маркетинг є локальним за всіма характеристиками – від ціннісних орієнтирів до форм організації. Українське суспільство і вітчизняна система освіти є об'єктом маркетингового впливу суб'єктів глобальної освіти. Одним з негативних наслідків такої ситуації можуть стати культурно-ціннісні конфлікти у вітчизняній освіті та суспільстві. Світова практика показує, що ефективним інструментом попередження цих конфліктів є формування повноцінної вітчизняної системи освітнього маркетингу, що узгоджує національні та глобальні тенденції розвитку освіти, передусім на рівні цінностей та цілепокладання освітньої діяльності .

У всіх розвинених країнах в освітньому маркетингу максимально посилюється соціальна спрямованість маркетингу завдяки особливостям, що оцінюють освітню сферу як соціальну, а не комерційно-ринкову діяльність. В Європі освітній маркетинг забезпечує соціальну орієнтацію освітньої діяльності навіть тих її суб'єктів, які прагнуть переслідувати комерційні цілі. Використання маркетингу в управлінні освітньою діяльністю значно підвищує її ефективність і збільшує її соціальний ефект.

Розглянемо особливості освітніх послуг. Послуги, у тому числі й освітні, мають певні відмінності від матеріальних товарів. Першим їх визначив Ф. Котлер. Послугам властиві чотири відмінні від інших товарів характеристики, які значною мірою справедливі і для освітніх послуг:

1. Невідчутність до моменту придбання, послуги нематеріальні. Потенційні покупці освітніх послуг можуть оцінити рекламну інформацію, досвід та відгуки знайомих, матеріально-технічне забезпечення та викладацький склад (який до часу придбання послуги може змінитися), доступну інформацію про навчальний заклад, спеціальність. Але все це допомагає тільки скласти попереднє враження та очікування.

2. Невіддільність від джерел. Оскільки більша частина освітніх послуг надається безпосередньо людиною, то ця риса характерна і для них. Проте мають місце і виключення, наприклад, дистанційне навчання.

3. Мінливість якості. Якість освітніх послуг залежить як від суб'єкта, що їх надає, так і від суб'єкта-споживача. В силу наявності людського фактору лекція може бути прочитана по-різному навіть одним й тим самим викладачем. Викладачі можуть підвищувати, або навпаки, втрачати кваліфікацію, викладацький склад може змінюватися, тощо – все це відбивається на якості освітніх послуг.

4. Незбережуваність. Послуга не існує до моменту її придбання та після її отримання.

На думку О. Панкрухіна [5], з яким погоджуються й інші науковці, незбережуваність освітніх послуг має два аспекти:

- неможливо створити запаси послуг (ні у продавця, ні у покупця), неможливо їх перепродати. Проте для освітньої послуги завчасно готується інформаційне, матеріально-технічне, кадрове та інше забезпечення. Тому властивість незбережуваності для освітньої послуги проявляється не повною мірою;

- знання забуваються та старіють.

Забування та старіння знань веде до неможливості використання послуги за призначенням, що можна співвіднести, на думку автора, із фізичним та моральним зношенням матеріальних товарів, тому не слід розглядати ці характеристики як специфічну рису освітніх послуг.

Саме рівень розвитку ринку освітніх послуг у країні є одним з визначальних показників її конкурентоспроможності. Сьогодні освіта як самоорганізована система, що пристосовується до постійних змін, реагуючи на виклики часу, вимагає переходу від традиційної освітньої моделі, що базується на пріоритеті простого засвоєння і відтворення інформації, до освітньої моделі як засобу всебічного розвитку та задоволення потреб особистості, коли освіта сприймається як товар, а не як державна або суспільна справа.

Нові відносини, зумовлені суспільними, політичними, економічними, культурними змінами, глобалізацією, інформаційною революцією, вимагають революційних змін в освіті, зокрема в управлінні цією сферою відповідно до

розвитку демократії, ринкових відносин. Модернізація управлінських механізмів стає важливим засобом розвитку освіти в Україні.

Врахування фактору глобальності сучасної освіти та її маркетингового забезпечення необхідне і для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної освіти. Найбільш помітним результатом глобального суспільства є впровадження глобальних мережевих форм взаємодії. Електронна освіта, освіта в мережі Інтернет, формування міжнародних освітніх мереж – це далеко не повний перелік наслідків формування глобальної освіти. Мережеві форми співробітництва суб'єктів освітньої діяльності набувають різнобічних форм: формування партнерських університетських мереж, становлення започаткованих Євросоюзом напрямів міжнародного регіонального співробітництва, становлення системи Інтернет-конференцій тощо. Ефективне включення вітчизняної освіти у ці мережі неможливе без надання глобального виміру системі освітнього маркетингу в Україні.

Багато з цих питань в силах вирішити широке впровадження в Україні дистанційної освіти. Із другої половини ХХ ст. заочні вищі навчальні заклади, вечірні університетські курси й дистанційні університети, віртуальні та відкриті університети відкрили доступ до вищої освіти широкому загалу студентської молоді, зокрема тим, хто з різних причин не міг регулярно відвідувати заняття.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх програм, що визначені в працях багатьох дослідників. Так, В. І. Овсянніков зазначає, що в сучасній теорії і практиці поряд з цим поняттям як синонім використовується також поняття «дистанційне навчання» [7]. Прикладом цього може бути таке визначення: «Дистанційна освіта – це навчання на відстані. Навчання реалізується завдяки поєднанню поштового, радіо-, телевізійного, електронного зв'язків, телефону і газет за обмеженого безпосереднього контакту того, хто навчається, з викладачем або за повної його відсутності».

Дистанційна форма здобуття освіти – це індивідуалізований процес здобуття освіти, що відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому



середовищі, що функціонує на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій [7].

Таким чином, дистанційне навчання – засноване на сучасних інформаційних і комунікаційних технологіях навчання й підвищення кваліфікації.

Ефективність дистанційного навчання для випускників і студентів полягає і в тому, що можливість навчатися дистанційно не обмежує можливості навчатися й удосконалюватися в професійній діяльності під час роботи на підприємстві. Цей рівень освіти студенти вважають цілком достатнім і можливим для здійснення своїх життєвих планів. Багато хто з них вважає, що отримані знання відповідають успішній роботі.

Аналіз впровадження дистанційного навчання показує, що до реального контингенту потенційних студентів можна віднести тих, хто часто перебуває у відрядженнях, військовослужбовців, територіально віддалених слухачів, жінок, що перебувають у декретній відпустці, людей з фізичними вадами, тих, хто поєднує навчання й роботу, співробітників, що підвищують свою кваліфікацію тощо.

Пандемія COVID-19 стала викликом для освітян, перевіркою готовності освітянської спільноти до непередбачуваних подій, екзаменом на професійність та готовність до змін. Надзвичайно швидко у цих умовах довелося адаптуватися саме сфері освіти: від дошкільної та позашкільної до вищої освіти та навчання дорослих. Освітнє середовище та освітній процес були змушені в короткий термін набути інших форм, зокрема дистанційної. У процесі пошуку оптимального шляху взаємодії всі суб'єкти – органи влади, адміністрація закладів освіти, педагогічні, науково-педагогічні працівники, учні, студенти, батьки – мали навчитися краще відчувати потреби один одного, бути більш гнучкими та толерантними.

Коли навесні 2020 року школам і університетам довелося перейти на віртуальне навчання, багато хто говорив, що майбутнє нарешті настало, і онлайн-освіта на очах стає нормою. Минуло кілька місяців і студенти, і

викладачі все частіше говорять про те, що необхідно повертатися до традиційних методів, а онлайн-освіта під час пандемії продемонструвала всі свої обмеження і слабкі сторони.

Від висновків, які у квітні робили експерти Всесвітнього економічного форуму: «Інтернет-навчання дозволяє отримати більше інформації, робити все швидше. А це означає, що, ймовірно, зміни у галузі, впроваджені через коронавірус, залишаться, коли епідемія закінчиться» до «Якщо вам подобається майбутнє, в якому студентам просто видають факти, інформацію, а вони її зазубрюють, тоді навчання онлайн цілком підходить. Але це несправжня освіта, мета освіти – навчитися критично мислити, обмірковувати інформацію, дискутувати, ставити під сумнів факти, думки, зокрема свою власну. Інтернет-навчання не підходить для досягнення цієї мети» [7].

У ході практичної реалізації заходів адаптації освітнього процесу до умов карантину було виділено такі управлінські аспекти:

- *Психологічний.* У першу чергу це проявлялося у неготовності науково-педагогічних та педагогічних працівників у стислий проміжок часу кардинально змінити методи своєї роботи. Майже в один момент усім педагогам довелося перевести свої заняття на всіх курсах, у класах, групах із навчальної аудиторії у дистанційну форму. Звичайно, це виявилось важким етапом, тим більше без належного підготовчого періоду, як мінімум пів року. Неготовими до таких змін виявилися і самі учні та студенти, які до того ж проявляли різну мотивацію до самостійного навчання. Тому перед здобувачами освіти постало завдання змінити свою часто пасивну позицію отримувача навчальної інформації на позицію активного менеджера свого часу, умілого організатора власного навчального процесу. А перед педагогами як ніколи актуалізувалося завдання знаходження унікальної мотивації для кожного здобувача освіти, щоб навчальний період в умовах карантину не став ні для кого кроком назад.

- *Комунікативний.* Навчальний процес – це в першу чергу комунікація, яка у спрощеному вигляді полягає в передачі знань від педагога до здобувача

освіти і у зворотному напрямку – відтворення отриманих знань здобувачем педагогу, в тому числі з метою оцінювання ступеня засвоєння знань. У період карантину важким було якраз встановлення зворотного зв'язку від здобувача освіти до педагога, без чого освітня комунікація не може вважатися ефективною. Так, плануючи дистанційну навчальну комунікацію, педагог повинен пам'ятати про те, що краще засвоюється той матеріал, канали передачі якого зачепили найбільше органів чуття (слух, зір, практична робота). Тобто крім того, щоб скинути на електронну пошту лекцію, варто ще й вийти на відео зв'язок та наголосити на важливих питаннях теми *face to face*. Практика також показала суттєві проблеми комунікації під час систематичного моніторингу якості освітнього процесу – поточного та підсумкового оцінювання знань. Так, вчителі часто оцінювали роботу батьків, у кращих випадках – спільну роботу батьків і учнів. Науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти також зіштовхнулися із складністю проконтролювати самостійне виконання завдання студентом, а відтак і об'єктивно його оцінити. І тут знову варто наголосити на необхідності виховання внутрішньої мотивації до навчання учнів та студентів. І ще одним важливим комунікативним аспектом освітнього процесу, який вартий особливої уваги, є те, що саме у закладах освіти молодь формує важливі для свого гармонійного розвитку та навчання міжособистісні контакти та взаємодію з людьми з різним досвідом (педагогами, однолітками тощо). А вимушена соціальна ізоляція, яка була зумовлена умовами карантину, може призвести до втрати або послаблення цих важливих соціальних зв'язків.

- *Матеріально-фінансовий*. Вся система організації навчання під час карантину виявилася на 100% залежною від наявності у педагогів та здобувачів освіти комп'ютерної техніки, інших гаджетів, а також якості їхнього програмного забезпечення, наявності та швидкості Інтернету тощо. І якщо там, де опинилися викладачі, студенти і учні під час карантину, не було інтернету, навчання зупинялося. Чи в рівних можливостях знаходилися всі здобувачі освіти за таких умов? Відповідно до результатів дослідження *factumgroup*, станом на третій квартал 2019 року лише 65% опитаних українців мали вдома

Інтернет. Дуже поширеною стала ситуація, коли в сім'ї є один комп'ютер, за яким повинні і працювати батьки, і навчатися діти, яких до того ж може бути більше одного. При цьому рівень добробуту більшості із таких сімей не дозволяє швидко придбати додатковий комп'ютер. І ці проблеми лежать вже у площині соціально-економічного розвитку нашої держави.

- *Нормативно-правовий.* Багато дій адміністрацій закладів освіти не були прямо передбаченими чинними загальними та локальними нормативно-правовими актами, тому доводилося спершу самостійно оперативно унормувати або чекати офіційної позиції Міністерства освіти і науки України, а потім реалізовувати окремі аспекти діяльності. Це стосувалося зокрема дистанційного проведення підсумкового контролю, заліково-екзаменаційних сесій, атестації випускників тощо. Так, дистанційна форма навчання, відповідно ст. 9 Закону України «Про освіту» від 05. 09. 2017 № 2145-VIII є однією із інституційних форм здобуття освіти [1]. Згідно зі ст. 49 Закону України «Про вищу освіту» від 01. 07. 2014 № 1556-VII дистанційна освіта також виступає інституційною формою здобуття вищої освіти [8]. Єдиним чинним підзаконним нормативно-правовим актом, який визначає основні засади організації та запровадження дистанційного навчання для закладів вищої освіти на сьогодні є Положення про дистанційне навчання, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 25. 04. 2013 № 466. Ті заклади, які провадили і до пандемії діяльність за дистанційною формою мали свої локальні акти про організацію дистанційного навчання.

- *Організаційний.* Під час карантину необхідно забезпечувати безпеку працівників, які повинні перебувати на робочому місці і не можуть працювати дистанційно (наприклад, бухгалтерія, господарські служби, відділ кадрів та інші), забезпечувати їх засобами дезінфекції тощо. Крім означених питань організації освітнього процесу не варто забувати, що заклади освіти, зокрема й вищої, мають у своїй структурі і так звані «господарські» підрозділи, діяльність яких не могла бути повністю переведена у дистанційний режим, наприклад, їдальні, гуртожитки, бібліотеки тощо.

Виклики сьогодення, глобальні карантинні заходи, нагально надали можливість виявити низку суперечностей між: швидким розвитком інформаційного суспільства та недостатнім рівнем розробленості науково-теоретичного забезпечення організації дистанційного навчання у вищих навчальних закладах; потребою суспільства у викладачах, які володіють уміннями та навичками використовувати потенціал дистанційних технологій, і реальним станом і характером підготовки фахівців щодо реалізації дистанційної освіти; потребою в упровадженні нових інформаційно-комунікаційних технологій в освітній простір і рівнем готовності викладачів до здійснення дистанційної освіти; потребами розвитку освіти шляхом запровадження дистанційних програм і недостатністю організаційно-методичного та технологічного забезпечення освітнього процесу.

*Література:*

1. Закон України «Про освіту»/ (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст. 380) Редакція від 02. 04. 2020. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
3. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід / Т. Є. Оболенська. – К.: КНЕУ, 2001. – 208 с.
4. Багдік'ян С. В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики / С. В. Багдік'ян // Економіка, Менеджмент, Підприємництво. – 2010. – № 22 (1). – С. 97-100.
5. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика [Электронный ресурс] // Гильдия маркетологов. – 2003. <https://www.twirpx.com/file/28564>.
6. Овсяников В. И. Вопросы организации обучения без отрыва от основной деятельности (дистанционного образования). – М.: Изд-во МГОПУ, 1999. – 138 с.
7. Смірнова О. «Несправжня освіта». Як пандемія викрила проблеми онлайн-навчання. Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54039740>.
8. Закон України «Про вищу освіту» / (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

## **2.5. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions**

### **Управління освітнім коучінгом для розвитку професійної компетентності керівників закладів освіти**

У час кардинальних змін у державі заклад освіти повинен стати культурним, духовним, розвиваючим центром, що ефективно готує до життя підростаюче покоління з креативним баченням, цілеспрямованістю, небайдужістю до суспільних, політичних потреб, активністю в усіх сферах діяльності, при цьому з високим рівнем гуманних цінностей. Саме заклад освіти повинен стати суб'єктом суспільної трансформації, що покликаний змінювати світогляд, вселяти впевненість і бажання творити власне майбутнє, ставати співучасником побудови успішної держави. Для системи освіти особливого значення набуває проблема професійного становлення менеджерів освіти. Нові запити суспільства вимагають наукового аналізу особистісних і професійних якостей керівника закладу освіти, мотивів управлінської діяльності тощо.

Сучасні вимоги, поставлені суспільством, державою, потребують переосмислення професійної компетентності керівників закладів освіти. Знання, вміння та навички, котрі потрібні для здійснення професійної діяльності, безперечно, є важливими. Поряд із цим нині набуває актуальності поняття компетентності керівника, що визначається багатьма чинниками, оскільки саме компетентності, на думку багатьох міжнародних експертів, є тими індикаторами, що дозволяють визначити професійність та готовність до здійснення результативної діяльності. [2].

Компетентність – здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей, та від умінь до знань (ЮНЕСКО (Ryehen & Tiana, 2004))

Професійна компетентність розглядається науковцями як сукупність професійних властивостей (Л. Анциферова); як ступінь сформованості суспільно-практичного досвіду суб'єкта (Ю. Ємельянов); як професійна самоосвіта (А. Маркова); як стійка здатність до діяльності зі «знанням справи» (В. Огарьов); як здатність до актуального виконання діяльності (М. Чошанов). Науковий аналіз проблеми професійної компетентності педагога дозволяє представити її як багатоаспектну. Зазначимо, що дослідники уявляють професійну компетентність педагога: як високий рівень володіння знаннями, вміннями, навичками, цінностями й ставленням (В. Безрукова, О. Дубасенюк, О. Шахматова та ін.); як реалізацію потреб фахівця, як вирішення завдань професійної діяльності (С. Дружилов, С. Каплун, І. Климкович, С. Молчанов, В. Ягупов та ін.); як особистісну характеристику, властивість особистості, особистісне новоутворення (Л. Анциферова, Д. Завалишина, Є. Рибалко, О. Сімен-Сіверська, Н. Яковлева та ін.); як психічний стан особистості (А. Маркова, Н. Яковлева та ін.) [6].

Відповідно до нових соціальних завдань зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників закладів освіти, якості та ефективності освітнього процесу. У зв'язку з цим удосконалення системи управління закладом освіти нерозривно пов'язане з оволодінням керівниками освітніх закладів демократичним стилем керівництва, який ґрунтується на педагогіці партнерства, на ретельному вивченні стану справ, виявленні того, які форми і методи управління найбільш ефективні. Керівник повинен володіти такими діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якому підрозділі закладу освіти. Базовими компетентностями, які необхідні керівнику освітнього закладу є:

- державницький підхід та політична зрілість керівника. Керівник закладу освіти завжди і у всьому повинен узгоджувати свої інтереси та інтереси колективу з завданнями держави і суспільства. Цей підхід передбачає глибоке

знання важливих економічних і соціальних завдань в розвитку держави, розуміння ролі та місця свого колективу у вирішенні цих завдань;

- діловитість – якість, що характеризує керівника з точки зору працездатності та вміння раціонально здійснювати діяльність, тобто приймати ефективні управлінські рішення. Вона передбачає високий рівень професійних навиків та умінь, а також бажання керуватися при виконанні обов'язків перш за все інтересами справи і поставленими завданнями. Діловитість ґрунтується на відповідальному ставленні особистості до виконуваних обов'язків. Діловитість – це раціонально організована активність [3];

- підприємливість – форма вияву трудової, громадської і політичної активності особистості, що виражає її кмітливість, ініціативність, енергійність, практичність. Ця форма необхідна в усіх сферах суспільства і відіграє значну роль у їх розвитку, тому що проявляється в постановці нових завдань, що треба вирішити, і сприяє ефективному їх виконанню. Це стосується і керівників у галузі освіти. Підприємливий керівник закладу освіти сам активно працює для того, щоб створити такі умови праці підлеглих, при яких ефективність освітнього процесу буде найвищою, володіє навиками формулювати реальні завдання і реалізувати їх;

- службова етика – один із прикладних аспектів етичної науки, її змістом є моральні стосунки між людьми в процесі праці та реалізації управлінських рішень. Керівник повинен бути справедливим в оцінці здібностей і поведінки своїх колег, рівним в спілкуванні з ними, принциповим у вирішенні проблем і т.д. Справедливість – теж необхідна якість сучасного керівника освітнього закладу, звідси і гласність у вирішенні будь-яких питань [1].

- самоорганізація керівника – це вихідний пункт всієї організації управління. Важливою якістю керівника є вміння організувати роботу всього колективу для досягнення мети. Щоб уміло організувати людей, треба бути організованим самому управлінцю. Самоорганізація здійснюється в технологічному і психолого-педагогічному напрямках. Під технологічним аспектом самоорганізації ми розуміємо організацію особистої праці і



управлінської діяльності, куди входять розробка і застосування найбільш раціональних режимів роботи, що відповідають особливостям навчального закладу, забезпечення процесу роботи керівника необхідними матеріалами і сучасними технічними засобами тощо [5].

Перехід до ринкових відносин зачіпає і систему освіти. У педагогіці та освітньому менеджменті з'явилися терміни, більш зрозумілі і звичні для економічної сфери (індикативне управління, індикативне планування, освітній аудит, коучинг). З проникненням ринкових процесів у освітній процес керівники закладів освіти все більше переконуються в тому, що економічні методи здатні збагатити й удосконалити педагогічні технології. Залежно від професійної спрямованості та цілеспрямованості коучинг послуговується різними списками цілей.

Цілями коучингу в освіті визначаються: розкриття внутрішнього потенціалу особистості суб'єкту навчання; розвиток особистості через делегування повноважень; досягнення високого рівня відповідальності та її усвідомлення у всіх учасників коучингу. Для досягнення поставлених цілей вирішуються такі завдання як здійснення діагностики і моніторингу освітнього процесу, що дозволить враховувати і прогнозувати зміни, які відбуваються в результаті застосування інноваційних програм і технологій; створення умов, спрямованих на ефективну організацію процесу пошуку шляхів досягнення важливих цілей і вибору оптимального темпу просування; освоєння інноваційних методик і технологій; визначення ключових моментів коучингу [6].

Враховуючи те, що розвиток людини є пріоритетним напрямом дослідження в освіті, ключовими завданнями освіти виступають: розкриття потенціалу людини для максимального його використання; допомога людині розвивати компетенції й усунути обмеження для досягнення особистісно значущих та стійких змін у професійній та особистій сферах життя; допомога людині вчитися. Керівник – коуч залучається для того, щоб у співпраці з

педагогами виробити та відокремити цілі й завдання, розробити план дій щодо досягнення цих цілей [10].

З огляду на це, можна відзначити, що основною ідеєю освітнього коучингу також є благополуччя керівника закладу освіти та педагогів, яке досягається плідною їх взаємодією щодо досягнення взаємовизначених цілей, прийняття ефективного управлінського рішення. Освітній коучинг зорієнтований на майбутнє та сфокусований на вирішенні конкретних управлінських завдань.

Феномен «коучинг» у вищій школі є принципово новим напрямом в педагогічній та управлінській науці й практиці, в основу якого покладено формулювання і максимально швидке досягнення мети шляхом активізації внутрішнього потенціалу, засвоєння провідних стратегій прийняття ефективного управлінського рішення, розвиток і вдосконалення необхідних сучасному менеджеру освіти здібностей і навичок. Одним із головних завдань освіти є не лише необхідність навчити чомусь, але, передусім, навчити вчитися, отримувати, знаходити та обробляти необхідну інформацію. Саме коучинг запускає механізми через особистісну мотивацію слухачів самостійно отримувати знання. Коучинг – це свого роду партнерство і для того, щоб взаємодія коуча й здобувача освіти була продуктивною, необхідні відповідність і довіра партнерів. Особистісний контакт і довіра між коучем та здобувачем освіти є обов'язковою умовою [4].

Коучинг в системі освіти – це взаємостосунки між керівником закладу освіти, педагогом і здобувачами освіти, при яких вдається ефективно організувати процес пошуку здобувачами освіти оптимальних відповідей на питання, що їх цікавлять. Коуч допомагає здобувачам розвиватися, закріплювати нові навички і досягати високих результатів в освітньому менеджменті. Адаптація вищої освіти до нових умов у соціальному, економічному, політичному житті повинна лише на основі позитивного ставлення до особистості слухача, розкриття його можливостей.

Освітній коучинг передбачає: системний супровід здобувача освіти, спрямований на ефективне досягнення важливих для нього цілей в конкретні

терміни, в результаті чого у суб'єкта формується гнучкість і адаптивність до змін, здатність швидко і ефективно реагувати в критичних ситуаціях; партнерське, комунікативне співробітництво, що допомагає досягати значних результатів у різних сферах життєдіяльності; безперервний процес розвитку, вдосконалення, розкриття потенціалу особистості менеджера освіти для досягнення максимального результату; систему взаємодії з коучем, із самим собою, з навколишнім світом; технологію, що дозволяє переміститися із зони проблеми в зону ефективного рішення; засіб сприяння, допомоги особистості в пошуку ефективних рішень; модель взаємодії суб'єктів, завдяки якій коуч-викладач підвищує рівень мотивації і відповідальності; вид індивідуальної підтримки особистості, що ставить своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності [10].

Загальну основу коучингу становлять партнерство, розкриття потенціалу, результат. Коуч стимулює творчий пошук рішень і підтримує прагнення менеджерів освіти досягати мети і здійснювати зміни у закладі освіти. Інакше кажучи, в процесі коучингу здобувачі освіти знаходять свій, унікальний спосіб досягнення мети, а коуч створює креативну атмосферу, особливий простір пошуку альтернатив, атмосферу довіри, де слухач – керівник закладу освіти відчуває увагу до власних ідей і працює з більшим ентузіазмом. З іншого боку, коучинг можливий, коли особистість сама формулює і реалізує самостійні проекти. Тобто, здобувач освіти володіє правом прийняття управлінських рішень і несе відповідальність за результат.

Взагалі діяльність керівника закладу освіти полягає в тому, щоб забезпечити умови всім учасникам освітнього процесу для виконання їх задач та досягнення власних цілей. А діяльність педагога при такому ж підході оцінюється за тим, як він забезпечує умови для оволодіння здобувачами освіти компетентностями, тому що критерієм результативності роботи закладу освіти є зміст, форми і види діяльності, які зумовляють якість компетенцій здобувачів освіти.

Керівники закладів освіти професійно удосконалюються, що дозволяє їм ініціювати та підтримувати самопізнання, саморозвиток усіх суб'єктів освітнього процесу, бо компетентний керівник це, перш за все, культурна людина, яка вміє створювати і постійно збагачувати культурно-інформаційне і предметно-розвивальне освітнє середовище; знає як реалізувати компетентнісні основи і принципи освіти у професійній діяльності, має навички працювати зі змістом знань, надаючи їм особистісно-смыслову спрямованість, змінює або переглядає цінності, що впливають на вибір змісту освіти; володіє інноваційними педагогічними технологіями, надає їм особистісно-розвивальну спрямованість; виявляє піклування про розвиток і підтримку індивідуальності кожного учасника педагогічного процесу тощо.

*Література:*

1. Болотов В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 23-28.
2. Бургун І. Передумови та історія становлення компетентнісного підходу / І. Бургун // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 1-2. – С. 8-16.
3. Вдовиченко Р. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко – Харків: Основа, 2007. – 112 с.
4. Голви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра / Т. Голви – [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2007.
5. Гуралюк А. Г. Інформаційна, комунікаційна та комунікативна компетентності у підвищенні кваліфікації керівника навчального закладу [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11\\_gurdeo.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11_gurdeo.pdf).
6. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча для коучей / М. Дауни – [пер. с англ.]. – М.: Издательство «Добрая книга», – 2008.
7. Майстер-клас у системі управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.soippo.edu.ua/index.php/home/1150-majster-klas-u-sistemi-upravlinskoji-diyalnosti-kerivnika-zagalnoosvitnogo-navchalnogo-zakladu>.
8. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / В. К. Мельник. – К., 2003. – 220 с.
9. Ненашев Д. В. Коучинг как технология развития эмоциональной компетентности студентов в ВУЗе. / Д. В. Ненашев // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2009. – № 20.
10. Романова С. М. Впровадження освітнього виду коучингу у навчальний процес вищої школи. – [Електронний ресурс] // Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal](http://www.nbu.gov.ua/portal).

## **2.6. Transformation of general functions in the context of improving the management of an educational institution**

### **Трансформація загальних функцій у контексті удосконалення управління закладом освіти**

Розвиток теорії та практики управління освітньою організацією спричиняють переосмислення та трансформацію загальних функцій, зумовлюють підвищені вимоги до функціональної компетентності керівних кадрів. У цьому сенсі важливим є усвідомлення керівником сутності процесу управління, розуміння його циклічності та особливостей загальних функцій, які утворюють управлінський цикл.

Варто зазначити, що поява концепції процесного підходу на початку ХХ століття стала значною віхою у становленні науки менеджменту як підгрунтя ефективного управління організаціями. На думку А. Файоля, якому належить її авторство, процес управління складається з п'яти загальних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю [6]. Однак, ці види діяльності розглядались як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає функції взаємопов'язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесного підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції». Вони відбивають і зміст, і мету, і сутність управлінської діяльності. Автори спирались на різні принципи та підходи до управління. Так, цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо.

На нашу думку, функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю. Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл.

Кожна окрема функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета збігається з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку організації), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.

Групу загальних функцій складають такі: аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання. Саме вони утворюють універсальний управлінський цикл, порушення якого призводить до зниження ефективності діяльності.

*Функція аналізування* спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

За умов зростання потоків інформації, яка є предметом діяльності керівника закладу освіти, особлива увага повинна приділятися формуванню його аналітичної компетентності. Недооцінка ролі аналізування серед складових професіоналізму керівника призводить до необґрунтованості управлінських рішень, неефективності стратегічних планів, реактивності управління в цілому. Це знаходить прояв у тому, що керівник діє інтуїтивно; використовує незначну кількість аналітичних методів, технологій та недосконалу інформаційну базу; аналіз здійснюється не системно та не систематично. Отже, функція аналізування покликана забезпечити ефективність управлінської діяльності.

Н. Зінчук, досліджуючи аналітичну компетентність керівника, робить акценти на знанні теорії організації аналітичного процесу; вмінні обирати, обґрунтовувати та застосовувати відповідні аналітичні методи; розвитку логічного мислення, творчості до даного напрямку управлінської діяльності та набуття досвіду у ньому [2]. У наукових працях Т. Алексеєнко, Н. Зінчук, М. Мартиненка аналіз виділяється у самостійну функцію управління [1; 2; 5].

Варто звернути увагу, що аналізування розпочинає і завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність та циклічність, виконує роль

системоутворюючого елемента в процесі управління. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналізування щільно пов'язане з іншими функціями управління: плануванням, організуванням, контролюванням та регулюванням. Саме вони засвоюють результати аналізування і роблять необхідною та актуальною цю функцію.

Завдання аналізування полягають у тому, щоб із різного роду даних, під час розрізнених, що відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності й тенденції [4].

Зміст аналітичної діяльності керівника закладу освіти можна розкрити через види, методи та процедуру здійснення аналізу.

Існують різні підходи до класифікації видів аналізу, що зумовлено складністю цієї діяльності: за об'єктом аналізу (аналіз роботи закладу в цілому; аналіз роботи окремих структурних підрозділів; аналіз роботи персоналу); за метою аналізу (підведення підсумків роботи та об'єктивна оцінка діяльності; формулювання цілей та завдань для нових планів; ліквідація вузьких місць у роботі закладу; виявлення резервів; регулювання діяльності; визначення ступеня ефективності діяльності); за періодичністю (епізодичний; одноразовий; постійний (поточний)); за суб'єктом аналізу (аналіз, який проводиться адміністрацією; аналіз, який проводиться громадськими організаціями; самоаналіз). За змістом та характером аналізу можна виокремити такі його види: параметричний (оперативний); тематичний (локальний); комплексний (підсумковий) [4].

Зазначимо, що аналітична діяльність з часом потребує оновлення. Це відображується в підходах до функції, в напрямках та змісті аналізу. Інноваційними підходами до аналізу є: аналіз освітнього закладу, кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її обробки);

колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність) тощо.

Наступна функція управлінського циклу – *планування*. Планування – це загальна функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Процес планування – це розроблення змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети.

Вихідною ідеєю, яка лежить в основі планування, є місія діяльності організації. Місія – основне призначення, певний кодекс організації, її філософія та ідеологія. Вона формулюється як провідна ідея, еталон діяльності та розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками освітнього процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками).

Мета планування полягає у проектуванні уявлень, прогнозованих результатів розвитку організації. Мета – це запрограмований, ідеалізований результат. Вона виступає у якості засобу об'єднання у єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини.

Сучасний науковий дискурс репрезентує різні вимоги до цілеутворення з огляду на те, що цілі: забезпечують спрямованість діяльності організації; виправдовують існування організації, так як через них відбувається узгодження інтересів керівників, персоналу та суспільства; регулюють поведінку людей: залучають до організації, обмежують, стримують бажання, діяльність; виступають як основні мотиватори поведінки членів організації, задовольняючи їхні певні потреби; зменшують невизначеність для всіх учасників трудової діяльності; допомагають організації адаптуватись до зовнішнього середовища; дають можливість порівнювати себе з подібними тощо. Отже, цілі – це інструменти управління, якщо вони визначені та чітко сформульовані, відомі персоналу та прийняті до виконання.



Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – генеральна мета – стратегічні цілі – цілі-напрями – тактичні цілі – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати [3].

Стисло розглянемо види планування:

- Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування. Воно можливе тільки за умов визначеної місії та сформованої системи перспективних цілей діяльності організації.

- Тактичне планування передбачає визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Тактичне планування передбачає невеликі періоди часу (як правило, рік), вузький спектр задач. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації.

- Оперативне планування (поточне, операційне) складають певні процедури, алгоритми, правила, інструкції, що дають можливість здійснювати певну діяльність. Виконання тактичного планування забезпечується саме оперативним.

Тенденції оновлення планування як функції управління стосуються прогнозування та проектування розвитку закладу освіти та його підсистем, передбачають реалізацію ідей програмно-цільового управління; планування в умовах вільного вибору цілей та задач, складання планів проведення досліджень та саморозвитку вчителів; розроблення проектів інноваційної діяльності.

Варто зазначити, що сучасне технічне оснащення, належне ресурсне забезпечення, високопрофесійні кадри не є достатніми умовами ефективної діяльності закладу освіти без належного *організування*. Організування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин у керованій системі та формування ефективної керівної системи.

Функція організування є традиційною в системі загальних функцій. Починаючи із самих перших згадувань про управління як діяльність і науку,

вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організування: Ч. Барнард, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд [6]. Разом з тим, ця функція є досить складною в системі діяльності керівника та потребує постійного оновлення відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін освітнього закладу.

Організування – це вид діяльності, який відображає формування структури управління організацією. Функція організування полягає у забезпеченні діяльності організації (установи, закладу) шляхом координації дій працівників, враховуючи наявну формальну та неформальну складові, формуючи корпоративний дух. Організування передбачає підбір кадрів та їх розстановку, розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень, організацію дисципліни. Організування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставленої мети.

Функція організування досить складна та об'ємна. Вона стосується, по-перше, діяльності, роботи; по-друге, людей, які цю роботу виконують. Відтак функція розгортається навколо мети діяльності у двох аспектах. Перший – пов'язаний із змістом, формами, методами організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект – із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, і їх мотивуванням та стимулюванням. Організування як функція управління вміщує чотири основні компоненти: розподіл праці, групування робіт, розподіл влади та координацію зусиль як засіб попередження дезорганізації.

Шляхами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу в залежності від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку

неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу закладу освіти [4].

Таким чином, організування – це функція, що здійснюється керівником і спрямована на розподіл спільної діяльності серед виконавців та встановлення між ними відносин, що викликають ефект додаткового корисного результату; функція, яка забезпечує ефективність рішення задач; дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Натепер загально визнано, що *контроль* – це важлива та об'єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та усіх систем закладу. Функція контролю дозволяє тримати у полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальну трудову напругу в колективі. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

Контроль покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності закладу та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації, або до його формалізації та повній лібералізації.

Основна мета контролю як функції управління – встановити припустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, встановленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримки гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності, створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації [3].

Контроль повинен відповідати основним принципам, що уможливають його ефективність: стратегічна спрямованість (контроль повинен відображати пріоритети розвитку закладу освіти); плановість та систематичність (дають можливість уникнути надмірного контролю та навпаки – попередити його відсутність); своєчасність (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкту контролю у часі за допомогою відповідних вимірів); гнучкість (параметри контролю, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю); науковість (передбачає глибоку наукову основу контролюючої діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності перевіряючого); об'єктивність (щодо оцінки та доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки); адресність (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); економічність та раціональність (полягає у застосуванні ефективних технологій та методів контролю); поєднання контролю з самоконтролем (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); гласність (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напругу з суб'єктів контролю).

Вважаємо, що основна тенденція модернізації контролю полягає у поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

*Регулювання* – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками, за відхиленнями).

Вважаємо, що функція регулювання має належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди і відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління. Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана із підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу і реаліями життя тощо. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.

Отже, регулювання – це загальна функція управління, сутність якої полягає у коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку [3].

Корекції (зміни, доповнення) можуть вноситись у систему інформації та її обробки, завдання й цілі діяльності, плани, форми і зміст роботи, систему стосунків між людьми; технологію контролю, висновки та рішення за наслідками контролю. У такий спосіб регулювання пов'язане із усіма функціями управління, передбачає упорядкування усіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем. Відтак регулювання – це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

На етапі регулювання керівник розробляє та реалізує систему заходів, які б дозволили ліквідувати проблеми та недоліки, що виникли на час контролю; сприяти позитивним тенденціям та закріпленню досягнень; визначитись із шляхами та засобами подальшого вдосконалення.

Регулювання завжди стосується певних змін або розвитку, які стали очевидними після контролю. М. Мартиненко зазначає, що ця функція «... пов'язана з потребою природного динамічного розвитку організації, з

появою нових задач управління, з переходом системи у новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх сил» [5, с. 332].

Усвідомлення і сприйняття функції регулювання, як надзвичайно важливої та змістовно наповненої функції управління, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту. Оновлені підходи до регулювання стосуються розроблення системи мотивування та стимулів, реалізації ідей рефлексивного управління, впровадження принципів раціоналізації діяльності, приведення усіх функцій у відповідність до завдань діяльності, створення інноваційного середовища в закладі освіти та раціоналізації управління на засадах сучасних технологій менеджменту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер. Його ефективність забезпечують загальні функції управління. Позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу перш за все є те, що вони подані у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. На шляху удосконалення діяльності сучасного керівника закладу освіти трансформація загальних функцій управління, їх наповнення новим змістом стають неминучими.

Відкритими до подальших наукових розвідок є проблеми удосконалення загальних функцій управління з огляду на стрімкий розвиток теорії та практики менеджменту, їх адаптації до управління закладами освіти.

#### *Література:*

1. Алексеев Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка та психологія: наук. зб.* Чернівці: Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3-9.
2. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Університет менеджменту освіти АПН України. Київ, 2010. 23 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.
4. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: Планета-принт, 2015. 139 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
6. Наука управління: з історії менеджменту. Хрестоматія: навчальний посібник / упоряд. І. О. Слепов. Київ: Либідь, 1993. 304 с.

## **2.7. Educational innovative management: philosophical and synergetic principles**

### **Освітній інноваційний менеджмент: філософсько-синергетичні засади**

Сучасний світ характеризується безпрецедентною динамікою, зростанням його нестабільності, нелінійності, появою принципово нових ризиків і загроз. Сьогодні стрімко руйнуються стереотипи, змінюються форми і методи діяльності, ціннісні орієнтації, цільові орієнтири. Як наслідок, людина потрапляє в ситуацію невизначеності, яка супроводжується необхідністю постійного долаття різноманітних труднощів, здійснення відповідального соціального і морального вибору. Стандартне мислення, звичні шляхи вирішення проблем все частіше демонструють свою нездатність допомогти людині, особливо молодому поколінню. Звідси, атрибутами індивідуальних і соціальних практик стають адаптивність, гнучкість, пов'язані з умінням швидко набувати необхідних нових якостей. У зв'язку з цим вкрай важливим для установ, організацій, котрі функціонують у сучасному швидкоплинному конкурентному середовищі, є постійні зміни, інновації.

Зрозуміло, що розвиток будь-якої системи відбувається через новації, оновлення. Але особливістю теперішнього часу є надзвичайно високі темпи їхнього здійснення. Це в повній мірі стосується і системи освіти, в першу чергу, превентивної, головним пріоритетом якої є розвиток здібностей до філософського критичного мислення, проблемного бачення ситуації, моделювання та використання принципово нових, нестандартних рішень. У постійно змінюваному бутті сучасного суспільства визначальним фактором успіху є готовність та здатність людей адекватно сприймати, розуміти і творити новації. За цих умов традиційна адаптаційна модель освіти здійснює перехід до нової, інноваційно-рефлексивної.

Принцип інноваційності передбачає створення необхідних умов для оперативного внесення новітніх досягнень науки, техніки, технологій в різні

сфери освітнього комплексу (зміст, методи, методика, педагогічні технології, освітній менеджмент та інші). Для освітніх установ, що здійснюють інноваційну діяльність, особливого значення набувають процеси самоорганізації як в педагогічному, в учнівському середовищі, так і в сфері управління. Йдеться про виникнення стійких структур (творчі об'єднання, групи), появу креативних особистостей, здатних до творення нового, зміну активності середовища, що зумовлює розширення освітнього простору та інше. Ці процеси мають амбівалентну природу: вони руйнують стару структуру та цілісність системи і, разом з тим, відкривають спектр нових можливостей для її розвитку. Проте маємо нагадати, що серед спектру можливих траєкторій розвитку системи є і небажані варіанти, навіть катастрофічної спрямованості. Тому в умовах інноваційного розвитку соціальних систем зростає невизначеність, непередбачуваність наслідків інноваційної діяльності. Звідси виникає потреба в ефективних методах їхнього прогнозування, оцінці ризиків майбутніх інновацій. А отже, управління стає системоутворюючим чинником розвитку соціальних систем, а проблема вибору ефективних шляхів управління інноваціями – вкрай актуальною.

Останніми роками багато дослідників звертаються до методологічних можливостей синергетики щодо управління інноваційними процесами, зокрема, й в освіті. Відома українська дослідниця в галузі освітньої інноватики Л. Даниленко підкреслює, що у світлі основних положень синергетики важливо переглянути положення управління школою з тим, щоб воно допомагало ефективно освоювати нові функції, секрети самоорганізації. Науковий інтерес має зміщуватись у площину вивчення систем відкритого типу, провідними принципами яких є самоорганізація, саморегуляція, інноваційність [4, с. 64]. А Н. Батечко зауважує, що використання синергетики як методології освітології дозволяє осмислити спільні для різних галузей знань загальні процеси, розпізнати в них нові ідеї та сфокусувати їх на перспективних напрямках розвитку сфери освіти [3, с. 11].



Евристичний потенціал синергетики зумовлений тим, що вона має предметом свого дослідження процеси самоорганізації складних систем саме в умовах неврівноваженості та відкриває нові можливості розуміння цих процесів та управління ними. З філософської точки зору, йдеться про буття, що постає, про народження нового, про механізми його формування. Синергетика розглядається сьогодні як один з перспективних шляхів осмислення процесів, що протікають в суспільстві, в соціальних системах в переломні моменти їхнього розвитку та складає «науковий базис сучасної теорії управління» (О. Князева).

Вивченням різних теоретичних аспектів інновацій в освіті активно займаються в останні роки як вітчизняні вчені (В. Андрущенко, І. Бех, Н. Бібік, Л. Ващенко, С. Гончаренко, Л. Даниленко, І. Єрмаков, С. Ніколаєнко, В. Паламарчук, В. Семиноженко, М. Ярмаченко), так і західні дослідники (Х. Барнет, Д. Гамільтон, У. Кінгстон, Ф. Фуллан).

Синергетична методологія управління процесами змін спирається на ключові принципи синергетики, що були напрацьовані її фундаторами (С. Курдюмов, І. Пригожин, Г. Хакен). Багато аспектів, пов'язаних з розробкою синергетики як самостійного напрямку наукових досліджень, розглянуто у працях В. Аршинова, К. Делокарова, О. Князевої, С. Кудрюмова, В. Лекторского, В. Стьопіна та інших.

Синергетичний менеджмент набуває все більшого розповсюдження у сфері управління соціальними системами. Найбільш відомими центрами дослідження проблем синергетичного управління є Інститут Санта-Фе (SFI), Центр з вивчення складних систем (Університет Мічигана), Гарвардська бізнес-школа та інші.

Багато конструктивних ідей щодо використання синергетики в процесах моделювання і управління складними системами, зокрема й освітніми, знаходимо у працях українських дослідників (Л. Горбунова, І. Добронравова, В. Лутай, В. Цикін), а також відомих російських (В. Буданов, О. Князева, Л. Кіященко, С. Курдюмов, Г. Малінецький, Є. Солодова, А. Урсул).

Для позначення процесів оновлення, змін в сучасній філософській та науковій літературі використовуються терміни «новація», «інновація» та інші. Новація (лат. novation – зміна, оновлення) – це потенційно можливе нововведення, зміна, якої не було раніше: нове явище, відкриття, винахід, новий метод задоволення суспільних потреб, управління та інше. Новація являє собою таке, що не отримало певного визнання і широкого розповсюдження. Під інновацією (англ. innovation – нововведення, новаторство) розуміють матеріалізований результат, отриманий від розповсюдження та ефективного використання нового практичного засобу в різних сферах людської діяльності, тобто реалізоване нововведення.

Відповідно, освітня інновація характеризується новизною в галузі психолого-педагогічних, соціально-економічних та науково-виробничих досліджень, спрямованих на значне покращення освітнього процесу і виражених у вдосконалених чи нових: освітніх системах (дидактична, виховна, управлінська); складниках освітнього процесу (мета, зміст, форми, методи, засоби, результати); освітніх технологіях (дидактичні, виховні, управлінські); наукових та науково-методичних розробках, технічних пристроях і установках для закладів і установ освіти; нормативно правових документах, що регламентують діяльність закладів і установ освіти [4, с. 9]. Отже, головним критерієм інновації є виникнення і закріплення нових якісних характеристик системи, що оновлюється.

Новація, з точки зору синергетики, є кризою системи, зміна одного сталого типу її функціонування на інший. «Виникнення нового – це момент нелінійного синтезу безладу і порядку, коли ситуація напруженого «балансування на краю хаосу» розряджається узгодженим рухом елементів і різномірних структур, які різноспрямовано рухалися до цього, з утворенням на виході складності, що коеволюціонує» [11]. Можливість спонтанного виникнення порядку з хаосу – найважливіший момент самоорганізації системи.

Щоб ефективно управляти інноваціями, маємо уявляти і розуміти механізм новоутворень, в якій спосіб відбувається набуття системою нових якісних

характеристик. Для цього звернемося до синергетичних закономірностей переходу системи до якісно нового стану.

В загальних рисах процес самоорганізації відбувається в такій спосіб: самоорганізація починається тільки у відкритій системі, яка обмінюється з навколишнім середовищем енергією, речовиною та інформацією; в міру того, як збільшується потік енергії, речовини, інформації, зростає неврівноваженість системи, що призводить до нестійкості її старої структури; це спричиняє порушення взаємодії та взаємозв'язку елементів системи; флуктуації, що мають місце в неврівноваженій системі, поступово посилюються і сприяють «розхитуванню» її стійкості; коли одна із багатьох флуктуацій досягає критичних значень, вона зазнає нуклеації (швидко розповсюджується і охоплює всю систему); якщо така нуклеація мала місце, то вся система в цілому досягає точки біфуркації (розгалуження); в системі спостерігаються кооперативна і когерентна поведінка елементів, які рухались до цього хаотично; між елементами системи виникають кореляції, що призводить до нового характеру їх взаємодії; за «кооперативним ефектом» відбувається руйнація старих і поява нових структур системи, які якісно змінюють її характер.

Виходячи з особливостей механізму самоорганізації, синергетика пропонує такі основні правила нелінійного управління неврівноваженими системами [6, с. 113-123]:

- керуюче діяння має резонувати із внутрішніми тенденціями розвитку системи, яка самоорганізується;
- у неврівноваженому стані істотну роль відіграють несилові взаємодії: незначні, але узгоджені з внутрішніми потенціями системи діяння виявляються більш ефективними, ніж значні;
- керуюче діяння має здійснюватися поступово, крок за кроком на основі нечіткого адаптивного управління.

Як бачимо, синергетика постулює, що керуюче діяння має резонувати із внутрішніми тенденціями розвитку системи, яка самоорганізується. Криза – це біфуркаційний стан системи, з якого існує декілька варіантів виходу. Це

означає, що будь-яка складна система має цілий спектр альтернативних шляхів розвитку, спектр структур-атракторів. Майбутнє є відкритим та множинним, але воно не є довільним. Цей спектр визначається виключно внутрішніми властивостями даної складної системи. «Не все, що завгодно можна здійснити, але тільки те, що погоджено з власними потенціями складних систем. Усвідомлення множинності шляхів розвитку складних систем, наявності альтернатив безпосередньо пов'язане з усвідомленням можливості поліпшити світ, з'єднати пошук істини з пошуком блага» [5]. Це означає, що складним системам не можна нав'язувати шляхи їхнього розвитку. З огляду на це, дуже важливим є те, що синергетика спроможна формулювати деякі еволюційні правила заборони, тобто вона може сказати, чого в принципі не можна досягти у конкретній складній системі, що їй не притаманне. Такий підхід, вважає Л. Лєсков, дозволяє відмовитися від пошуку відповідей на традиційне питання «Що робити?» на користь іншого, більш перспективного «Чого не робити?». Іншими словами, це означає, що в руках аналітиків опиняється метод апріорного визначання критеріїв заборони глухих кутів та неоптимальних сценаріїв [8, с. 56].

Знання цих особливостей самоорганізації складних систем дозволяє уникнути низки помилкових рішень в управлінні інноваціями. По-перше, йдеться про намагання потрапити в майбутнє, якого немає у спектрі можливостей системи. По-друге, нездатність менеджера побачити майбутню траєкторію, яка вже є наявною у спектрі можливостей. В першому випадку маємо, як мінімум, неефективне використання людських, матеріальних та інших ресурсів для розробки, введення та розповсюдження інновацій; як максимум, небезпеку потрапити в катастрофічне русло розвитку системи. У другому випадку ми втрачаємо можливість отримати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Що робити менеджеру, якщо бажаного майбутнього сьогодні ще немає у спектрі можливих аттракторів? Чи означає це, що така траєкторія є в принципі недосяжною? Синергетика пропонує з метою розширення спектру можливих

варіантів майбутнього перенести акцент на створення сприятливих умов для формування нового середовища функціонування системи. В цьому контексті цікавою, на нашу думку, є теорія інноваційних середовищ В. Лепського [7], в якій методологічні принципи синергетики розглядаються одними з базових принципів суб'єктно-орієнтованого середовища інноваційного розвитку.

Синергетична методологія управління виходить з того, що в неврівноваженому стані системи істотну роль відіграють несилові взаємодії: незначні, але узгоджені з внутрішніми потенціями системи керуючі діяння виявляються більш ефективними, ніж значні. Виявляється, що головним є не сила, а правильна організація впливу на систему. Для того, щоб новація стала інновацією менеджер має знати, що система є вкрай чутливою навіть до незначних діянь саме в момент її нестійкості, неврівноваженості, коли стара структура зруйнована, а нової ще немає. Система перебуває в стані, близькому до хаотичного. Саме в цей момент ми можемо «підштовхнути» систему до еволюції в бажаному напрямку.

Управлінець, знаючи механізми самоорганізації, може свідомо ввести до системи відповідні флуктуації і в такий спосіб спрямувати розвиток у відповідності до тактичних і стратегічних завдань організації, установи, які здійснюють інноваційну діяльність. Одночасно, ці діяння мають бути потенційно можливими, тобто бути наявними у спектрі атракторів системи. Такі флуктуації мають бути оптимальними за величиною і топологічно правильно побудованими (резонансними). Саме про це пише у своєму листі до прийдешніх поколінь один із фундаторів синергетики І. Пригожин [9, с. 21]. Автор висловлює впевненість у виникненні таких необхідних флуктуацій, за допомогою яких ті небезпеки, які ми відчуваємо сьогодні, можуть бути успішно подоланими. При цьому слід зважити на те, що помилки в стратегічному управлінні неврівноваженими системами становлять велику небезпеку, бо завжди присутні новоутворення катастрофічної спрямованості, які спроможні стати панівними за умов неадекватного керування. У зв'язку з цим управлінці мають чітко розуміти непередбачуваність розвитку складних систем, пам'ятати

про відповідальність здійснюваного вибору, а отже, ретельно прораховувати можливі наслідки та ризики свого втручання.

Здійснюючи управління інноваціями варто враховувати, що керуюче діяння має здійснюватися поступово, крок за кроком на основі нечіткого адаптивного управління. На відміну від управління на основі заздалегідь і чітко заданих алгоритмів адаптивне управління спрямоване на створення систем, що управляють і здатні вибудовувати власний алгоритм внаслідок адаптації та навчання. Вибір алгоритму відбувається за допомогою нечіткого управління, що являє собою умовні висловлювання типу «якщо.., то». За цих умов зворотній зв'язок стає універсальним засобом управління. Він дозволяє нечіткому адаптивному управлінню пристосовуватися до отримуваних реакцій системи (навіть найслабкіших) на здійснюваний вплив, внаслідок чого відбувається відповідна зміна алгоритму управління. В цьому сенсі, зазначає О. Князева, управління має бути рефлексивним, тобто заснованим на міркуваннях і здатним аналізувати власні дії, співвідносити їх з минулим та антиципірувати майбутнє, а також коректувати управлінські дії у зв'язку із ситуацією, що складається [5].

Отже, синергетика стверджує, що суб'єкт управління здатен конструювати дійсність, створювати майбутнє. Для цього менеджер має виявити, окреслити та змоделювати спектр можливих варіантів розвитку системи, здійснити відповідальний вибір бажаного майбутнього, що прискорить вихід системи на прийнятний і бажаний аттрактор. Зробити це достатньо складно, але можливо. Про це говорить В. Романов: «Жити в майбутньому сьогодні – кредо креативних діячів» [11]. Про це пише О. Князева: «...сучасна установка в управлінні полягає в тому, щоб не просто передбачати майбутнє, але й створювати бажане майбутнє, конструювати майбутнє, спрямовувати розвиток соціальних систем та організацій у русло бажаної та здійснюваної...тенденції розвитку...Будучи дизайнером самої себе і своїх власних дій, людина як суб'єкт управління активно конструює і переконструює соціальну реальність» [5]. Щодо інноваційного шляху розвитку освіти, то ця ідея може

бути сформульована так: «Не наздоганяти минуле, а створювати майбутнє» [1, с. 5]. Взагалі методологія конструктивізму широко використовується в рамках постнекласичної філософії [10].

Роль суб'єктного підходу і рефлексивних технологій в продуктивному інноваційному розвитку активно обговорюється сьогодні науковцями в контексті інноваційного розвитку різних сфер суспільного буття [2]. Більшість дослідників вважають, що суб'єктно орієнтований підхід, який спирається на рефлексивні процеси, забезпечує високу якість управління інноваціями.

Виходячи із знання механізмів самоорганізації та синергетичних правил управління складними системами, можна запропонувати таку загальну схему управління інноваціями:

- суб'єкт управління має визначитися, яке майбутнє є прийнятним та бажаним для даної установи чи організації і, одночасно, можливим зі спектру атракторів відповідної системи;

- здійснення постійного контролю за рівнем невірноваженості системи;

- створення необхідних умов для введення до системи потрібної флуктуації з ознаками нової бажаної якості та сприяння її нуклеації;

- одночасна переорієнтація або пригнічення розвитку «небажаних» структур, які не відповідають магістральному напрямку еволюції системи;

- максимальне сприяння досягненню «кооперативного ефекту» елементами та коеволюція різних ієрархічних рівнів системи, що зумовить утворення нової організаційної цілісності та перехід системи до нового еволюційного каналу розвитку.

При цьому менеджерам варто взяти до уваги:

- перехід системи до якісно нового стану відбувається спочатку не фронтально, а за рахунок більш або менш вузької групи елементів, так званих каталізаторів (change agents), що є визначальними, з подальшим розвитком решти. Звідси впливає проблема визначення такої вузької групи елементів, які мають першими набути нової якості. Поява таких елементів здатна прискорити темпи еволюції системи в цілому;

- важливого значення в інноваційному розвитку соціальних систем набуває оптимальне співвідношення самоорганізаційних начал системи з організаційними;

- з метою розширення спектру можливих варіантів майбутнього акцент має бути перенесений на створення сприятливих умов для формування нового середовища функціонування системи.

Таким чином, розуміння та використання базових принципів синергетичного управління дозволить менеджерам підвищити результативність та ефективність освітніх інновацій шляхом оптимізації управління ними. Це сприятиме виходу керованої системи на бажаний атрактор еволюції і отриманню конкурентної переваги.

Синергетика засвідчила свою конструктивність у стратегічному та інноваційному менеджменті. Вона стала ще одним інструментом в руках управлінців. При цьому, маємо зазначити, що синергетика пропонує використовувати евристичний потенціал своїх моделей та надає нові засоби пізнання та управління складними системами. Важливо розуміти, що використання її методологічного потенціалу є ефективним за певних умов і в поєднанні з іншими методологічними підходами. Тому, нам видається, що перспективи подальших розвідок у цій царині пов'язані з дослідженням специфіки застосування цих загальних синергетичних принципів управління інноваціями у різних сферах суспільного буття, соціальних систем різної природи і, зокрема, освітніх.

*Література:*

1. Андрущенко В. Інформаційні технології в системі інноваційної освіти. Вища освіта України. 2008. № 3. С. 5-15.
2. Аршинов В. И. Философские аспекты обеспечения инноваций. Вопросы философии. 2008. № 6. С. 164-168.
3. Батечко Н. Методологія освітології: синергетичний аспект. Освітологічний дискурс. 2017. № 1-2. (16-17). С. 1-13.
4. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шк. світ, 2007. 120 с.
5. Князева Е. Вращивать социальные инновации – значит управлять креативно. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/Knyazeva36.htm>.



6. Курдюмов С. Структуры будущего: синергетика как методологическая основа футурологии. Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. М.: Прогресс-Традиция, 2002. С. 109-125.
7. Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2010. 255 с.
8. Лесков Л. В. Философия нестабильности. Вестник Московского ун-та. Серия 7. Философия. 2001. № 3. С. 40-61.
9. Пригожин И. Кость еще не брошена. Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. М.: Прогресс-Традиция, 2002. С. 15-21.
10. Петренко В. Ф. Конструктивизм как новая парадигма в науках о человеке. Вопросы философии. 2011. № 6. С. 75-82.
11. Романов В. Л. Социально-инновационный вызов государственному управлению. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/Romanov333.htm>.

## 2.8. Organization of educational activities in context distance digital learning

### Організація освітньої діяльності в контексті distance digital learning

Потреба вижити в швидкоплинному світі на тлі Covid-19, необхідність діяти на випередження та вводити в освітню практику інноваційні підходи підштовхнули освітню спільноту до активного застосування дистанційної форми навчання. Ускладнення життєдіяльності суспільства в умовах пандемії коронавірусу, карантинні заходи поставили систему освіти перед необхідністю впровадження методичне виправданих інформаційно-комунікаційних технологій. Це у свою чергу потребувало розробки та застосування іншої методології, як до стратегічного так і тактичного планування та реалізації *digital learning*.

Впровадження в навчання інформаційно-телекомунікаційних технологій вимагає глобальної зміни відношення людей до інформації, яка в умовах постійно зростаючого потоку інформації стає найважливішим стратегічним ресурсом. Від освітньої спільноти потребувалося в найкоротші строки усвідомити, як працюють сучасні технології та як вони зможуть використати їх у своєму професійному та повсякденному житті, яким чином учні зможуть швидко адаптуватись і почати вчитись за новими правилами. Тобто, як організувати й оптимізувати багатокomпонентний процес навчання, досягнувши максимальної ефективності. Під ефективністю будемо розуміти формування фахівця, здатного до інноваційної діяльності, відповідати на виклики часу, орієнтуватися в стрімко мінливому світі технологій, конструктивно розв'язувати проблеми, освоювати передовий досвід постійно самовдосконалюватися.

З огляду на актуальність проблеми і наявність значної кількості нез'ясованих питань, метою роботи є формування розуміння можливостей технології *digital learning*, а також набуття навичок її використання в системі

підготовки майбутніх фахівців, набуття ними професійних компетенцій (Рис. 1).

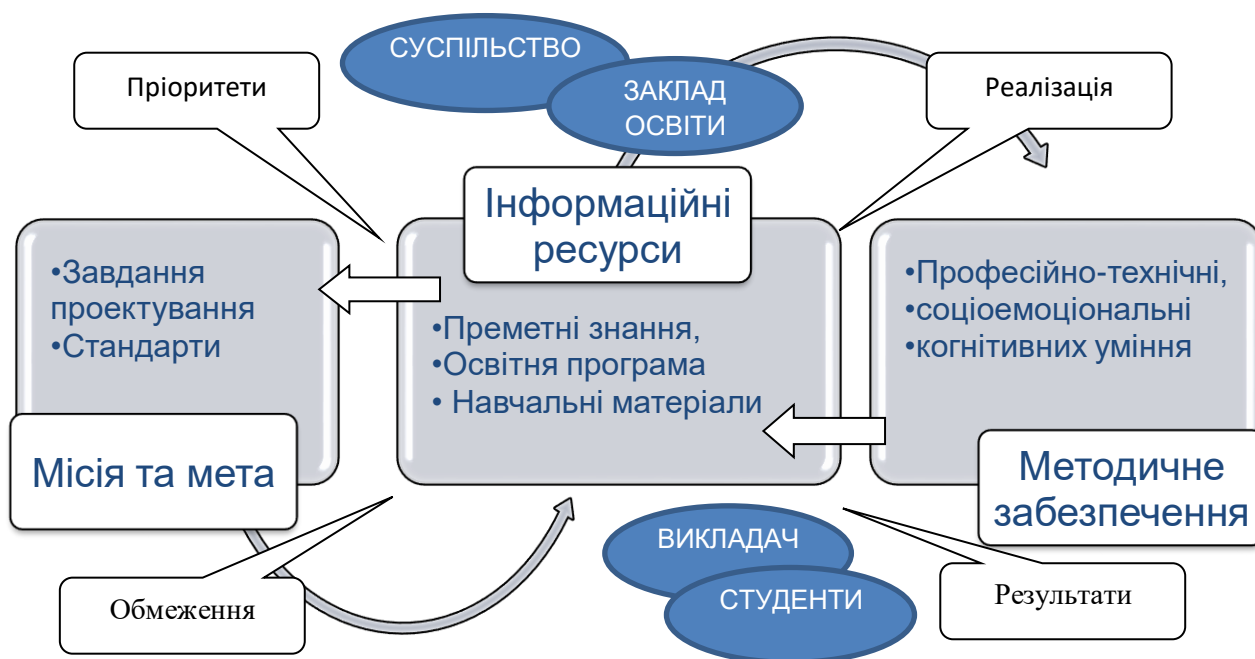


Рис. 1. Страти керування дистанційною освітою

Сьогодні, коли система освіти знову опинилася на порозі нових труднощів, існує потреба у систематизації напрацювань, розвитку позитивних знахідок, які опрацьованні та усуненні недоліків було виявлено під час застосування дистанційної форми навчання. Зазначимо, що в умовах, коли пересування студентів жорстко регламентується, дискусії про необхідність більш широкого використання дистанційних освітніх технологій, стихають лише частково. Бо значна частина суспільства не сприймає освіту, як фактор майбутнього добробуту їх особисто та їх дітей. Акцент робиться на набутті диплому чи атестату, на можливості перекласти питання пов'язані з перебуванням та набуттям знань на освітян, знявши їх з батьків та учнів. На перші шпальта виноситься проблема так званої «соціалізації», яка по великому рахунку є лише незначним ускладненням. За умов якісно організованого всіма стейкхолдерами освітнього процесу, з'являються нові додаткові можливості для набуття досвіду спілкування та співпраці над проектами. Педагогічні технології, організаційні

форми та засоби які використовуються в дистанційному навчанні, дозволяють створювати віртуальних спільноти, які реалізують систематичну співпрацю колективу, обговорення в інтерактивному режимі всією групою в форумі, чаті, під час відеоконференції проблем запропонованих до розгляду, обговорення пропозицій. Соціалізація набуває зовсім інших форм завдяки спільній дослідницькій, творчій діяльності, зокрема методу проектів, case-technology, проблемних рольових або ділових ігор.

А втім, інноваційне майбутнє потребує фахівців, спроможних працювати без менторів, уміння швидко реагувати на зміни, які постійно відбуваються, визначати ті характеристики професійної діяльності, які будуть більш ефективні в найближчому майбутньому, самостійно освоювати нові технології необхідні нинішнім і майбутнім фахівцям, здатних до постійного самоудосконалення, самоосвіти. Перед сучасною системою освіти стоїть завдання в найкоротші терміни здійснити реформи, необхідні для пристосування до потреб інформаційного суспільства, ринку праці не сьогодні, а майбутнього.

Наголошуємо, *distance e-learning* з незначним батьківським наглядом сприяє розвитку вкрай важливих в сучасному суспільстві здатностей:

- «використання інформаційних і комунікаційних технологій»;
- «до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел»;
- «до адаптації та дій в новій ситуації»;
- «діяти соціально відповідально та свідомо».

В рамках освітніх програм стоїть завдання визначати ті характеристики професійної діяльності, які будуть ефективніші в найближчому майбутньому та забезпечують паралельний прогрес сукупного суспільного інтелекту та прискорений розвиток окремої людини. І саме *distance learning*, у поєднанні з іншими інноваційними формами навчання, відповідає тенденціям сьогодні, дозволяє орієнтуватися у світі технологій, які постійно нестримно змінюються.

Уміння швидко реагувати зміни, які на постійно відбуваються, самостійно освоювати нові технології. створювати та обробляти повідомлення за

допомогою *digital* технологій – запорука розвитку в глобальному просторі цифрових комунікацій.

Саме *distance learning* (дистанційне навчання) має стати невід'ємною частиною сучасної освіти. Наголошуємо, незважаючи на деякі шорсткості і нестиківки, освітня система в найкоротші терміни змогла знайти сили та можливість застосувати зовсім для неї нові технологічні підходи.

В навчальних закладах, під керівництвом викладачів, із використанням інформаційних технологій цілеспрямовано сформований і регулярно здійснюваний процес засвоєння систематизованих знань, умінь і формування компетенцій перетворився в легітимний результат – дистанційну освіту. Як результат (Рис. 2) маємо констатувати:

- підвищення якості освіти у тих студентів, які були орієнтовані на отримання компетенцій за рахунок інтеграції *digital technology learning* і класичних форм навчання. Розширення освітніх можливостей за рахунок активного використання відкритих інформаційних ресурсів та електронних технологій (*e-learning*), орієнтація викладачів та студентів на потреби ринку;

- підвищення ефективності фундаменту дистанційного навчання – інтенсивної самостійної роботи за рахунок впровадження нових форм її організації під керівництвом викладача, зниження аудиторного навантаження та зменшення непродуктивних витрат часу, зокрема транспортних. Тобто можемо засвідчити покращення доступності навчання у разі, якщо за керівної ролі викладача вдалося досягти усвідомленості й активності;

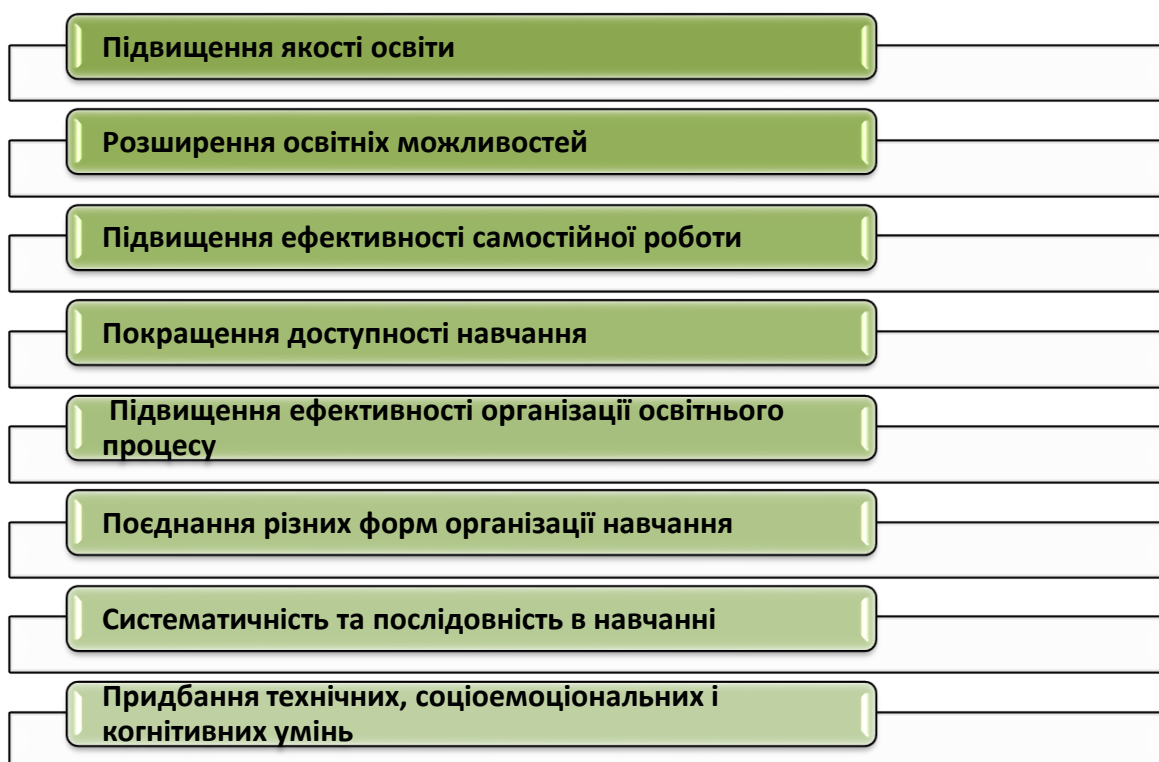
- перенесення акценту, через просторову відокремленість викладача і студента один від одного, на самостійне виконання спеціально сформованих контрольних завдань і використання інформаційних ресурсів в аудіо-, відео- і комп'ютерної формі (Інтернет та мережеві сервіси). Водночас, дистанційна форма, дозволяє навчатися за індивідуальним розкладом з використанням *digital technology learning* (*цифрові технології навчання*).

- підвищення ефективності організації освітнього процесу, освітніх програм та роботи викладача за рахунок активного використання електронного

інформаційного освітнього середовища для взаємодії з учасниками освітнього процесу. Звертаємо увагу, що крім занять за розкладом в програмних продуктах Office 365, Zoom, Classroom тощо викладачі надавали можливість дистанційного контакту за допомогою смартфонів і комп'ютерів (Viber, WhatsApp, Skype);

– поєднання різних форм організації навчання, методів і засобів навчання залежно від завдань, змісту і методів навчання створило необхідних умов для навчання;

– систематичності та послідовності в навчанні, результативності, усвідомленості, дієвості і міцності результатів навчання, розвитку та виховання, тобто придбання технічних, соціоемоціональних і когнітивних умінь.



*Рис. 2. Результат застосування digital technology learning*

Першорядною умовою, яка забезпечує високу ефективність освіти, яка втілює в життя цілі, орієнтовані на інноваційний розвиток, є пріоритетна

спрямованість на забезпечення, як професійної, так і психологічної підготовленості усіх учасників процесу, тобто кваліфікації та зацікавленості викладача помноженої на мотивацію студента. Лише таке єднання здатне забезпечити дієвість методичних принципів distance learning. У тих випадках, коли мало місце поєднання устремлінь, можемо констатувати, що було забезпечено вирішення взаємозалежних завдань, а саме набуття знань, виховання і загального розвитку здобувачів вищої освіти.

Водночас маємо констатувати, відсутність цієї вкрай потрібної синергії, яка б вчинила позитивний вплив на всі сторони суспільного та економічного життя. Сьогодні соціально-економічні реалії, пов'язані з оплатою праці викладачів, перевищенням пропозиції наявних ліцензійних місць над попитом на освітні послуги, не породжують мотиваційну складову головного організатору процесу навчання – викладача. А втім, саме від його зацікавленості, знань, бажання підвищувати кваліфікацію істотно залежить рівень знань студентів. Аналіз результатів в системі навчання протягом карантину за допомогою Інтернету та мультимедіа «E-learning» показав, що розробка навчального матеріалу для електронного курсу хоча, б середнього рівня виявилось досить складним завданням тому не слід сприймати перехід на дистанційну форму навчання, як полегшення роботи викладача. У рамках вищої школи розробка курсів покладена на конкретного викладача, який уособлює у собі носія знань, методиста, дизайнер комп'ютерної графіки, програміста, верстальника контенту, менеджера продукту, а також фахівця з контролю якості. Викладач вимагає безперервної випереджальної підтримки для виконання цих функцій. Підвищення кваліфікації в частині широкого використання інформаційних технологій для створення методичної підтримки професійного та особистісного зростання, формування інформаційного простору має стати невідомою складовою діяльності та бути покладено на навчальний заклад. Маємо зауважити, що один якісний курс запропонований викладачем-ентузіастом не вирішує проблему. Задля забезпечення високого рівня підготовки та організації освітнього процесу має бути сформоване

електронне інформаційно-освітнього середовище. Яке передбачає синхронну та (або) асинхронну систематичну взаємодію між учасниками освітнього процесу, доступ до освітніх програм, навчальних планів, робочих програм дисциплін та практик, навчально-методичного забезпечення лекцій, практичних та лабораторних занять. Документування процесу освіти, результатів засвоєння навчального матеріалу, електронного портфоліо студента, виконання всіх видів завдань передбачених в рамках електронного навчання за допомогою дистанційних освітніх технологій, процедур оцінки результатів навчання.

В Україні від академічного та освітнього середовища, у нинішніх реаліях високого завантаження викладачів, відсутності фінансування чекати активного і послідовного розвитку e-learning не слід. Попри це навчальні заклади, намагаючись відповісти на виклик кинутий COVID-19, знайшли в собі сили йти у ногу з часом та впровадити електронні курси й елементи дистанційного навчання. Водночас маємо зазначити, що дистанційне навчання має бути побудовано на основі індивідуального, диференційованого підходу, враховувати особливості дисципліни та студента. Маємо враховувати, цільову аудиторію, обсяг часу відведеного на навчання. У процесі занять виникає необхідність коригувати структуру навчання, обсяг матеріалу, швидкість і форму подачі, і знаходити відповідну комбінацію навчальних впливів. Тому розроблений електронний курс має легко корегуватися. Він має передбачати поєднання використання різних форм та видів контролю, зокрема автоматизованого контроль знань у вигляді тестів, відкритих види контролю спільного результату діяльності у вигляді конференцій.

Хоча у разі відсутності мотивації до отримання якісної вищої освіти, а не до отримання диплому формування ефективної системи дистанційної освіти майже неможливе.

Таким чином, маємо ствердити, що зрості вимоги суспільства до якості освіти зумовили перехід від консервативної освітньої системи до тієї, що випереджає. Мова йде не лише про фахові знання, акцентуємо на індивідуальних якостях, які взагалі допомагають людям,, ефективно



орієнтуватися в особистих і соціальних ситуаціях, психічній здатності до розуміння та формування суджень, на поведінці, ставленні до роботи, а також здатності набувати знання. Забезпечення позначених пріоритетів повинне базуватися на безперервному випереджальному розвитку в процесі підвищення кваліфікації, формуванні інформаційного простору і широкому використанні інформаційних технологій для створення методичної підтримки професійного і особового зростання.

Особливості digital середовища навчання дозволяють акцентувати на науковості навчання, зв'язку навчання з життям, потребами мінливого ринку праці, сучасними стандартами реалізації принципів навчання.

Розробка електронного курсу має базуватися на засадах інтелектуального партнерства комп'ютера і студента. Програмні продукти мають дати учням можливість бути задіяними в процесі прийняття рішення. Комп'ютер має не тільки розширити їх знання, а й розвинути їх розумові здібності. Слухачі навчаються за допомогою комп'ютера, а не контролюються комп'ютером в процесі навчання

Водночас, розв'язання завдань стратегічного та тактичного планування, розробки та керування проектами, оперативного керування навчанням можливе лише через інтеграцію в структуру освітньої організації нормативно-правового, навчально-методичного, кадрового, програмного та інформаційно-технічного забезпечення. Така система distance education має враховувати пріоритети освітніх потреб студента та автономії, наявності у нього мотивації до отримання освіти, методичній доцільності інновацій, функціональній декомпозиції викладання та адекватності методів навчання. Результатом використання інформаційних технологій в реалізації компетентнісного походу, співпраці того, хто навчається, викладача і комп'ютера є значне підвищення ефективності навчання. Формується здатність відповідати на виклики часу, конструктивно вирішувати проблеми і освоювати передовий досвід.

*Литература:*

1. Джонассен Д. Х. Компьютеры, как инструменты познания: изучение с помощью технологии, а не из технологии / Д. Х. Джонассен [Элек. ресурс] – Режим доступа: [http://kmssoft.ru/publications/km/select/computers\\_instrum\\_knowlgs.html](http://kmssoft.ru/publications/km/select/computers_instrum_knowlgs.html).
2. Clark, Ruth C.; Mayer, Richard E. E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning. John Wiley & Sons, 2016.
3. Derouin, Renée E.; Fritzsche, Barbara A.; Salas, Eduardo. E-learning in organizations. *Journal of management*, 2005, 31.6: 920-940.
4. Oglikh V, Nikolayev T, Shapovalov O (2016): Educational reform Ukraine on innovative principles // Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development. Monograph. – Opole: Publishing House WSZIA, 2016, P. 251-257.

## **2.9. Experience of application of interactive learning technologies in preparation of future teachers of physical culture to the formation of patriotic values of student youth**

### **Досвід застосування інтерактивних технологій навчання при підготовці майбутніх вчителів фізичної культури до формування патріотичних цінностей учнівської молоді**

В Указі Президента України Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки зазначається: «Важливим кроком реалізації Стратегії є кадрове забезпечення процесу національно-патріотичного виховання дітей та молоді. У зв'язку з цим на початковому етапі розбудови системи національно-патріотичного виховання зусилля державних органів і неурядових організацій мають бути зосереджені на організації підготовки фахівців із національно-патріотичного виховання дітей та молоді, підвищенні кваліфікації фахівців, які працюють у цій сфері, оволодінні ними знаннями, уміннями і навичками, розробленні для цього відповідних навчальних програм, що забезпечить ефективне впровадження змісту національно-патріотичного виховання, визначеного Стратегією» [1]. Також наголошується: «удосконалення професійної компетентності фахівців із національно-патріотичного виховання має відбуватися за допомогою сучасних інтерактивних форм і методів роботи» [1].

Розкриваючи заявлену в назві статті проблему зосередимось на описі досвіду застосування інтерактивних технологій при викладанні додаткової тематики в межах дисциплін, передбачених навчальним планом підготовки майбутніх учителів фізичної культури, а також в межах авторських спецкурсів в зазначеному вище контексті.

Оскільки навчальна дисципліна «Вступ до спеціальності», яка вивчається студентами вже на першому курсі навчання (I семестр) у вищі, нами було впроваджено тему *«Роль вчителя фізичної культури у формуванні*

*патріотичних цінностей учнівської молоді»* вона пропонувалась студентам у вигляді круглого столу. Саме за допомогою цього методу, на наш погляд, видавалось можливим максимально розкрити значущість вчителя фізичної культури у формуванні патріотичних цінностей учнівської молоді. Важливо для нас було щоб майбутнім учителям фізичної культури не нав'язувалось розуміння ролі і місця їх професії в зазначеному вище контексті, а навпаки, дати можливість самим студентам висловитись з цього приводу доповнюючи одне одного.

Тему спецкурсу *«Сучасні дефініції патріотичного виховання»* ми свідомо пропонували студентів не у формі лекційного заняття, а за допомогою семінару-дискусії. Це було пов'язано з тим, що майбутнім учителям фізичної культури потрібно було глибоко проникнути у сутність поняття *«патріотичні цінності учнівської молоді»*. Але для цього вони мали проаналізувати зміст інших, близьких до попереднього дефініцій, зокрема: *«патріотизм»*, *«цінність»*, *«патріотичне виховання»*, *«військово-патріотичне виховання»*, *«військово-спортивне виховання»* та ін. Таким чином, як і у випадку з попередньою темою спецкурсу, ми знов таки намагались, занурити студентів у обговорення та колективний аналіз сутності кожного з вищезазначених дефініцій. При цьому, перед проведенням семінару (за декілька днів) студентам ставилось завдання, за допомогою різних джерел (в тому числі й Інтернету, бібліотеки тощо) виписати якомога більше трактувань з вище заявлених дефініцій. Такий підхід був обумовлений наявністю різних трактувань тієї чи іншої дефініції.

Головне завдання яке поставало перед викладачем спецкурсу, який і виступав модератором дискусії, було в тому, щоб майбутні вчителі не заплутались щодо трактування поняття, розуміння їх сутності і змісту, а навпаки, детально вивчаючи кожне окреме з них, висловлювали власні думки та навіть формулювання окремих з них, якщо студенти вважали його не повним. Для цього студенти розподілись у малі групи (3-5 студентів). Пропонуючи, або доповнюючи формулювання дефініцій, на основі тих, які

було проаналізовано, студенти мимоволі глибоко занурювались в сутність кожного з них, знаходячи спільне й відмінне одне від одного. В свою чергу, це дозволяло чітко усвідомити сутність поняття «патріотичні цінності учнівської молоді», добре зрозуміти його зміст та структуру, особливо у контексті умов сьогодення. Наголосимо, що особливу увагу майбутніх учителів фізичної культури ми звертали на те, щоб вони усвідомлювали сутність цієї дефініції саме в контексті агресії РФ проти України.

Вже на першому курсі окрему тему було присвячено формуванню патріотичних цінностей саме в умовах сьогодення (хоча майже при кожній темі ми прагнули підкреслювати важливість та особливості формування таких цінностей у умовах реальної війни та загрози суверенітету нашої держави). Зрозуміло, що й форми і методи патріотичного виховання помітно відрізняється в умовах мирного часу, наприклад, до 2014 р. (коли майже ніхто з українців навіть не міг уявити про напад РФ на Україну) та в умовах війни. Між тим, окремо розробляючи тему спецкурсу *«Основи та особливості формування патріотичних цінностей учнівської молоді в умовах сьогодення»* ми намагались розкрити її для студентів в такому вигляді, в якому важко ефективно це зробити при застосуванні будь яких інших видів лекційного заняття. Мова йде про лекцію-прес-конференцію. Саме за допомогою лекції-прес-конференції студенти мали можливість протягом всього лекційного заняття поставити будь яке питання, яке їх турбувало і студент не міг сам відповісти на нього. Або мав не достатньо інформації з того чи іншого аспекту ведення проти України гібридної війни з боку РФ. Враховуючи складність самої теми, та безліч самих непростих питань з боку студентів (як показав наш досвід), на це заняття ми запрошували компетентних гостей, зокрема військових офіцерів, які безпосередньо брали участь з самого початку у війни на сході України, кваліфікованих юристів, та навіть представників військово-адміністративних установ. Такий підхід дозволив багатьом студентам, які не були повністю переконані в окремих питаннях в тому числі, що саме РФ почала війну проти

України, піддаючись російській пропаганді, пересвідчитись, хто саме розпочав війну, і як він діє проти нашої держави.

Про наявність таких студентів чітко зазначається в монографії «Соціалізація особистості в умовах гібридної війни на сході України», авторів В. Курило, С. Савченко, О. Караман. Науковці переконливо доводять, що «досить суперечливою є позиція багатьох студентів (понад 40%), що стосується їх ставлення до України. Практично всі вважають її своєю Батьківщиною, однак факт агресії проти неї з боку Росії не завжди отримує однозначну оцінку. Частина молоді, що не була безпосереднім свідком військового вторгнення російських військ та постійних брудних інформаційних атак, схиляється до думки (без сумніву, під впливом російської пропаганди), що причини агресії обумовлені виключно зовнішньою і внутрішньою політикою самої України» [2, с. 178-179]. Не додає оптимізму, на думку вчених, й той факт, що третина студентської молоді досить індіферентно ставиться до політичного життя країни, її історії, традицій, особливостей розвитку Донбасу. Загалом багато хто вважає, що неважливо, як ситуація буде розвиватися надалі і хто вийде в підсумку переможцем – аби все це швидше закінчилося [2, с. 178-179]. Враховуючи вищезазначене, викладання теми «Основи та особливості формування патріотичних цінностей учнівської молоді в умовах сьогодення», як показав наш досвід, найбільш виправдано саме у вигляді лекції-прес-конференції.

В межах навчальної дисципліни «Теорія та методика фізичного виховання» студентам пропонувалась тематика, в межах якої майбутні учителів фізичної культури мали можливість розкрити для себе *потенціал навчального предмета «Фізична культура» у формуванні патріотичних цінностей учнівської молоді*. Між тим, як і у попередніх випадках, ми прагнули не пропонувати студентам готові знання, а власними зусиллями та активними діями на занятті здобувати їх. Викладач же, в свою чергу, знов таки виступав модератором активних дій студентів. Ознайомившись з такими важливими напрямками фізичної культури та спорту як «Хортинг» (який передбачено

навчальною програмою з фізичної культури для учнів 5-9 класів загальноосвітніх навчальних закладів, що входить до варіативної складової програми) та іншими подібними надбаннями українського народу (зокрема основ військової підготовки козаків Запорізької Січі) майбутні учителі фізичної культури на семінарському занятті мали запропонувати власне бачення можливостей фізичної культури в контексті формування патріотичних цінностей учнівської молоді за допомогою методу мозкового штурму.

Тему *«Основи та особливості формування патріотичних цінностей в учнівської молоді в позашкільній діяльності з фізичного виховання»*, яку нами було додано до змісту програми навчальної дисципліни *«організація і методика оздоровчої та спортивно-масової роботи»* студенти засвоювали за допомогою проєктивного методу. Майбутнім учителям фізичної культури пропонувалось розробити проєкти, за допомогою яких, на їх думку, відбувалось на більш якісному рівні формування патріотичних цінностей учнівської молоді. Застосування проєктивного методу спонукало майбутніх учителів фізичної культури до глибинного аналізу, існуючих на сьогодні проєктів патріотичного виховання сучасної молоді. Переконаватись в їхній недостатності, враховуючи надзвичайно важливий потенціал в зазначеному вище контексті. Не менш важливого значення в контексті професійної підготовки майбутніх учителів до формування патріотичних цінностей учнівської молоді (в межах зазначеної вище дисципліни) відгравало залучення студентів до активної діяльності в контексті розробки змістовної складової відповідних заходів, а також їх організації.

Зауважимо, що розроблені сценарії відповідних спортивних та оздоровчих заходів реалізовувались як в межах загальноосвітніх навчальних закладів, так й на районному та обласному рівнях. Про таке завдання заздалегідь повідомлялось майбутнім фахівцям з фізичної культури і спорту. Таким чином, студенти відчували не аби яку відповідальність у розробці змісту таких заходів.

Одним з основних завдань, яке поставало перед студентами, було спрямування заходу на формування патріотичних цінностей учнівської молоді. Важливе місце в межах даної дисципліни займало вироблення у студентів необхідних знань та умінь в контексті пропагування патріотизму за допомогою спортивних та оздоровчих заходів.

Подальше озброєння майбутніх учителів фізичної культури необхідними знаннями та уміннями з питань формування патріотичних цінностей учнівської молоді відбувалось в процесі викладання навчальної дисципліни «Інноваційні технології фізичного виховання учнівської молоді» (4 курс навчання, 8 семестр) за рахунок доповнення останньої темою *«Інноваційні підходи з формування патріотичних цінностей учнівської молоді у процесі фізичної культури»*. Найбільш зручним в даному випадку, на наш погляд, є метод навчання «Акваріум», застосування якого потребувало розподілу студентів на декілька мікрогруп, одна з яких, відповідно до умов організації та застосування зазначеного методу, розміщувалась посередині аудиторії у формі кола й отримувала конкретне завдання від викладача. Наприклад: *«Розробіть та охарактеризуйте інноваційні підходи щодо формування патріотичних цінностей учнівської молоді в позакласній діяльності з фізичної культури»*. Інша мікрогрупа під час обговорення та вирішення поставленого завдання мікрогрупою № 1 (обговорення відбувалось вголос) мала аналізувати напрямки вирішення поставленого завдання, що надалі мало своє продовження у висловлення власних думок в контексті доречності тих чи інших пропозицій, напрямків, способів вирішення завдання тощо. Таким чином, перебуваючи по черзі в умовному «акваріумі», усі мікрогрупи, а відповідно й усі студенти, були активними учасниками на занятті й приймали безпосередню участь у пошуку інноваційних підходів до формування патріотичних цінностей учнівської молоді в процесі фізичної культури як на уроці, так і поза його межами.

В процесі вивчення спецкурсу «Особливості формування патріотичних цінностей учнівської молоді в умовах гібридної війни в Донбасі», перш за все, ми прагнули розкрити перед студентами *специфіку гібридної війни та її вплив*



на учнівську молодь. Саме це і було першою темою спецкурсу. Її викладання, на наш погляд, цілком виправдано було здійснювати за допомогою ділової гри. Добре дослідивши специфіку гібридної війни на сході України В. Курило, С. Савченко, О. Караман зазначають: «У виховній програмі для дітей дошкільного віку, затвердженій так званим «Міністерством освіти ДНР», є курс «Донбасс и русский мир». На таких уроках учителі повинні знайомити дітей з прапором, гербом і гімном «ДНР», запрошувати в садок «ополченців», надихати на «захист вітчизни» картинами на військову тематику. Продовжується ідеологічна «обробка» у школі. Зокрема, у початковій школі рекомендовано ввести курс уроків «громадянськості Донбасу», співаючи з першокласниками патріотичні пісні «Бухенвальдський набат», «Балада про війну», «Над країною гриміли снаряди». У старшій школі за рекомендаціями фейкового Міністерства освіти діти повинні писати проектні роботи на теми «Мій ровесник – герой республіки», «Я – захисник батьківщини», грати в рухливу гру «Снайпери», чергувати біля меморіалів ВВВ і навіть брати участь у марш-кидках та оглядах строю [2, с. 167].

З вищезазначеного можемо бачити, що РФ намагається повістю викоренити зі свідомості учнівської молоді Донбасу все українське і, навпаки, насаджує антиукраїнське. Це є лише один зі способів гібридної війни, яку веде РФ проти України. Застосовуючи ділову гру, групи при вивченні вищезазначеної теми та виконуючи певні ролі певних професій студенти мали можливість відкрити для себе інший бік гібридної війни, на який раніше вони не звертали суттєвої уваги. Для цього розподілившись на мікрогрупи студентам пропонувалось уявити себе певним фахівцем з числа пропонуємих професій, роль якого потрібно було б відігравати у вивченні теми, що пропонується, зокрема: Міністр з тимчасово окупованих територій; Міністр освіти (та інші міністри за бажанням студентів); Губернатор області; голова адміністрація; директор школи, військовий; вчитель фізичної культури; поліцейський та інші посади та професії виконуючи, які студенти могли б глибше зануритись у

сутність проблеми та, як наслідок, краще розібратись у специфіці гібридної війни, яку веде РФ проти України.

Таким чином, працюючи в мікрогрупах і обравши певну професію чи посаду, студенти, кожен граючи свою роль, мали запропонувати певні дії для уникнення небажаних наслідків для мешканців України. Наприклад, мікрогрупі пропонувалось розробити комплекс дій або виробити ряд рішень в разі початку гібридної війни проти України, уявляючи себе в ролі того чи іншого фахівця (кожен на своєму місці). Намагаючись зануритись у проблему в ролі тієї чи іншої професії чи посади, студенти, уявляючи, як саме вони б протидіяли агресії з боку РФ, перебуваючи Міністром або директором школи чи будь ким іншим, глибоко занурювались в суть проблеми й, відповідно, обґрунтовуючи свої рішення та вислуховуючи своїх одногрупників, набагато краще усвідомлювали специфіку ведення гібридної війни та важливість всіх цих професій, серед яких вчитель фізичної культури у захисті власної країни.

Надзвичайно важливо було також підібрати найбільш оптимальні інтерактивні технології навчання при вивченні теми *«Формування патріотичних цінностей учнівської молоді в умовах інформаційної війни проти України»*. На нашу думку, цілком виправдано здійснювати викладання зазначеної теми за допомогою тренінгу. Обґрунтовуючи необхідність застосування тренінгу, звернемось до монографії *«Соціалізація особистості в умовах гібридної війни на сході України»*, в якій автори В. Курило, С. Савченко, О. Караман ретельно дослідили проблему гібридної війни в Донбасі взагалі та інформаційної війни проти України зокрема. Автори зазначають: *«Невід'ємним й основним складником гібридної війни є війна інформаційна, а точніше, інформаційна агресія. Саме під час інформаційної агресії відбувається побудова альтернативної (зомбі-) реальності, всередині якої стає можливим перетворення свого співвітчизника (колеги, друга, навіть члена сім'ї) на ворога, «карателя», нелюдя, якого треба фізично знищити»* [2, с. 39]. *«Саме цей вид війни деструктивно впливає на інтелект, психіку, емоційну сферу покоління юних українців, частина з яких вже*

перебуває під впливом руйнівної сили російської пропаганди» [2, с. 40]. Далі науковці наголошують: «Уже сьогодні можна констатувати, що зусилля російських медіатерористів дають свої негативні плоди. Результати емпіричних досліджень серед студентської молоді, яка проживає в зоні проведення Операції об'єднаних сил, показують наступне» [2, с. 179].

Підбір інтерактивних технологій при вивченні теми *«Можливості протидії абераційної соціалізації особистості в умовах гібридної війни на Донбасі»* відбувався з урахуванням специфіки її змістовного наповнення. Насамперед, зазначимо, що термін «абераційна соціалізація», як зазначає С. Савченко, означає негативну, хибну, викривлену соціалізацію особистості внаслідок агресивних і спотворених зовнішніх впливів. Вчений також вводить в науковий обіг термін «абераційна активність», сутність якої полягає в активності такої особистості, спрямованої на досягнення антисоціальних цілей. Така активність проявляється в поведінці, діях, вчинках, при цьому всі вони характеризуються усвідомленістю і цілеспрямованістю [3]. Причиною соціалізаційної аберації, як зазначає вчений, є неструктурованість (аморфність) і спотворена ієрархія ціннісних орієнтацій особистості, що є наслідком цілеспрямованих негативних зовнішніх впливів [3].

Саме ці обставини нам потрібно було враховувати при викладанні зазначеної вище теми, а також здійснювати підбір таких інтерактивних технологій, які б дозволяли студентам максимально усвідомлювати сутність абераційної соціалізації молоді Донбасу та її значення у веденні Російською Федерацією гібридної війни проти України. На освоєння даної теми передбачалось 4 години. На кожному занятті вирішувались різні завдання, а це, у свою чергу, спонукало нас до викладання зазначеної вище теми за допомогою таких інтерактивних технологій, як коуч-тренінг та моделювання ситуації (симуляція, імітування). Коуч-тренінг було обрано, враховуючи те, що сам по собі коуч не вчить та не нав'язує своєї позиції, він лише допомагає людині самій дійти до вирішення проблеми за допомогою низки запитань [4, с. 246]. Тобто потрібно було не лише роз'яснити сутність вищезазначених термінів, але

й позитивно вплинути на тих студентів, які до сьогодні не достатньо впевнені у негативному впливі такої соціалізації окремими громадянами країни на розвиток нашої держави, а також на тому, як може скористатися РФ такими явищами, якщо вони й наділ будуть мати місце в окремих регіонах нашої України.

Впровадження інтерактивних технологій навчання (лекція-бесіда, лекція-конференція, лекції-прес-конференція, проблемна лекція, лекція з аналізом конкретної ситуації, метод круглого столу, метод мозкового штурму, проєктивний метод, ділова гра, «акваріум», кейс-метод, коуч-тренінг, «ажурна пилка», моделювання ситуації, «Анкета «5 з 25», «синон-метод» та ін.) засвідчило ефективність в контексті професійної підготовки майбутніх вчителів фізичної культури до формування патріотичних цінностей учнівської молоді.

*Література:*

1. Указ Президента України Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580/2015>.
2. Курило В. С., Савченко С. В., Караман О. Л. Соціалізація особистості в умовах гібридної війни на сході України: монографія / В. С. Курило, С. В. Савченко, О. Л. Караман. – К.: Талком, 2018. – 240 с.
3. Савченко С. В. Особливості процесу соціалізації особистості в умовах гібридної війни в Донбасі / С. В. Савченко // Освітологія. – № 6. – 2017. – С. 86-91.
4. Ліннік Олена Олегівна Система підготовки майбутнього вчителя до організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії з учнями початкової школи. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. дис. док. наук. – Старобільськ. – 2016. – 520 с.

## **2.10. Conceptual principles of reforming the management system of higher education institutions in Ukraine**

### **Концептуальні засади реформування системи управління вищими навчальними закладами в Україні**

Важливим засобом підвищення ефективності економіки є людський фактор, тому управління формуванням людського капіталу стало важливим джерелом прогресу. Ключовою областю підготовки людських ресурсів для економіки країни є система освіти, яка функціонує за допомогою освітніх установ. Однак, як і будь-якого типу організації, для їх управління необхідні професійні управлінські кадри та технології, що дозволяють забезпечувати ефективність функціонування.

На даний момент, сфера освіти відчуває потребу у формуванні високоефективної системи управління, що складається з технологій менеджменту, що дозволяють забезпечувати досягнення цілей. Для економіки України – розвиток освітньої системи одна з ключових стратегічних напрямків державної стратегії і програм реалізації національних проектів на державному та регіональному рівнях [1]. Тому, менеджмент освітніх організацій має вплив не тільки на саму ефективність функціонування підприємств даної галузі, а й на загальне соціально-економічне становище держави.

Міністерством освіти і науки України визначені Концептуальні засади реформування публічного фінансування та управління закладами вищої освіти [2].

В Україні потрібно змінити підходи до фінансування та управління закладами вищої освіти, посилити мотивацію керівників та викладачів, зорієнтувати вищу освіту на якість освіти та забезпечити затребуваність випускників закладів вищої освіти на ринку праці [3].

Система державного фінансування стимулює заклади вищої освіти (далі – ЗВО) працювати передовсім на кількість студентів, а не на якість їхньої освіти.

ЗВО намагаються зарахувати якомога більше студентів, заплющуючи очі на рівень їхньої підготовки, часто набираючи тих, хто не має необхідного рівня знань. Заклади змушені стримувати відрахування студентів, навіть якщо вони не виконують вимог освітньої програми, адже з відрахуванням, знову ж таки, зменшиться їхнє фінансування. Таке полювання за кількістю неодмінно знижує якість, адже випускається чимало осіб, які об'єктивно не виконують вимог для отримання диплому про вищу освіту [4; 5].

Водночас заклади працюють в умовах гібридної управлінської моделі, в якій переважають інститути колективної безвідповідальності, а менеджмент закладів не має умов для того, щоб працювати на засадах result-based management, адже перед ними не ставлять такої задачі. Також заклади позбавлені фінансової автономії, тому не можуть оперативного реагувати на виклики, які перед ними постають. Зокрема, через дію єдиної тарифної сітки рівень оплати відносно мало диференційований та не дозволяє винагороджувати викладачів згідно з їхніми досягненнями.

Недостатнім є і рівень фінансування вищої освіти. Зношеність матеріально-технічної бази корелюється із заниженням цін на контрактне навчання та відсутністю можливостей для приватних інвестицій, в тому числі – через державно-приватне партнерство.

Метою дослідження виступає оцінка особливостей функціонування менеджменту в організаціях освітньої сфери та виявлення напрямків її реформування.

Основна суть менеджменту – це вміння досягати поставлених завдань, використовуючи ресурси та людський капітал, формуючи їх мотиви до трудової діяльності через управлінські навички.

На сьогоднішній день, визначаючи термін «менеджмент освітньої організації», можна прийти до двох найбільш частим концепціям [6, с. 146]:

- це процес управління освіти, шляхом розробки і прийняття управлінських рішень в рамках освітньої системи або освітнього закладу;

- це процес управління діяльністю, яка спрямована на розвиток навичок людського капіталу через навчання і розширення педагогічних функцій.

У нашому розумінні, менеджмент освітньої організації – це процес управління організацією освітньої системи, в рамках якого необхідно формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення основних функцій менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація і лідерство).

Однак особливості управлінської роботи в сфері освіти мають різючі відмінності від сфери бізнесу. В якості основної принципової різниці можна виділити кінцевий продукт освітніх організацій, що полягає у випуску соціалізованого та різнопланово розвиненого індивіда, який зможе реалізувати свій потенціал, бути конкурентоспроможними з іншими випускниками [6, с. 148].

Також, можна виділити окремі специфічні характеристики менеджменту освітньої організації, які зустрічаються тільки в процесі їх роботи:

- специфікація менеджменту органів управління, яка заснована на віковому підході (менеджмент шкільних установ, менеджмент установ середньої та вищої освіти і т.д.);

- в основі всіх методів освітнього менеджменту лежить людський фактор;

- провідними методами управління освітніх організацій є соціально-психологічні методи;

- принципами освітнього менеджменту виступають наочність, міцність, гуманізм, свідомість та доступність.

Зараз розмір державного фінансування залежить лише від контингенту студентів-бюджетників. Більшість закладів вищої освіти неохоче відраховують студентів, навіть якщо ті не виконують вимог освітньої програми, оскільки через зменшення кількості студентів зменшується фінансування. Таке «полювання» за кількістю знижує якість вищої освіти [7, с. 176].

З 1 січня 2020 року розпочався розподіл коштів за формулою, у якій кожен заклад отримав 80% свого бюджету попереднього року, а решта державних коштів розподілилася між університетами, залежно від наступних показників:

- масштаб університету;
- регіональний коефіцієнт;
- контингент студентів.
- працевлаштування випускників (з 2021 року);
- обсяг коштів на дослідження, які університет залучає з позабюджетних джерел;
- у позиції у міжнародних рейтингах.

У такому підході контингент студентів стане одним з кількох, а не єдиним критерієм розподілу коштів. Натомість університети будуть зацікавлені підвищувати власну ефективність, покращувати якість освіти та потрапляти у міжнародні рейтинги, залучати кошти від бізнесу та міжнародних організацій. Рівень працевлаштування буде вимірюватись з 2021 року для випускників за допомогою онлайн-системи.

Приватні заклади вищої освіти також мають отримати доступ до бюджетного фінансування за умов дотримання вимог щодо індикативної собівартості.

Ефективність функціонування управлінської структури в освітній організації складається з наступних аспектів, як [7, с. 179]:

- педагогічна ефективність, де відбивається ступінь ефективності самого освіти і процесу навчання випускників;
- організаційна ефективність, де відбивається рівень досягнення цільових індикаторів, планів, визначається ефективність реалізації проектів і програмних заходів у встановлені терміни;
- економічна ефективність, де відбивається оцінка фінансово-економічних показників функціонування освітньої організації, з урахуванням витрачених на її процеси ресурсів;



- соціальна ефективність, де відбивається рівень задоволеності населенням наданих освітніх послуг.

Управління персоналом в сучасному менеджменті є одним з головних напрямків, що забезпечують успішність і ефективність основної діяльності. Традиційно цей напрям менеджменту орієнтовано на використання психологічних методів роботи з персоналом для забезпечення мотивації і особистісної діагностики персоналу. Однак все частіше в цьому типі менеджменту починають використовуватися прагматичні й юридичні методи роботи. В основному вони застосовуються на первинній стадії підбору персоналу, на рівні визначення принципів кадрової політики в організації, а також на рівні регулювання виробничих відносин, атестації [8, с. 107].

Державні та комунальні заклади вищої освіти працюють в умовах неефективного фінансового контролю. При цьому обмеження у використанні коштів загального та спеціального фондів заважають закладам розвиватись та оперативно реагувати на сучасні виклики.

В умовах, коли заклади вищої освіти змушені віддавати половину орендної плати за власне майно у бюджет та практично не можуть реалізовувати надлишкове майно, їхні керівники не мають змоги ефективно використовувати майно закладу.

Система єдиної тарифної сітки породжує зрівнялівку у заробітній платі та унеможливорює винагородження викладачів згідно з результатами їхньої роботи. Як наслідок, науково-педагогічні працівники втрачають мотивацію.

Запровадження фінансової автономії закладів вищої освіти означає:

- вихід державних та комунальних закладів вищої освіти зі статусу бюджетних установ з максимальним збереженням податкових, тарифних та митних преференцій, інших економічних та регуляторних умов, необхідних для їхнього успішного розвитку;
- забезпечення права самостійно затверджувати кошториси і зміни до них;
- відмову від державного регулювання чисельності науково-педагогічних працівників;

- забезпечення права самостійно встановлювати розміри оплати праці в межах власних кошторисів. У тому числі передбачити можливість оплати гонорарів та заробітних плат іноземним викладачам за спрощеними процедурами;

- зарахування закладам вищої освіти 100% орендної плати за їхнє майно, скасування погодження оренди майна, спрощення процедури списання застарілого майна;

- запровадження механізму реалізації надлишкового майна та поступове виокремлення невласивної для ЗВО функції з управління базами відпочинку та житловим фондом, включаючи гуртожитки;

- стимулювання формування та використання сталих фондів. Започаткування (spin-off) бізнес-проектів.

Сьогодні замовлення формується на базі запиту закладів вищої освіти і не корелюється з реальними потребами ринку праці. Замість державного та регіонального замовлення має бути впроваджений механізм розподілу прав на безоплатну вищу освіту з урахуванням прогнозу стану ринку праці, суспільних потреб та балансування попиту зі сторони студентів-контрактників.

Розподіл таких прав між вступниками має здійснюватися за їхнім рейтингом під час вступної кампанії на засадах широкого конкурсу.

Сьогодні в Україні доросле населення практично не має доступу до здобуття другої вищої освіти за бюджетні кошти, окрім обмеженого переліку випадків. Реформування вищої освіти передбачає:

- затвердження порядку присвоєння освітніх кваліфікацій за результатами неформальної та формальної освіти;

- визначення квоти бюджетного фінансування для здобуття другої вищої освіти дорослим населенням;

- створення спеціальних програм соціального спрямування в системі освіти дорослих для соціально вразливих категорій населення.

До завдань управління освітніми системами як сфери компетенції педагогічного менеджменту входить ціла сукупність різних заходів, які

спрямовані на забезпечення ефективного та сталого функціонування освітнього процесу. Серед них особливо виділяються такі, як організаційні, методичні, дидактичні, виховні, кадрові, планові, фінансові, постачальницькі, інформаційні, контрольно-моніторингові. Весь цей комплекс справ і заходів становить безпосередній зміст діяльності та феноменологію освітньої реальності, яка складається в цілісний і упорядкований процес завдяки спеціально збудованому управлінню, а саме педагогічного менеджменту.

Структура педагогічного менеджменту включає такі рівні:

- 1) управління діяльністю педагогічного колективу;
- 2) управління діяльністю педагога;
- 3) управління діяльністю студента.

В якості компонентів педагогічного менеджменту дослідники визначають такі складові:

- освітній компонент, що передбачає організацію процесу навчання і виховання в його взаємозв'язку з принципами, методами, засобами і формами управління навчальним процесом;

- мотиваційний компонент, що забезпечує постановку цілей окремих учасників спільного трудового процесу;

- когнітивний компонент, що відображає інтерпретацію педагогічного знання як методів розвитку корпоративного мислення;

- діяльнісний компонент, який застосовується в рамках використання наукових педагогічних підходів, освітніх концепцій і людського фактора;

- творчий компонент, згідно з яким педагогічна діяльність ґрунтується на творчому характері роботи, постановці цілей і розробці способів їх досягнення;

- інформаційний компонент, який визначає інформацію як предмет педагогічної діяльності;

- інтегративний компонент, за допомогою якого здійснюється реалізація функції управління навчальною діяльністю шляхом постановки цілей і способів їх досягнення, що розробляються спільно з суб'єктами освітнього процесу.

Функції менеджера, що забезпечує освітній процес, полягають у тому, щоб:

- 1) визначити та знайти тих хто потребує навчання;
- 2) підібрати персонал необхідної кваліфікації, найняти фахівців, які володіють високопрофесійним досвідом;
- 3) сконцентрувати в одному місці суб'єктів навчання та самого освітнього процесу;
- 4) запустити процес і забезпечити його всіма необхідними засобами;
- 5) стимулювати, контролювати і коригувати протягом процесу, домагаючись потрібної якості;
- б) отримати ресурси, розподілити їх на оплату праці та розвиток виробництва.

Менеджмент в сфері освіти і виховання має ряд таких особливостей:

- безпосереднє і особистісне включення взаємодії з усіма суб'єктами освітнього процесу;
- необхідність диференціації й індивідуалізації освітніх послуг;
- бажання споживачів отримувати відносно невеликі обсяги послуг;
- залежність функціонування організації від поведінки споживачів;
- проблематичність (а часто й неможливість) створення запасів;
- складність визначення параметрів якості;
- необхідність володіння досконалими навичками роботи зі споживачами;
- складність визначення ефективності роботи персоналу;
- наявність ряду місцевих регуляторів, які суттєво впливають на хід процесу.

Через надмірну деталізацію управлінських процесів законодавством керівники закладів вищої освіти мають обмежену автономію. Зокрема, надмірне регламентування структури ЗВО призводить до того, що вона часто не відповідає його місії та потенціалу. Разом із тим, ректори мають ускладнений механізм формування управлінської команди університету.

Розширення управлінської автономії передбачає:

- надання керівникові ЗВО права самостійно призначати заступників, керівників факультетів та інститутів, інших структурних підрозділів за результатами конкурсного відбору на контрактній основі;

- розширення кола питань, які ЗВО самостійно визначає у своєму статуті.

Засновники та органи управління закладами вищої освіти обмежені в реакції на кризові ситуації, коли лише оперативне оновлення менеджменту може врятувати від згубних для закладу наслідків.

Для уникнення таких ситуацій за засновником має бути закріплене право призначити антикризовий менеджмент в університети строком до трьох років у разі настання виняткових обставин, в яких традиційне управління є неефективним.

В системі вищої освіти відчувається гострий кадровий голод через брак фахівців з управлінською підготовкою та досвідом. При цьому в суспільстві вкоренилась недовіра та сумніви в академічній доброчесності викладачів та університетського менеджменту. Часом висококваліфіковані фахівці в процесі конкуренції витісняються імітаторами, які не дотримуються вимог щодо академічної доброчесності, що призводить до загального зниження якості і дискредитує систему вищої освіти.

Створення резерву кадрів передбачає:

- розробку професійного стандарту науково-педагогічного працівника,
- створення системи навчання та планування кар'єри академічних менеджерів/управлінців різного рівня у сфері вищої освіти.

Таким чином, менеджер в освіті є не тільки фахівцем, професійно виконують функції управління, а й професіоналом, враховує специфіку закладу як системи, де кожен управляє на своєму рівні й є суб'єктом управління, має певну орієнтацію – професійно працює з людьми. Область професійної діяльності менеджера – забезпечення раціонального управління системою освіти, організація та вдосконалення систем управління відповідно до тенденцій соціально-економічного розвитку.

### Література:

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с. URL: [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf).
2. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах: Аналітичний звіт / за заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука; Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики». Київ: Таксон, 2018. 88 с. URL: [http://www.edupolicy.org.ua/\\_dx/assets/images/Analit18ua\\_08-5mm.pdf](http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf).
5. Лист МОН України «Щодо забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти» від 24. 10. 2017 № 1/9-565. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/npa/5a1fe9d9b7112.pdf>.
6. Гоголь Т., Гнедіна К. Напрями реформування системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: правовий та фінансовий аспекти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 146-153.
7. Ткаченко Н. Диференціація форм фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 174-180.
8. Hnedina K. V. The reformation of higher education system in Ukraine as a factor of innovative development of national economy. *Scientific bulletin of Polissia*. Vol. 1, № 4 (8). P. 106-117.

### References:

1. *Standarti i rekomendaciyi shodo zabezpechennya yakosti v Yevropejskomu prostori vishoyi osviti (ESG) [Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)]* (2015). Kyiv: TOV «CS». Retrieved from [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf).
2. Pro osvitu [On Education]. № 2145-VIII (on September 5, 2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Pro vishu osvitu [On Higher Education]. № 1556-VII (on July 1, 2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Finikov, T. V., Tereshuk, V. I. (2018). *Vprovadzheniya lokalnih sistem upravlinnya yakistyu v ukrayinskih universitetah: Analitichnij zvit [Implementation of Local Quality Management Systems in Ukrainian Universities: An Analytical Report]*. Kyiv: Takson. Retrieved from [http://www.edupolicy.org.ua/\\_dx/assets/images/Analit18ua\\_08-5mm.pdf](http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf).
5. List MON «Shodo zabezpechennya akademichnoyi dobrochesnosti u zakladah vishoyi osviti» [Letter from the Ministry of Education and Science of Ukraine “On ensuring academic integrity in higher education institutions”]. № 1/9-565 (24. 10. 2017). Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/npa/5a1fe9d9b7112.pdf>.
6. Hohol T., Hnedina, K. *Napriamy reformuvania systemy zabezpechenia yakosti vishchoi osvity v Ukrayini: pravovii ta finansovyi aspekty* [Directions of reforming the quality assurance system of higher education in Ukraine: legal and financial aspects]. Problems and prospects of economics and management. 2019. 2 (18), 146-153.
7. Tkachenko N. *Dyferentsiatsiya form finansovoho zabezpechennya diyal'nosti zakladiv vishchoyi osvity v Ukraini* [Differentiation of forms of financial support for the activities of higher education institutions in Ukraine.]. Problems and prospects of economics and management. 2019. 2 (18), 174-180.
8. Hnedina K. V. (2016). The reformation of higher education system in Ukraine as a factor of innovative development of national economy. *Scientific bulletin of Polissia*, 1 (4 (8)), 106-117 [in English].

## **2.11. Professionally important qualities of future administrators of the service sphere: characteristics and structure**

### **Професійно важливі якості майбутніх адміністраторів сфери послуг: характеристика та структура**

Специфіка управління персоналом сервісних організацій обумовлена особливостями діяльності контактного персоналу – категорії співробітників, властивої виключно організаціям сфери послуг. Рівень підготовки, навички, стиль поведінки фронтлайн-персоналу виступають досить значимими факторами успішної діяльності сервісних організацій. З огляду на економічну перспективність сфери обслуговування виникає потреба у якісному кадровому забезпеченні цієї галузі.

Сьогодні конкурентоздатність випускника визначається не лише наявністю у нього суми необхідних знань, а й володінням основними процедурами професійної діяльності, інноваційними технологіями, переліком професійних якостей. Професійні якості у поєднанні з професійними знаннями, уміннями і навичками дозволяють фахівцеві успішно виконувати професійну діяльність. Сам тому формування і розвиток професійних якостей є пріоритетом сучасної професійної освіти.

Проблема розвитку професійно важливих якостей майбутніх фахівців не є новою в науковому світі. Зокрема А. Мудрика, І. Кон, О. Леонтьєв вивчали динаміку професійно-важливих якостей особистості в юнацькому віці, а також – їх взаємозв'язок з особливостями особистості. В. Шадриковим доведено, що в процесі професіоналізації особистості утворюються інтегративні ансамблі якостей особистості.

На сьогоднішній день серед науковців немає одностайності в розумінні сутності професійно важливих якостей і використовуваних пов'язаних з цим термінів. Зокрема, Ю. Котелова розглядає поняття «професійно важливих ознак» і пропонує віднести до них психологічні особливості сенсорної,

розумової, моторної діяльностей, а також особливості уваги, мислення, пам'яті, емоційно-вольової сфери та особливості особистості [2].

Індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на її ефективність та успішність, відносить до професійно важливих якостей В. Шадриков. Окрім того науковець до професійно важливих якостей додає й здібності. На його думку, професійно важливі якості виступають у ролі тих внутрішніх умов, через які переломлюються зовнішні впливи і вимоги, що є ключовим моментом формування психологічної системи діяльності [5].

М. Дмитрієва та А. Крилов вживають поняття «професійно важливі властивості», до яких відносять наступні: індивідуально типологічні (індивідуальний стиль діяльності), сенсорні і перцептивні (особливості відчуття і сприйняття), аттенційні (властивості уваги), психомоторні, мнемонічні (властивості пам'яті), розумові, вольові властивості та інтелектуальні вміння [1].

А. Маркова підкреслює, що при розгляді та оцінці професійно важливих якостей особистості велике значення має те, що рухає людиною в професії, з яких ціннісних орієнтацій вона виходить, заради чого вона займається цією справою, які свої внутрішні ресурси добровільно і за внутрішнім бажанням вкладає в свою працю. У гонитві за новими технологіями іноді трапляється так, що «техніки» є, а духовності («святості») у праці немає. Тому професійно важливі якості, на її думку, можна розділити на дві групи:

- професійно важливі якості, що характеризують стан мотиваційної сфери професійної діяльності людини (які мотиви спонукають людину, який сенс має в її житті професійна діяльність, якої мети вона особисто прагне досягти, наскільки вона задоволена працею тощо) – мотиви, цілі, інтереси;

- професійно важливі якості, що характеризують стан операціональної сфери професійної діяльності людини (якими прийомами вона досягає поставлених цілей, які технології використовує, які засоби – знання, розумові операції, здатності застосовує) – професійні здібності, професійна свідомість, професійне мислення тощо [3].



Таким чином, трактування наукової категорії «професійно важливі якості» дуже різноманітні, проте не суперечливі.

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити три наукових підходи до визначення професійно важливих якостей. Перший підхід: професійно важливі якості – характеристики людини, що базуються на природній біологічній основі й визначають успішність і рівень пристосованості її до діяльності. Науковці, які дотримувались указанного підходу, до професійно важливих якостей відносили психофізіологічні, психологічні характеристики особистості, її здібності та здатності. Прихильники другого підходу (Алексєєва, О. Батаршев, Є. Майорова та інші) розкривають професійно важливі якості фахівця через його індивідуально-психологічні особливості як це індивідуальні властивості суб'єкта діяльності, необхідні й достатні для реалізації цієї діяльності на нормативно заданому рівні. Третя група науковців (В. Вареник, О. Волков, Ю. Ірхін, О. Сегеда, В. Чирков та інші) включають до професійно важливих якостей уміння, здібності й властивості особистості, що формуються у процесі навчання [4].

Професія адміністратора досить нова. Свій інтенсивний розвиток і формування вона отримала у зв'язку із швидким прогресуванням ринкової економіки і ринкових процесів у суспільстві. І, якщо на перших етапах для трактування поняття «адміністратор» застосовувалося лише визначення посада, то зараз адміністрування стало окремою галуззю менеджменту, і з'явилася професія «Адміністратор».

Необхідність в адміністраторах виникла із зростанням кількості салонів краси, торгових точок, кафе і ресторанів, магазинів тощо. На сьогоднішній день неможливо уявити собі роботу будь-якого підприємства без адміністратора. Сфера відповідальності адміністратора може охоплювати питання від роботи персоналу до визначення і організації напрямку діяльності компанії. Для нашої країни ця професія досить нова.

Адміністратор повинен добре розбиратися у всіх внутрішніх і зовнішніх процесах діяльності підприємства. У нинішній динамічний час керування будь-

яким підприємством, організацією є досить складною роботою, яку неможливо виконати тільки завдяки стандартним простим схемами управління. Необхідний кваліфікований фахівець, який може вміло керувати організацією, виробничими процесами, а також грамотно розподіляти роботу серед персоналу компанії.

Професія адміністратора широка та багатогранна. По суті, зазвичай адміністратор виконує представницькі функції та є обличчям підприємства, у якому працює. Спектр завдань дуже великий, до обов'язків входить: координація роботи офісу, прийом і реєстрація замовників і клієнтів, отримання дзвінків, робота з документами.

Без адміністратора не обходиться жоден сучасний заклад, ресторан чи магазин, комп'ютерна фірма або склад, салон краси або державний орган з надання послуг. В обов'язки адміністратора входить розпорядження в будь-якому закладі або управління персоналом компанії. Існує кілька різновидів професії адміністратора, всі вони входять у так звану базову групу адміністративно-управлінського персоналу.

Адміністратор займається:

- діяльністю з обслуговування відвідувачів, створенням для них комфортних умов;
- контролює збереження матеріальних цінностей;
- надає інформацію відвідувачам з питань, що стосуються послуг, які надаються;
- приймає заходи із попередження конфліктних ситуацій;
- розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів, проводить необхідні заходи щодо їх усунення;
- контролює дотримання підлеглими працівниками трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, вимог виробничої санітарії і гігієни;
- забезпечує виконання працівниками вказівок керівництва підприємства, установи, організації.

Для роботи адміністратором потрібно бути людиною відповідальною, активною, повною рішучості, а також комунікабельною, стриманою. Бажано також мати приємну зовнішність, акуратно та професійно виглядати, уміти грамотно і чітко говорити.

Адміністратором може працювати будь-яка здорова людина, проте робота протипоказана особам, які мають хронічні інфекційні захворювання, хвороби шкіри, опорно-рухового апарату, серцево-судинної системи, зниження слуху і зору.

Найчастіше для вирішення різних конфліктних ситуацій адміністратору можуть стати в нагоді знання з психології. При роботі адміністратором можуть виникнути різні труднощі, тому потрібно вміти швидко знаходити правильне рішення, пропонувати клієнтові якийсь компроміс.

Адміністратор повинен чітко представляти межі можливостей людей, працю яких він організовує.

На сьогоднішній день немає єдиного уявлення про весь комплекс професійно важливі якості особистості майбутнього адміністратора сфери послуг. Адміністратор – багатогранна професія, в зв'язку з цим перелік якостей, якими він повинен володіти, досить великий.

У результаті аналізу теоретичних джерел з проблеми розвитку професійно важливих якостей керівника та практичного досвіду роботи з майбутніми адміністраторами сфери послуг нами було згруповано професійно важливі якості за блоками та визначено їхні складові.

До організаційного блоку віднесено: організаторські здібності (вміння людини грамотно і ефективно організувати роботу, як свою, так і колег, підлеглих); системний підхід до вирішення проблем; інтелектуальні (загальна та професійна ерудиція); психологічний контакт (здатність встановлювати міру впливу на інших людей); вибагливість (здатність пред'являти адекватні вимоги залежно від особливостей ситуації); самостійність (здатність здійснювати діяльність, спираючись на власні можливості без чужої допомоги); дисциплінованість (підпорядкування встановленому порядку, вміння

налагоджувати і підтримувати дисципліну в колективі); ініціативність (вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї і намічати шляхи їх втілення).

Мотиваційний (ставлення до роботи) блок включає: відповідальність (це здатність людини адекватно відповісти за те, що їй доручено або за те, що вона взяла на себе сама); орієнтація на якість та результат; мовна грамотність; цілеспрямованість (здатність пам'ятати про намічені плани і не втрачати з виду сформульовані мети, вміння долати виниклі перешкоди і не опускати руки, зустрічаючись з труднощами); передбачливість (вміння передбачати наслідки своїх дій та майбутній розвиток ситуації).

Стиль поведінки та діяльності містить: гнучкість та адаптивність (здатність реально оцінювати обставини, адаптуватися до них, не змінюючи, при цьому принципів позицій); дотримання правил етикету; спостережливість (вміння виявляти суттєве, довготривале збереження інформації в пам'яті та її запам'ятовування).

До блоку емоційно-вольових якостей віднесено: самоконтроль (здатність контролювати свої емоції, думки і поведінку); критичність (об'єктивно оцінювати різноманітні явища, процеси, події); рішучість (вольова якість, що характеризується мінімальним часом прийняття рішення в значимій для людини ситуації); працездатність (здатність тривалий час виконувати роботу з високою ефективністю); наполегливість (вольова властивість особистості, що виявляється в наполегливому прагненні досягти свідомо поставленої мети).

Соціально-психологічні якості – це вміння працювати у команді (вміння тримати в голові не тільки свої поточні завдання, а й цілі всієї команди чи організації); комунікабельність (уміннях швидко знайти потрібний тон, доцільну форму спілкування з клієнтом, викликати прихильність до себе людей, викликати у них довіру, швидко встановлювати контакт з новими людьми); порядність («здатність чинити свідомо і справедливо там, де не передбачена дія закону» Аристотель); ввічливість (дотримання правил етикету, демонстрування уважності та люб'язності до оточуючих людей); тактовність (почуття міри, якої необхідно дотримуватися у розмові та

поведінці, це вміння відчутти межу, за яку не можна переступати у стосунках з людьми); лояльність (нейтральне, коректне, доброзичливе ставлення до когось або чогось); старанність (внутрішній стан і позитивна якість людини, прояв турботливості. Той, хто старається, підходить до справи з увагою, докладас зусиль до того, щоб зробити все як треба); красномовність (здатність, вміння гарно, майстерно говорити); стресостійкість (здатність протистояти сильним негативним емоційним впливам, що викликають високу психічну напруженість).

До групи зовнішніх професійно важливих якостей віднесено приємний зовнішній вигляд (це поєднання багатьох компонентів: правильно підібраний одяг і макіяж, здоровий колір обличчя, доглянута шкіра, руки та нігті, чисте та укладене волосся, гарна постава, акуратність в одязі та взутті тощо).

Окрім того були визначені анти-професійно важливі якості адміністратора сфери послуг.

В якості анти-професійно важливих якостей, протипоказаних представникам професії «адміністратор сфери послуг», були визначені: психічна і емоційна неврівноваженість (імпульсивність, запальність); високий рівень тривожності (тривожність – це схильність особистості до переживань, емоційного стану тривоги, боязливості, невпевненості, очікування неприємностей. Тривожність може виступати бар'єром у спілкуванні, перешкоджати ефективному спілкуванню. Тривожність визначає індивідуальну чутливість особистості до стресу, підвищену схильність до переживання незвичайних, суб'єктивних конфліктних ситуацій, а також форсування переживань, ескалації конфліктогенів і психологічних захистів тощо); низький рівень інтелектуального розвитку; безвідповідальність (намагання людини утекти від відповідальності у будь-якій ситуації); неухважність, забудькуватість; ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення завдань відповідно до умов середовища,); нездатність тривалий час займатися одноманітним видом діяльності і швидка стомлюваність; безініціативність; нетовариськість; відсутність схильності до роботи з людьми; невміння

зрозуміти позицію іншої людини; агресивність; замкнутість; нерішучість; недбалість.

Розкриваючи питання розвитку професійно важливих якостей фахівців різних сфер діяльності дослідники визначають той факт, що деякі з них є спільними для всіх фахівців, а деякі – кардинально відрізняються.

При цьому дуже важливим, на наш погляд, є зауваження Є. Климова [38], який зазначав, що професійно цінні якості не рядоположні, а утворюють дещо ціле, систему. У цій системі важливо не згубити п'ять основних складових:

- громадянські якості – ідейні, моральний образ людини як члена колективу, суспільства; ставлення до праці, професії, інтереси і схильності до певної діяльності (добросовісність, інтерес до роботи);

- дієдатність – фізична й розумова дієдатність, самодисципліна, розвинений самоконтроль, ініціативність, активність, фізична витривалість, сила тощо;

- одиничні, конкретні, спеціальні здібності - це такі особистісні якості, що важливі для певної роботи, професії чи для відносно вузького їх кола;

- навички, звички, знання, досвід.

Нами схарактеризовано основні критерії та методики виявлення показників розвитку професійно важливих якостей у майбутніх адміністраторів сфери послуг.

Вважаємо, що до критеріїв виявлення професійно важливих якостей слід віднести різні види готовності до здійснення професійної діяльності: теоретична, практична, мотиваційна.

Теоретична готовність розкривається через такі показники: знання основних вимог до професії; знання сутності професійно важливих якостей адміністратора сфери послуг; усвідомленість щодо необхідності професійно важливих якостей в професійній діяльності.

Показниками практичної готовності є: уміння виконувати ситуативні справи в процесі формування професійно важливих якостей; уміння самостійно і об'єктивно оцінювати свій рівень розвитку професійно важливих якостей,

необхідних для професійної діяльності, а також визначити шляхи вдосконалення особистості; уміння самостійно працювати над розвитком та вдосконаленням особистості щодо формування професійно важливих якостей.

Інтерес до професії, професійна спрямованість; мотивація до навчально-пізнавальної діяльності; прагнення до особистісного та професійного самовдосконалення є показниками мотиваційної готовності до здійснення діяльності адміністратора сфери послуг.

Що стосується методик для визначення вияву вищезначених критеріїв та показників, то ними можуть бути такі, зокрема, як:

- тест для підсумкового контролю означених елементів знань (для визначення рівня теоретично готовності);

- пакет ситуативних вправ; інтерв'ювання, опитування, бесіди; тести для визначення сформованості ПВЯ: методика Є. Ільїна (конфліктність); методика А. Волкова, Н. Водоп'янової (стійкість до стресу); методика Н. Литвинцевої (уважність та спостережливість); методика О. Зубрової (відповідальність); методика А. Махнача (вимогливість до себе) (для визначення рівня практичної готовності)

- методика Т. Дубовицької (інтерес до професії, рівень професійної спрямованості); методика О. Зубрової (потреба у саморозвитку, самоосвіті та самовдосконаленні) (для встановлення рівня мотиваційної готовності).

Таким чином можна виявити рівень сформованості професійно важливих якостей майбутніх адміністраторів сфери послуг залежно від отриманих результатів на різних етапах їх підготовки. Окрім того така робота дасть можливість скоригувати зміст і підходи в підготовці спеціалісті в подальшому.

Пропонуємо використовувати п'ять рівнів розвитку (сформованості) професійно важливих якостей: дуже низький, низький, середній, вище середнього та високий.

Схарактеризуємо кожний із рівнів.

Дуже низький рівень характеризується тим, що учні неактивні, неухважні, майже не користуються отриманою інформацією, не вміють послідовно

викладати свої думки; знання щодо сутності професії та змісту професійно важливих якостей фрагментарні. Майбутні фахівці мають початкові уявлення про предмет вивчення, не вміють самостійно виконувати ситуативні вправи, знаходити і виправляти допущені помилки.

Низький рівень характеризується малою активністю, неухважністю учнів. Вони рідко користуються отриманою інформацією, не вміють послідовно викладати свої думки, мають неповні знання щодо сутності професії та змісту професійно важливих якостей, недостатні уявлення про предмет вивчення. Учні з цим рівнем сформованості ПВЯ не вміють самостійно виконувати ситуативні вправи, не вміють знаходити допущені помилки, виправляють помилки тільки з допомогою викладача.

Для учнів з середнім рівнем сформованості професійно важливих якостей характерна не завжди активна участь в освітній діяльності. Вони певною мірою знають сутність професійно важливих якостей адміністратора сфери послуг та необхідність набуття професійно важливих якостей для успішної професійної діяльності, вимоги до професії, але недостатньо об'єктивно оцінюють наявність та свій рівень сформованості професійно важливих якостей. Такі учні не завжди можуть визначити шляхи вдосконалення особистості та працювати над її розвитком; вміють пояснити тільки основні закономірності, самостійно застосовують знання тільки в стандартних ситуаціях, володіють розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміють робити висновки, виправляти допущені помилки; відповіді майже завжди правильні, логічні, обґрунтовані, але мало власних суджень, мотивація до навчально-пізнавальної діяльності середня.

Достатній (вище середнього) рівень передбачає, що учні активно беруть участь у навчальній діяльності, знають сутність професійно важливих якостей адміністратора сфери послуг та необхідність набуття професійно важливих якостей для успішної професійної діяльності, вимоги до професії, але недостатньо об'єктивно оцінюють наявність та свій рівень сформованості професійно важливих якостей; визначають шляхи вдосконалення особистості та



не самостійно працюють над її розвитком; вміють пояснити основні закономірності, а також самостійно застосовують знання в стандартних ситуаціях, володіють розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміють робити висновки, знаходити та виправляти допущені помилки; відповіді правильні, логічні, обґрунтовані, часто супроводжуються власними судженнями, мотивація до навчально-пізнавальної діяльності вище середньої.

Високий рівень характеризується: сталою мотивацією до навчально-пізнавальної діяльності, інтересом до майбутньої професії, потребою у самовдосконаленні та саморозвитку; активним включенням у навчальний процес; знаннями основних вимог до професії; розумінням сутності професійно важливих якостей адміністратора сфери послуг та необхідності набуття професійно важливих якостей для успішної професійної діяльності; умінням самостійно і об'єктивно оцінювати наявність та свій рівень сформованості професійно важливих якостей, визначати шляхи удосконалення особистості та працювати над її розвитком; умінням виконувати ситуативні справи, а також, користуватися отриманою інформацією під час вирішення професійних задач у нестандартній ситуації; вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.

Сплановане у такий спосіб дослідження стану сформованості професійно важливих якостей у випускників планується провести в Державному професійно-технічному навчальному закладі «Харківське вище професійне училище сфери послуг».

*Література:*

1. Дмитриева М. А., Крылов А. А., Нафтельев А. И. Психология труда и инженерная психология. Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1979. 224 с.
2. Котелова Ю. В. Очерки по психологии труда. Москва: МГУ, 1986. 118 с..
3. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва: Знание, 1996. 312 с.
4. Професійно важливі якості керівника в органах і підрозділах цивільного захисту. URL: <https://sites.google.com/site/fireoverdose/organizacia-derzavnogo-upravlinna-v-sferi-pozeznoie-bezpeki/profesijno-vazlivi-akosti-kerivnika-v-organah-i-pidrozdilah-civilnogo-zahistu> (дата звернення: 06. 09. 2020).
5. Шадриков В. П. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход. Высшее образование сегодня. 2004. № 8. С. 26-31.

## **Part 3. FEATURES OF THE MANAGEMENT PROCESS ORGANIZATION IN THE FIELD OF SERVICES**

### **3.1. Implementation of guarantees for providing cultural and entertainment services to the population of Ukraine: problems, approaches**

The main directions for reformation of the administrative arrangement and organizational and economic mechanism for satisfaction of the socially necessary needs of the population in Ukraine are coordinated by the approaches on the transfer of responsibility for the contents specification, expansion rates, quality of these processes to the basic level of living – to the territorial communities (both local and integrated, that in the near future will become the basic unit of administrative arrangement [1]).

The period of economic instability, accompanied by many adversities of resource provision of the socially oriented sectors, has been forcing governments at various levels and local self-governing authorities to select the most urgent priorities of social services for the population. As a result, the state guarantees in the culture sector (primarily, linked to the infrastructure of local subordination) are currently funded residually. The significant sharpening of problems of resource provision and implementation of standards has been observed for: reproduction of basic network of cultural institutions, particularly at least its preservation under the formation of the integrated communities; provision of socially necessary cultural and entertainment services for the population of the local settlement systems.

Among the domestic studies in the field of development and implementation of organizational and legal framework for satisfaction of socially necessary and personal cultural needs (including by means of institutionalization of the mechanism for reproduction, improvement of the efficiency of the basic social infrastructure) there should be remarked works, in which: the dynamics of the improvement of the

legislative framework in the formation of the coherent cultural and artistic space of Ukraine has been shown [2]; the directions of the optimization of the state cultural policy through systematic analysis of the nature and specific historical features of its implementation have been substantiated [3]; the analysis of the features for institutionalization of the cultural policy, cultural aspects of its normalization have been made [4]; the approaches for optimization of the financing system of the cultural sector have been defined that are related to its regional specifics [5].

Researchers of the world leading countries, sharing the opinion of priority of local governments in the cultural development of communities, substantiate the powers of state institutions in the legal stimulation and coordination of processes for functioning of the basic cultural infrastructure as an important factor for: social stability and solidarity, establishing of the welfare state [6-8]; formation and levelling of the starting conditions for social capital implementation of territorial and functional communities, and individuals [9-11].

Detailing of these approaches in relation to the Ukrainian realities requires the identification of the problems and substantiation of proposals regarding the improvement of the efficiency of state social guarantees and standards for satisfaction of the socially necessary cultural and entertainment needs of territorial communities. The information framework of such study consists of regulatory support of their activity processes, including relevant aspects of formation and functioning of the basic cultural infrastructure [1; 12-25].

The article aims at substantiating the proposals for improvement (in the context of coherence and optimization) of the organisational and legal framework for the development of the basic cultural infrastructure in Ukraine in the variety of regulations regarding the budget process, functioning of the sector, formation and activity of territorial communities.

The level of representation of the guarantees and standards for satisfaction of socially necessary and personal cultural and entertainment needs of the population, development and support of the acceptable efficiency in functioning of the basic cultural infrastructure of the local subordination in the main regulations regarding the

budget process, development of territorial communities (Table 1) has revealed a number of shortcomings caused by:

- orientability, lack of attention to updating the standards for establishment and accessibility of the basic cultural infrastructure that makes them optional for implementation and, under the shortage of budget funding, ranks them as the residual items of local budget expenditures;

- unsubstantiated normalization of standards for financial support of the institutions in the set of documents for the state standardization of conditions, processes, quality of satisfaction of needs in socially necessary cultural services;

- artificial detachment of the set of social standards and norms, including those represented in the state construction norms, from the processes of formation and resource provision of the basic cultural infrastructure, primarily, due to their poor representation in the calculation methodology for living wage and other social guarantees as well as the expenditure part of the budgets of various levels;

*Table 1. Level of coherence of social guarantees and standards in the field of culture with regulatory support of territorial communities in Ukraine*

<b>Guarantee directions</b>	<b>Level, shortcomings in their institutionalization and implementation</b>
Level of formation of social standards and norms	<p>State Classifier for social standards and norms [12] not registered in the Ministry of Justice, has optional and advisory nature.</p> <p>This Classifier reflects standards in the sphere of provision of the cultural institutions and their services to the population, leaving aside norms for funding of operating expenses for maintenance of the network and capital investments for the infrastructure to be developed in accordance with Articles 21, 23 of the Law "On State Social Standards and State Social Guarantees" [13].</p>
Fulfilment of minimum standards on the provision of the population with infrastructure and standards of territorial accessibility of the basic network	<p>The rights of local communities for an access to cultural values and benefits (Article 8 of the Law "On Culture" [14]), approaches to the development of the basic network of cultural institutions at local level (Articles 1, 16, 20, 22, 24, 26), priority of the government policy on creating conditions for extension of cultural infrastructure in rural areas (Part 2, Article 4) are not supported financially in the Budget Code and the laws on the development of the local self-government and cooperation of territorial communities.</p> <p>There is no connection between the minimum standards of provision the population with cultural institutions of local subordination, the State standard for provision free of charge services by them [15-18], on the one hand, and financial standards for budget supportability of territorial communities, on the other. This does not exclude the possibility of adjusting thereof with the initiative of local administrations and self-governing bodies (particularly in case of alienation of land under the privatized objects from the communal land ownership).</p>

<p>Implementation of methods for resource provision of the basic infrastructure based on social standards and norms</p>	<p>There is no special subvention to local budgets from the state budget for the maintenance of the basic cultural infrastructure of local subordination in the Budget Code (Article 97) [19], despite the fact that the sense of social guarantees and standards implies its provision.</p> <p>General methodological approaches, defined in Part 2, Article 94 of the Budget Code [19], to calculating the financial norm of budget supportability (by dividing the total amount of budget program resources to the number of consumers of the guaranteed services) significantly diminish the role of social standards in the practice of satisfaction of the socially necessary needs of the population.</p> <p>Definition of the program result-oriented method in the budgetary process (paragraph 42, Part 1, Article 2 of the Budget Code [19]) complicates the prospects for its application in the provision of socially necessary services, as it requires assessing the efficiency of the unconditional use of the budget funds regarding its economic and social aspects.</p>
<p>Implementation of principles for formation, reproduction of the basic institutional network; fulfilment of guarantees to provide territorial communities with cultural and entertainment services in socially necessary amounts</p>	<p>The content of Article 24 of the Law “On Culture” [14] (regarding the approval of the lists of basic network institutions at the local level by local authorities and self-governments on the basis of state social standards) is not reflected in the legislation on the functioning of local self-government, formation and cooperation among territorial communities. Both the Law “On Culture” and these regulations do not contain the control mechanism for the implementation of this requirement (with the mandatory participation of the Ministry of Culture).</p> <p>The procedure for establishment of the basic network of cultural institutions (namely, paragraph 1 thereof) [20] is not agreed with the financial principles of local self-government, while Parts 7, 8, Article 60 of the Law “On Local Self-Government in Ukraine” [21] provide for the actions on the prevention of reduction of the amounts of services for the population and worsening of terms of their provision.</p> <p>Social standards for public services rendered by cultural institutions are inadequately represented in the calculation methodologies for basic social guarantees (minimum earnings, pensions, social assistance, etc.).</p>
<p>Formation of principles for functioning of the basic institutions that are shared among territorial communities</p>	<p>Classification of cultural objects of common property that are managed by district and regional councils as the material and financial basis of local self-government of territorial communities of villages, towns, cities, districts in cities (Part 3, Article 16 of the Law “On Local Self-Government in Ukraine” [21]) requires for equity participation of these territorial communities in the expenditures for the maintenance, operation, development of the institutions according to the proportion of local residents in the contingent of potential consumers.</p> <p>The tasks of the preparatory phase of implementation of the Concept for reformation of local self-government and territorial arrangement of power in Ukraine (regarding the normalization of state support principles in the field of infrastructure improvements for the integrated communities within 5 years after their formation) were not fulfilled in 2014 to 2017 [1], since the approaches for funding cultural sector of territorial communities according to the social guarantees and standards are not regulated by law.</p> <p>The Budget Code [19] does not provide for a subvention on the establishment of cultural infrastructure of the integrated communities in accordance with the plan of their socio-economic development and appropriate proposals substantiated by the regional state administrations, as stated in Parts 1, 2, Article 10 of the Law “On Voluntary Association of Territorial Communities” [22].</p>

*Source: developed by the author according to [1; 12-25].*

– lack of the long-term strategy for improvement of territorial organization of the cultural and entertainment infrastructure in the regions, developed in view of public need for these services for economic diversification and employment, innovative clustering of the economic complexes, ensuring a decent standard of living for the population, combined with the implementation of systemic approaches to the improvement of conditions for human development in Ukraine.

The content of powers and obligations of the local self-government bodies regarding the development of cultural sector in the territorial communities [1; 19; 21-24] allows defining the main problems of their formation and realization:

– lack of connection between the standards for branching, resource support of the cultural objects at the local level and methods for sustainability strategies and plans development for territorial communities, in particular, directions for fulfilment of obligations on maintaining and improving the infrastructure to provide socially necessary cultural and entertainment services (including those within delegated powers for social protection of vulnerable segments of the population);

– incomplete methods of allocating expenditures in local budgets of the basic level (including those of integrated communities) for satisfaction of the socially necessary cultural and entertainment needs for the population in the minimal amount;

– lack of qualified personnel in the specialized divisions of executive committees of the integrated communities able to improve the territorial arrangement of the subordinated cultural infrastructure, especially considering the current norms of its accessibility;

– absence of the integrated (balanced in the hierarchy of governmental and self-governing powers and obligations) mechanism for monitoring and control of development and functioning processes in the basic network of the local cultural institutions; fragmentation of such activities in the implementation by regional state administrations, the Ministry of Culture and the Ministry of Regional Development, Construction and Housing.

Uncertainty with regard to the mechanism of funding the basic cultural infrastructure in circumstances of the territorial reform poses a threat of the rapid removal of a significant number of such objects from the municipal property and their conversion. Consequently, further normalization is needed for the regulations on the exclusive role of district and regional councils in solving issues of sale, lease, concession or pledge of municipal property objects which satisfy common needs of the territorial communities and are managed by these councils (paragraph 19, Part 1, Article 43 of the Law “On Local Self-Government in Ukraine” [21]).

Establishment and correcting of the basic network is the prerogative of the Ministry of Culture (Part 3, Article 22, and Part 1, Article 24 of the Law “On Culture” [14]). Realization of this law is based on:

- defining the mechanism for implementation of powers of the Ministry (by coherence of paragraphs 10 and 13 of the Procedure for establishment of basic network of cultural institutions [20] with Articles 22 and 24 of the Law “On Culture” [14]) regarding the involvement of the institutions to the basic network and their preservation in the case if: local administrations and self-governing bodies do not consider their maintenance necessary due to lack of budget funds; a particular object is essential for fulfillment of accessibility standards for cultural and entertainment services;

- establishing electronic governmental database as a source of information and mandatory reference regarding impossible closure of the institution with the local initiative without approval in case of being the item of the basic network;

- standardization of the procedure for notification of central and regional participants of the budgetary process (the Ministry of Finance, financial departments of regional administrations) on involvement of a cultural institution in the basic network;

- introduction of amendments to Parts 5 and 6 of Article 60 of the Law “On Local Self-Government in Ukraine” [21] that restrict the influence of local authorities and their councils in the right of communal ownership of the basic cultural infrastructure and sites of historical and cultural heritage of local significance (especially in terms of their inability to transfer in permanent or temporary use, lease, sale, privatize, alienate, etc.) without the advice and consent of the Ministry of Culture;

– monitoring of accessibility of services of the basic cultural institutions with subsequent report thereon to the Ministry of Regional Development, Construction and Housing as the central body of state policy in the issues of the local government. This approach will facilitate the substantiation of spatial boundaries, area of accessibility of the potential administrative centre of the capable territorial community, and accessibility of cultural and entertainment services to its residents as provided by Parts 2 and 3 of the Methodology for establishment of capable territorial communities [25].

Implementation of delegated powers by the local self-government to provide some categories of population with free of charge and preferential use of cultural objects, determination of the procedure for compensation of cost of such services to these cultural institutions, as well as ensuring the protection of historical and cultural monuments, preservation and use of cultural heritage (sub-paragraphs 9, 10 of paragraph b to Article 32, partly sub-paragraph 2<sup>1</sup> of paragraph b, Part 1, Article 34 of the Law “On Local Self-Government in Ukraine” [21]) should be based on the allocation of relevant funds as a separate subvention of the state / regional budgets, or: their inclusion to retained basic subsidy as transferred from the state budget to equalize the conditions of social and economic development of the integrated communities; the allocation of special subsidy by the Ministry of Finance on the proposal of the Ministry of Social Policy.

The main direction of legislative activity in the field of optimizing access to the socially necessary cultural and entertainment services still is regulation of cooperation among the territorial communities in the following areas:

– establishment of the regional support centres of the basic cultural infrastructure which involves: inclusion of this measure to the state priorities of the development of the local self-government and increasing the economic solvency of territorial communities; allocation in the Budget Code [19] of the targeted subvention to the local budgets of the cooperating subjects (reason – paragraph 1, Part 1, Article 15 of the Law “On Cooperation among Territorial Communities” [23]);

– revision of approaches to the accessibility of social infrastructure which requires development of the Regulations on arrangement of intercommunity centres for mobile consumer, and cultural and entertainment services.



In fulfilling paragraph 26, Part 1, Article 2 of the Budget Code [19], the Ministry of Culture should summarize proposals regarding the launch of investment projects aimed at the development of supporting cultural objects in the integrated communities and administrative districts in the regions within the measures on the implementation of the national system of social and cultural values and capitalization of the cultural and entertainment component in the touristic recreational and serving regional clusters. These investment projects can be financed by the State Regional Development Fund with co-financing from the local budgets of 10 percent (Parts 2 and 3, Article 24<sup>1</sup> of the Budget Code) [19].

However, it is necessary to study the mechanism of allocation for the needs of maintenance and improvement of the basic cultural institutions of the variety of transfers between local budgets as envisaged in paragraphs 1, 4, 5 of Part 2, Article 101 of the Budget Code, in particular, on the terms set out in Articles 104, 105 thereof [19]. These may be the institutions that: due to cooperation of the communities have acquired the status of joint use objects, including those within the administrative district boundaries; have been involved in the implementation of social protection programs; have been the objects of investment projects (and therefore funded: due to integration of the resources associated with the delegation of relevant powers by the territorial communities; from the relevant inter-budgetary transfers within the integrated programs for the improvement of the investment attractiveness of the territory and increasing of the economic capacity of the community or several cooperating communities).

Thus, resource provision of the social standards in the field of services rendered by cultural institutions is shown fragmentally in the legislation regarding the functioning of the territorial communities. The whole mechanism of funding operation and development of the basic cultural infrastructure of local subordination is still fragmented and uncoordinated in the spectrum of regulations (relating the cultural sector, development of the local self-government). Considering the probability of the rapid sharpening of problems of its preservation in circumstances of the territorial reform, it is appropriate:

- in the normative documents that fulfil the Law “On Regulation of Urban Development” [24] to define the mechanism for spending part of the funds of equity participation in the development of the settlement infrastructure (Article 40 of the above Law) for the needs of improving the material and technical basis of cultural institutions;
- to regulate the integration of appropriate spending of the integrated communities and administrative districts in the regions to the current transfers for the local budgets that in Part 2, Article 55 of the Budget Code are recognized as protected budget expenditures [19].

Along with the financial budgetary supportability standard (paragraph 50, Part 1, Article 2 of the Budget Code [19]), the system of basic terms should be supplemented with the financial benchmark for budget supportability that reflects the socially necessary level of funding the tasks and functions that are fulfilled by the local authorities and self-government bodies and is used to determine the amount of inter-budgetary transfers. This financial benchmark should be calculated taking into account the totality of state social guarantees and standards of consumption for: services of general public purpose; socially necessary goods and services; goods and services that are provided as part of the governmental social protection programs for vulnerable segments of the population. The exclusive use of financial standard of budget supportability as guaranteed within available budget funds enshrines the residual principle of funding tasks of the socio-cultural development of the regions and territorial communities, complicates the implementation of long-term sustainable development strategies aimed at achieving the decent standard of living regardless of the place of residence, equalizing the starting conditions for social mobility, strengthening socio-cultural identity of territorial communities and the population as a whole.

Indicators that cover social efficiency of spending funds under the program-targeted method in the budgetary process should be incorporated in Article 21 of the Budget Code to be used for the indicative forecast of the state budget (Part 1 of this article) and local budgets (Part 4, Article 21) [19].

## References:

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01. 04. 2014 № 333-р. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (Cited 25. 09. 2020).
2. Дудник В. О. (2013). Удосконалення правової бази формування національного культурного простору. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. Вип. 2 (19). С. 104-116. Available online: [http://knmau.com.ua/chasopys/19\\_NBUV/docs/12\\_Doudnyk.pdf](http://knmau.com.ua/chasopys/19_NBUV/docs/12_Doudnyk.pdf) (Cited 25. 09. 2020).
3. Ігнатченко І. Г. (2009). *Форми та методи державного управління культурою в Україні*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Харків, 20 с.
4. Кравченко О. В. (2013). Нормативний вимір сучасної культурної політики України. *Культура України*. Вип. 40. С. 22-31. Available online: [http://ic.ac.kharkov.ua/nauk\\_rob/nauk\\_vid/rio/ku/kultura40/39.pdf](http://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio/ku/kultura40/39.pdf) (Cited 25. 09. 2020).
5. Притуп О. (2015). Фінансове забезпечення реалізації державної політики України у сфері культури на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 4 (27). С. 133-142.
6. Bourdieu P., Passeron J.C. (1990). *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: Sage Publications Ltd. 288 p.
7. Inglehart R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press. 440 p.
8. Alesina A., Giuliano P. (2015). Culture and Institutions. *Journal of Economic Literature*. Vol. 53. № 4. Pp. 898-944.
9. Annen K. (2003). Social Capital, Inclusive Networks, and Economic Performance. *Journal of Economic Behaviour and Organization*. Vol. 50. № 4. Pp. 449-463.
10. Stolle D., Hooghe M. (2003). *Generating Social Capital: Civil Society and Institutions in Comparative Perspective*. New York: Palgrave Macmillan. 288 p.
11. Shastry G. K. (2012). Human Capital Response to Globalization: Education and Information Technology in India. *The Journal of Human Resources*. Vol. 47. № 2. Pp. 287-330.
12. *Державний класифікатор соціальних стандартів і нормативів – ДК 293-02 у редакції станом на червень 2008*. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 17. 06. 2002 № 293. Available online: <http://ua-info.biz/legal/basepe/ua-xmwxwr/index.htm> (Cited 25. 09. 2020).
13. *Закон України від 05. 10. 2000 № 2017-III у редакції від 07. 04. 2012 “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”*. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (Cited 25. 09. 2020).
14. *Закон України від 14. 12. 2010 № 2778-VI у редакції від 13. 10. 2017 “Про культуру”*. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (Cited 25. 09. 2020).
15. *Мінімальні соціальні нормативи забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні*. Постанова Кабінету Міністрів України від 30. 05. 1997 № 510 у редакції від 16. 10. 2009. Available online: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/510-97-%D0%BF> (Cited 25. 09. 2020).
16. *Нормативи забезпечення населення клубними закладами*. Постанова Кабінету Міністрів України від 12. 11. 1998 № 1775. Available online: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1775-98-%D0%BF> (Cited 25. 09. 2020).
17. *Нормативи мінімальної кількості міських і сільських кіновидовищних закладів*. Наказ Міністерства культури і мистецтв України від 08. 08. 1997 № 423. Available online: <http://dergkino.gov.ua/ua/text/regulations-ministry.html> (Cited 25. 09. 2020).
18. *Державний стандарт надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності*. Наказ Міністерства культури України від 15. 10. 2013 № 983, зареєстрований у Міністерстві юстиції України

19. 11. 2013 за № 1966/24498. Available online: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1966-13> (Cited 25. 09. 2020).
19. *Бюджетний кодекс України*. Закон України від 08. 07. 2010 № 2456-VI у редакції від 01. 01. 2018. Available online: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Cited 25. 09. 2020).
20. *Порядок формування базової мережі закладів культури*. Постанова Кабінету Міністрів України від 24. 10. 2012 № 984. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984-2012-%D0%BF> (Cited 25. 09. 2020).
21. *Закон України від 21. 05. 1997 № 280/97-вр у редакції від 31. 12. 2017 “Про місцеве самоврядування в Україні”*. Available online: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (Cited 25. 09. 2020).
22. *Закон України від 05. 02. 2015 № 157-VIII у редакції від 01. 01. 2018 “Про добровільне об’єднання територіальних громад”*. Available online: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (Cited 25. 09. 2020).
23. *Закон України від 17. 06. 2014 № 1508-VII “Про співробітництво територіальних громад”*. Available online: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (Cited 25. 09. 2020).
24. *Закон України від 17. 02. 2011 № 3038-VI у редакції від 18. 12. 2017 “Про регулювання містобудівної діяльності”*. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (Cited 25. 09. 2020).
25. *Методика формування спроможних територіальних громад*. Постанова Кабінету Міністрів України від 08. 04. 2015 № 214 із змінами, внесеними Постановою КМУ від 08. 09. 2016 № 601, у редакції від 02. 09. 2017. Available online: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF> (Cited 25. 09. 2020).

### **3.2. Current instruments of tax management at Ukrainian enterprises**

Contemporary realities of business entities functioning clearly demonstrate that taxation is one of the most influential instruments of state economic regulation. The outcome of tax collection is the national income redistribution, and this fact encourages the state to implement its basic functions: adjusting social inequalities, promoting the development of priority branches of economy and science, etc. at the same time, the tax role in the economic growth of Ukrainian business entities is rather controversial. A significant tax burden worsens the state of natural and legal persons as their profits decrease due to an increase in share of costs incurred as payments to the state budget. And this, in turn, leads to the distortion of management, tax and other types of reporting, the transition of business entities to the “shadow sector” functioning, hinders the development of the latest and support of existing industries and spheres of the state's economy. It is well known that the lion's share of tax revenues today is formed at the expense of customs payments by entities engaged in foreign economic activities when they carry out export-import operations. That is why it is extremely important and urgent task to interpret clearly and unambiguously the category of “tax optimization”, clarifying its role and specifics in the direction of reducing the tax burden on companies engaged in foreign economic activities, in particular, by replacing traditional export-import schemes with those that relate to tolling operations.

*Key aspects of tax management implementation at enterprises in Ukraine.* One of the main tasks that any entrepreneur should identify clearly when internationalizing his business is the level of tax burden in the target market. The World Bank's Doing business study reflects the growing taxation obstacles to realizing entrepreneurial activities in Ukraine. That is, in the overall ranking of the ease of doing business, the forecast of tax friendliness in 2020 decreased by 11 positions compared to 2019. Thus, Ukraine was at the 65th position among 190 studied countries in terms of taxation (Paying taxes) and at the 64th position in the overall rating of Doing business-2020 [1]. The biggest problems for business

remain the amount of time required for domestic entrepreneurs to calculate and pay taxes – 328 hours per year (compared to 213.1 hours in Central and Eastern Europe, 49 hours – in Singapore (the best indicator in the world), and the high tax burden is 45.2% of the commercial profit of enterprises (31.7% – in Central and Eastern Europe, 26.1% – the best result inherent in 33 countries) [1, 2]. Therefore, in order to increase the efficiency of both the economy of Ukraine as a whole, and of an individual enterprise in the context of integration into the world economy, various financial and economic methods are used that optimize the costs of taxation.

In the most general interpretation, the “optimization” concept (from the Latin “optimum” – “the best”) is advisable to consider as a process of selecting the best solution from the possible ones, bringing the system to the best (optimal) state. At the same time, “the optimum most often corresponds to the achievement of a given result with minimal resource costs” [3]. As for tax optimization, in this context, a reduction in the size of the tax liability by purposeful legal actions of the taxpayer is considered, providing for the possibility of full utilization of all legally regulated benefits, tax exemptions and other legal advantages. Optimization of tax payments is manifested in the taxpayer’s choice of the most favorable legal forms of carrying out activities (choice of the organizational and legal form of carrying out entrepreneur activities, tax regime, accounting policy, type and conditions of civil law contracts, use of benefits) [4, p. 201-215]. At the same time, a characteristic feature of the tax optimization methods in the context of instruments that are used within them are legality, lawfulness within the framework of the current domestic and international legislation. It is this feature that distinguishes optimization of tax payments from their minimization, which is most often considered in the context of “deliberate use of methods of concealing income from tax authorities, submission of inaccurate accounting and tax reporting” [5]. To date, a significant number of tax evasion schemes have been developed and are actively used in the business environment. Their application depends on which factors prevail and have the most negative impact on the activities of business entities. In particular, the Ministry of Finance of Ukraine, in cooperation with the State Tax Service of Ukraine, the Ministry for

Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine, the State Customs Service and the Ministry of Justice of Ukraine, has declared two conditional key categories of tax minimization schemes [6]:

1) schemes based on gaps in legislation or the use of various tax systems with another fiscal burden;

2) tax evasion by forging documents, not reflecting tax liabilities in tax declarations, using dummy (“fictitious”) natural and legal persons.

It is quite obvious that the use of illegal schemes for minimizing tax payments for an enterprise, in addition to a certain economic effect (increasing profits), carries a number of risks and challenges (criminal liability, bankruptcy, etc.), the occurrence of which often neutralizes a positive result. That is why it is advisable to focus all your attention on the search and implementation of exclusively legal schemes to reduce the tax burden, the implementation of which, although it may not give an instant and maximum expected result, nevertheless lays the foundations for the normal functioning of business entities in the short and long term period.

Speaking about tax optimization in the field of foreign economic activity, it is necessary, among other things, to take into account the international factor. The world market is closely connected with various international institutions, which have their own corresponding postulates and rules of business behavior, declared within the framework of concluded free trade agreements, trade preferences, tax traditions, and the like. Therefore, when Ukrainian business entities enter the international arena, the state should play the role of a moderator, since its basic functions include not only ensuring the completeness of volume of taxes and fees from export-import operations planned as the budget receipts, but also promoting the use of effective tax instruments that would defended the interests of the domestic market, developed the potential of national producers and maintained their competitiveness in the world area.

However, in fact, inconsistencies and disputes arise between the state and taxpayers to establish the optimal level of the tax burden. For the state, tax payments form the main source of income. Along with this, for entrepreneurs it is a decrease in

their profits due to an increase in the expenditure component. As noted above, the imbalance in the tax burden gives rise to the emergence of offenses, the growth of the shadow economy, and the consequence of this is a drop in state revenues, which, in turn, reduces the quality and quantity of goods and services that are created by the state and real sectors. Therefore, it is important to properly regulate this complex system of relations with the redistribution of financial and material flows of all counterparties at each level, so that there are no contradictions between the stimulating and fiscal functions of foreign economic activity taxation. In order to harmonize and satisfy the interests of each business unit, often diametrically opposed, on mutually beneficial terms, it is necessary to search for alternative options for optimizing the tax burden based on the results of foreign economic operations.

*Launching the tolling operations as the method of tax burden management at Ukrainian enterprises engaged in foreign economic activities.* One of the possible options for tax policy, ensuring the optimization of tax payments and contributing to the development of foreign economic activities of the enterprise, thereby motivating entrepreneurship, are operations related to the refining the tolling raw materials supplied by the customer in the customs territory of Ukraine, as opposed to traditional export-import operations. The provisions of the Customs Code of Ukraine (hereinafter – CCU) provide for the right for domestic business entities to become owners of foreign goods, to import them into the territory of Ukraine for storage or processing, as well as to re-export these goods or their processing products outside of Ukraine in the future. Guided by Art. 147, CCU, we can present the definition of processing in the customs territory as follows: “this is the customs regime, according to which foreign goods are processed in the manner prescribed by law without the application of measures of non-tariff regulation of foreign economic activity to them, subject to further re-export of processed products” [7].

Tracking the factors that have a positive macro- and microeconomic impact due to the introduction of effective processing of customer-supplied tolling raw materials in the customs territory of Ukraine, one should study the experience of the Visegrad Group countries (Hungary, Czech Republic, Slovakia and Poland). Having started



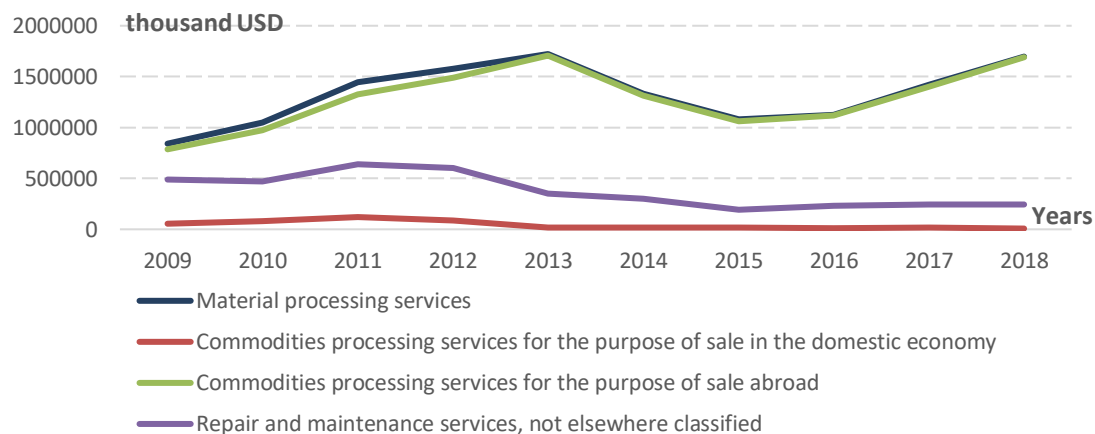
their way from almost the same economic positions as Ukraine after the collapse of the Soviet system, these states have achieved higher rates of economic growth. So, in the early 90s of the previous century, the GDP of Poland was lower than the Ukrainian one, and already in 2015 the Polish GDP exceeded the GDP of Ukraine by more than 2.5 times [8]. The results of scientific research by scientists from the Czech Agro Technical University showed that since 1994 the period of transformation of the Visegrad Four countries economy was characterized by an increase in the GDP of these countries as a result of an increase in foreign trade, in particular, the export of industrial products with high added value (from 80 to 90% in the commodity structure of exports these countries). Research by World Bank experts also proves that the growth in exports of the Visegrad Group countries is mainly due to the fact that in these countries the export-oriented processing industry has taken key positions and is integrated into the global supply chains [8].

Ensuring the establishment and dynamic development of the high-tech products export “from zero-base” is a rather complicated and resource-intensive process. As a result, attracting the state into international value-added production chains will help to increase high-tech exports. The Republic of China has become the so-called «workshop of the world» precisely due to contract manufacturing based on processing, and this fact has given the country the opportunity to move from the stage of reproducing foreign technologies to developing its own ones. Therefore, the activation of the customs regime for processing in Ukraine should become one of the key factors in the growth of GDP and the national economy as a whole. At the same time, it is important that these actions do not require significant funding from the state. Its key task is the formation of a favorable business environment, within which main economic benefits, in particular the inflow of foreign exchange, and, in the future, an increase in the volume of tax revenues, will quickly become tangible.

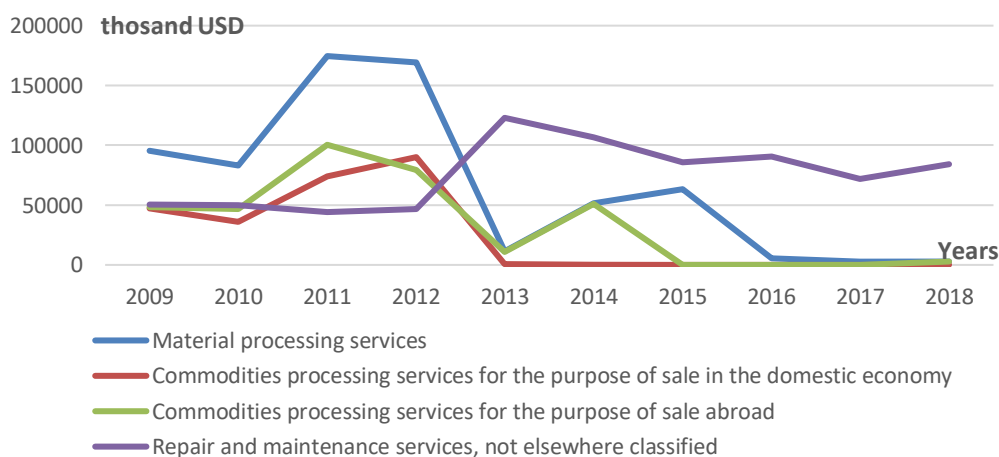
Production based on the processing of tolling raw materials for countries with economies in transition is a more profitable activity compared to traditional export, because such activity requires much less effort and resources to enter international

markets, it helps to attract foreign capital, increases industrial production, the number of jobs and provides a significant reduction of the tax burden on business entities.

The comparative characteristics of foreign trade in processing services by type (export / import) in Ukraine during 2009-2018 introduced in Figures 1, 2.



*Fig. 1. Dynamics of foreign trade in processing services for export in Ukraine in 2009-2018*



*Fig. 2. Dynamics of foreign trade in processing services for import in Ukraine in 2009-2018*

The volume of services for the processing of material resources in Ukraine since 2009 increases by an average of 20% annually, for example, in 2009 the volume of services for the processing of material resources amounted to 841,332.2 thousand USD, in 2014 – 1,334,394.1 thousand USD, and already in 2018 the volume is equal

to 1699301.1 thousand USD. The volume of Ukrainian services for the processing of goods for the purpose of sale abroad since 2009 has been increasing by an average of 11% annually, for example, in 2010 the volume of services for the processing of goods for the purpose of sale abroad amounted to 972,150.1 thousand USD, in 2014 – 1,315,698,8 thousand US dollars, and in 2018 this figure was equal to 1,692,068.2 thousand USD [10].

In general, the processing of tolling raw materials on the territory of Ukraine can be conditionally separated into two groups: the first one is the processing of the resident's raw materials, the second group contains the processing of the non-resident's raw materials imported into the customs territory of Ukraine, followed by the export (re-export) of the finished product. If everything is more or less clear with the first group, then certain questions arise regarding the processing of raw materials imported by a non-resident in the customs territory of Ukraine and the procedure for its export.

For many years, in most countries, mechanisms for reducing business taxation through tolling operations have been actively functioning [11]. In Ukraine, they are especially widespread in the agro-industrial complex, in the field of oil refining, textile and footwear industries.

The advantage of tolling operations is that the customer benefits if the cost of processing raw materials in a third-party company is lower than the costs of the customer for the organization and implementation of the technological process. This allows you to reduce the cost of finished products and increase profitability indicators while maintaining the same price for finished products. To gain a competitive advantage, the customer can reduce the cost of products and increase profits by enhancing sales.

An agreement for the processing of tolling raw materials supplied by the customer is beneficial to those companies that do not have their own production base for processing raw materials and supplies. They do not invest in the construction of workshops, the purchase of production equipment, the maintenance of the production workers staff. However, they can make a good profit if they purchase raw materials at

the lowest prices and sell finished products at the highest possible ones. Therefore, it will be beneficial for the customer to contact a company that already manufactures such products for processing their own raw materials.

The processor also benefits. If investments in the creation of a production base have already been made, then it is necessary to use the equipment more efficiently. The more orders the company receives for the processing of raw materials and materials, the greater will be its profit. And there is no need to worry about suppliers of raw materials and supplies, as well as about buyers of finished products.

If an enterprise concludes an official contract for the processing of tolling raw materials with an independent company, then its tax payments to the budget will be significantly reduced. To confirm the procedure for registration of transactions with tolling raw materials, it is necessary to enter into a contract properly. The contract for the processing of tolling raw materials, in its legal form, is a refit contract, which is regulated by the Civil Code of Ukraine (Chapter 61). The features of the contract are as follows [12]:

1. Characteristics of manufactured products. The contract clearly states all the parameters in terms of type, quantity, quality of tolling raw materials, and total cost. In the event of a defect in raw materials, the contractor has the right to send a claim to the customer. Conditions for the timing of its consideration and the process of replacing raw materials, the rate of raw materials consumption, the timing of the return of residues and waste must be reflected in the contract.

2. Characteristics of the finished product. The stages of the processing are indicated in the technological scheme of recycling, on the basis of which all characteristics of the finished product, which are made from raw materials, are indicated in the contract.

3. Description of the terms of raw materials and finished products delivery. In the contract, it is necessary to note the supply plan, indicate the structure of transport costs, the conditions for accepting raw materials for processing by the contractor and the party responsible for the movement of tolling raw materials and finished products.

4. Description of payment under the contract. The agreement must specify the type of settlement, price and cost of processing work. If, by agreement of the parties, settlements for the processing of tolling raw materials are carried out by transferring part of the tolling raw materials or part of the finished products to the ownership of the processor, then the name, quantity and cost of the tolling raw materials or finished products, which are transferred in calculation for the processing of tolling raw materials, are clearly spelled out.

5. Description of obligations and responsibilities of the parties. The processor is responsible for the storage and irrational use of raw materials and finished products of the customer. The customer is responsible for the timely delivery of raw materials to the contractor and the completeness of payment for the provision of tolling services to the processor of raw materials. If the parties do not fulfill the obligations specified in the contract, then they compensate each other for the losses received.

6. Characteristics of the peculiarities of foreign economic transactions. An agreement on the processing of tolling raw materials can acquire the status of the foreign economic one, when raw materials and products made from it are transported across the state border of Ukraine and one of the parties to the agreement is a non-resident. The requirements for concluding a foreign economic contract are specified in legislative and regulatory acts. According to the Customs Code of Ukraine, the processing of customer-supplied raw materials goes through a cycle for 365 days. The period is calculated from the date of customs clearance of the tolling raw materials (confirmed by the customs declaration) to the registration date of the customs declaration for finished products. On the basis of the NBU resolution, a 120-day period for the return of foreign exchange earnings is extended to settlements regarding the processing of tolling raw materials in cash.

It follows from the tolling agreement that the import of raw materials into the country for further processing, firstly, is not subject to customs clearance, and secondly, it is not taxed. During customs clearance by a domestic contractor, a mark “tolling raw materials” is put on the import customs declaration. Payment of customs duties and taxes is carried out by the Ukrainian executor by issuing a promissory note

or a written commitment with a maturity of no more than 90 calendar days from the date of the declaration registration. The bill is redeemed when finished products from the tolling raw materials supplied by a foreign customer are exported outside Ukraine. When exported, finished products are not subject to taxes and duties, which are usually paid for export, and are not subject to the licensing and quota regime. Tolling raw materials are exported from the customs territory of Ukraine on the basis of the submission by the Ukrainian customer to the customs control body of a written obligation to return to Ukraine finished products made from these raw materials (or return of foreign currency earnings from the sale of finished products to Ukraine), no later than 90 calendar days from the date registration of an export cargo customs declaration.

The procedure is as follows: a foreign company buys raw materials from a Ukrainian one, it is sent to a Ukrainian processor, who produces products from it and receives remuneration for this – usually only to cover production costs (payment for energy resources, wages). After that, such products are sent to a third Ukrainian company, with which the foreign company has concluded an agency agreement. An agent company from Ukraine sells products and sends the proceeds minus its remuneration to a foreign partner. Although all activities for the production and sale of products are carried out on the territory of Ukraine, a foreign company manages the process and makes calculations.

This method of tax optimization is very effective for enterprises that supply products from imported raw materials for export. The manufacturer does not participate in the sale of the final product and pays minimal taxes. And the main profit is received by the supplier of raw materials, and that is why it is desirable to register it in the jurisdiction, which has a preferential tax regime. In the event that the manufacturer exported the raw materials himself, all profits he received would be taxed in the territory of his country.

So, from the point of view of tax payments optimization, tolling operations are equally attractive both for processing enterprises and owners of raw materials. The first ones reduce the tax base for the big group of taxes: income tax, value added tax,

turnover taxes, and the owners of raw materials have even more significant benefits. Tolling operations as a way of organizing business processes and indirectly as a method of tax optimization can give a positive tax effect, subject to general conditions and consider real business processes at the enterprise.

In modern conditions of uneven tax burden on entities engaged in foreign economic activities, tax management is becoming the most important component of the enterprises financial planning. Tolling operations promote integration into the world economy, ensure the development of production capacities of the producing countries and is an effective mechanism for reducing the tax burden. Tolling operations provide guaranteed sales of products without additional advertising costs, increase the competitiveness of products using brands and modern technologies of leading enterprises, and allow owners of raw materials and processing companies to avoid significant tax payments. The entire production process is fully provided by the contractor, and the processor owns all production facilities, therefore the customer does not actually pay property tax, does not pay insurance premiums for employed workers. For the processor, this also helps to reduce the mandatory tax payments to the state budget, since, as well as he will not independently sell material and finished products, he can write off expenses when calculating income tax. Therefore, an increase in the share of processing of tolling raw materials is beneficial both for the manufacturing enterprise and for the customer enterprise, because it enhances the overall profitability of the enterprise's own products and the overall level of profitability due to the fact that less fixed costs per unit of production, thus increasing the safety zone and the level of products competitiveness.

From all of the above we can argue that the formation of modern tools for tax management in Ukraine is one of the most pressing social tasks, since thanks to the legal reduction of the tax burden, it is possible to direct the freed up funds to the expanded development of enterprises.

*References:*

1. Doing Business 2020. Economy profile of Ukraine. Available at: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>.
2. Tiurina M. M. Efektyvnist podatkovoi polityky Ukrainy v ramkakh intehratsiinykh protsesiv [Efficiency of Ukraine's tax policy within the framework of integration processes]. *Economy and Society*, 2018. No 18, pp. 231-218.
3. Zagorodniy A. Concept of tax planning at the enterprise / A. Zagorodniy, V. Olikhovskiy // *Economics, Entrepreneurship, Management*. —Lviv Politechnic Publishing House, 2017. – Vol 4. – No 1. – P. 15-24.
4. Babin I. I Prezumptsii ta fiktsii v podatkovomu pravi [Presumptions and fictions in tax law]. Training manual. – Chernivtsi: Ruta, 2009. – 320 p.
5. Tiutiunyk I. V. Instrumenty minimizatsii podatkovoho navantazhennia v Ukraini: porivnialnyi analiz ta efekty vid zastosuvannia [Instruments for minimization the tax burden in Ukraine: comparative analysis and effects of the application]. *Economic Analysis*, 2018. – Issue 28, No 4, pp. 123-130.
6. Letter of the Ministry of Finance of Ukraine “On tax minimization schemes through the eyes of MFU” No 31-20010-3-8/3337 from 25. 04. 2008. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3337201-08>.
7. Customs Code of Ukraine No 4495-VI from 13. 03. 2012. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
8. Zeldi R. Shcho ne tak z mytnym rezhyom pererobky v Ukraini [What is wrong with the customs processing regime in Ukraine]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/03/7/634772/>.
9. Tax Code of Ukraine No 2755-VI from 02. 12. 2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
10. Dynamics of foreign trade in services by type: Available at: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007_u.htm).
11. Melnyk O. H. Osoblyvosti zdiisnennia tolinhovykh operatsii subiektamy zovnishnioekonomichnoi diialnosti [Features of the implementation of tolling operations by subjects of foreign economic activity]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25212/1/50-348-358.pdf>.
12. Contract for processing of tolling raw materials. Available at: <https://club.dtkl.ua/read.php?13,1840214,1840803>.
13. Hrakovskyi Yu. Operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu [Tolling operations]. Available at: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005443-operatsiyi-z-davalnitskoyusirovinoyu-1>.



### **3.3. Management problems of the quality of education in a higher educational establishment**

Today, education must be viewed as the production of human capital, an important component of which is intellectual capital. If we take into account the increasing role of human capital in the trends of economic, scientific and technological development, then it is easy to see that education is becoming the main driving force behind the development of modern society. It is not enough to say that education is our future. This phrase has become a slogan, the meaning of which no longer ponders. Education is the production of active knowledge that accelerates social development in all its directions and trends. Education is the harmonization and humanization of social life, it is a movement towards true human freedom. The development of society depends on the development of education. The development of education can be carried out by itself, but it is effective only if it is managed and improved in management processes [11].

Education management can be carried out on the basis of current, partial and private, general and consistently perspective improvement of the existing system [1].

For effective management of education, it is necessary to know the objective tendencies of its development, more precisely, the laws of education development. After all, you can improve it on an empirical and pragmatic basis. This is what happens now. But you can do it based on a scientific approach.

Reforms play an important role in improving education management. With all the positive qualities of modern education, it needs consistent reform. And this is today the main factor in the management of education [10].

The central problem of education reform is improving its quality. Reform approaches vary. Changes can be made that will immediately lead to an increase in the quality of education or, at least, create favourable conditions for its sporadic increase [7].

But changes can initially, and reduce quality, creating only the potential for its future growth. The period of decline can be quite long, and the potential for a

subsequent rise is either significant or insignificant. One should think about what tendency and how reflects the needs of education development and is characteristic of the current stage of its reform?

The problem of the quality of education reflects the natural processes of socio-economic, scientific and technical development. Changes in educational needs and conditions for their implementation require increased attention to the quality of education [3].

But the main thing in improving the quality of education today is a deep understanding of this problem, an understanding of what the quality of education is, how it is determined and what it depends on, how it can be improved and why this process is so difficult [4].

The starting point is the assessment and analysis of the role of education in modern social development. Determination of the objective laws of the development of education helps to assess the needs, real conditions and features of the development of education in Ukraine from a scientific standpoint, and then, on this basis, build the concept of education quality and consider a complex of quality management problems, including the system, mechanism and management processes.

The modern education system has undergone significant changes over the past few years. At present, great importance is attached to the competitiveness of education, to improving its quality. This means that the education system must be continuously updated, taking into account the changing needs of the unplanned labor market and an open society. This requires significant material resources, and, naturally, higher education institutions are obliged to prove their worth, the ability to offer high-quality study programs that can satisfy students, society and the labour market [2] .

Competitive in the market are those companies that declare the achievement of maximum quality at minimum costs as their main goal. Today, higher education institutions are increasingly viewed as producers of educational services [6]. Therefore, the same approach is transferred to higher educational institutions: the

university that seeks to provide the most effective and economical education of the highest quality becomes competitive in the educational services market [8].

A problem is always a contradiction between various phenomena of reality. Such contradictions have always existed and always exist. But they manifest themselves in varying degrees of aggravation. The problem characterizes the need to resolve a contradiction due to the extreme acuteness of its manifestation. Ultimately, the problem in the process of objective development trends can resolve itself, but this happens spontaneously and this is accompanied by large expenditures of energy and a relatively long period of time, and the consequences of such a resolution can be in the form of an even more complex problem.

A person can consciously solve problems and thereby, to certain limits, reduce the «painfulness» of their manifestation and resolution. This is possible thanks to the management, which is necessary for the harmonization of phenomena and processes in relation to the goals pursued by man. Every management decision is designed to solve a problem. The effectiveness of management is manifested in what kind of problems these are, which option for their solution is chosen by a person and how the management decision is implemented.

The problem of the quality of education manifests itself in the contradiction between the modern needs of production, the economy and society and the education system, which does not always and not in all correspond to these needs. More precisely, the quality of education does not allow setting and solving those development goals that modern society needs. In some areas, there is a decline in the quality of education relative to the past [9].

To solve this problem, a general awareness of the importance of the quality of education is necessary, the establishment of the reasons for its decline or slow growth, the formation of a quality management system in the complex of all its parameters – the specialization of functions of analysis, planning and control, the creation of mechanisms of motivation, diversification of management activities according to quality criteria.

Noticeable trends in the development of modern education in Ukraine, especially in economic, legal, education, is a quantitative increase in the number of specialties, specializations, higher educational institutions, students. To a certain extent, this reflects the structure of modern needs of social development and past deformations in the education system. However, this trend should be accompanied by a positive change in the quality of education, and at a certain stage, the growth trend in quality should outpace the quantitative increase. We are now at such a stage, but the growth in the quality of education lags behind changes in quantitative characteristics. This is where the contradiction is manifested, and, therefore, one of the problems of modern education.

It is impossible to give an unambiguous answer to such a question, to what extent and how the structure and number of active specialties in the education system reflects the need of society for specialists. No other country in the world, including the most developed countries, has so many specialties in the education system as in our country. At the same time, there is a clear trend towards an increase in the number of specialties. This state of affairs complicates the management of education, the use of specialists, employment, and the solution of borderline problems of scientific, technical and economic development. But this is a parameter of the quality of education [23].

Today, the very idea and philosophy of the quality of education is extremely important. This is not only practical, but also scientific comprehension of the problem of the quality of education, the realization that today a quality-oriented professional consciousness plays a decisive role. Professional consciousness is not so much the volume of knowledge as its very structure, the established methodology of thinking, approaches to solving professional problems, and the practical content of education. This is what is most important today in understanding the quality of education. In general terms, this manifests itself as a problem of the level of education. After all, professional consciousness differs in that it characterizes not only the degree of special training, but the general educational level, reflecting the ability and need for self-education, culture and methodology of thinking, adaptive and innovative

possibilities of activity, worldview and social positions. Deepening the specialization of education is not always useful if it is not accompanied by an increase in the general level of education [1].

The content of education includes a set of knowledge, practical skills, attitudes and psychological readiness for certain types and roles of practical activity. The content of education to a certain extent forms a person's personality and determines the effectiveness of his subsequent work. It can be broad or narrowed, abstract or concrete, harmonious or unsystematic, balanced or tendentious, individualized or stereotyped, dogmatic or creative. In all its characteristics, the content of education reflects its quality. And the quality criterion is the level of science and technology, the needs of the economy, development forecasts. Here lies another problem of the quality of education – the problem of the correspondence of the existing content of education to the possible and necessary content, its correspondence to the needs of the present and the prospects for the future. It is also a problem of timely and progressive renewal of educational content.

One of the goals of education is to achieve professionalism in the activities of an educated person. This is also a characteristic of the quality of education. Professionalism is more than having a certain amount of knowledge and skills. This is, among other things, the art of searching and choosing options for action, organizational and technical design of activities, justifying positions and convincing opponents, self-education, the ability to master and accumulate experience. Professionalism is formed consistently and gradually. You can know a lot, but not be a professional, you can be able to do a lot, but also not be a professional. The ability of education to shape professionals in its own process is one of its most important characteristics. Professionalism, at least in its main features, should not rely on the post-university accumulation of experience in using knowledge by trial and error, efforts of purposeful adaptation to the practical conditions of activity. Professionalism is an element of the educational process. And it can be different. Professional consciousness should be focused on the quality of activities [1].

In the modern reality of the educational process, there is also the problem of social and psychological barriers to quality assurance. These are barriers to the new. These are the factors of new generations of the teaching staff, new needs of social development, established and habitual ideas, and established traditions. Any changes raise fears of loss of benefits and positive properties. And quality improvement is impossible without changes and transformations. A new quality always opposes the usual notions, conservative views, contains risk and forms, sometimes painfully, a new attitude towards oneself. Overcoming social and psychological barriers in ensuring the quality of education is an objective reality and a difficult process.

The quality of education is gradually becoming not only a function of education management, but also a multifunctional object of management.

This means that its provision requires specialized quality management systems that did not exist before and that need to be designed and created. There is little experience in quality management, so you have to research and look for options for effective quality management. This is a new and, of course, a specific problem that needs to be addressed.

But quality management is impossible without its adequate assessment. The existing grading system does not meet the needs of quality measurement. It needs significant transformation.

The quality of education is also manifested in the personality traits of a specialist and a professional, which not only exist by nature, but are also formed and developed in educational processes. The role of personality education is increasing. Achieving the necessary and sufficient quality is unthinkable without the upbringing component of education. The problem is not only in necessity, but also in the fact that education should reflect not only the realities of the present, but also forecasts of the future [4].

It is known that the organization of education is built on the basis of differentiation by its various types and forms. The types of education include specialties by areas and spheres of professional activity: technical, humanitarian, economic, legal, physical and mathematical, biological, etc. Each type of education

has its own requirements for the quality of education, and there is a real level of quality. Many people believe that the highest quality of education is provided by technical specialties, and the least high – economic. However, today, after the removal of ideological restrictions on the composition and content of economic disciplines, new opportunities have emerged to improve the quality of economic education, and these opportunities are being actively pursued. One way or another, the problem of levelling the quality of education in various types of education, different specialties exists. This must be done by improving the standards of higher education, the system of licensing and accreditation of specialties, enhancing the activities of educational and methodological associations, conducting comparative quality studies in various specialties, using priority funding mechanisms.

There are various forms of education: full-time, part-time, external studies, distance learning, first and second education, additional, retraining and advanced training. All these forms reflect the real needs of society, personality, economy, production. But each of these forms, if judged strictly, has its own level of quality. The highest quality of education, apparently, comes from the first education. The reason for this is the systematic nature and completeness of obtaining knowledge, their fundamental nature. But if society needs all forms of education, it is necessary to think about levelling the quality of education. Today the quality of distance education is a big problem in this respect. Computer technology reveals great opportunities for communication with distant objects, transmission of large amounts of information. But the educational process is not limited to receiving and transmitting information. The main thing in it is the formation of professional consciousness, which turns out to be impossible without the human factor, emotional motivation, education, transfer of experience, polemics, etc.

The correct formulation of the problem is already fifty percent of its solution. But the remaining fifty percent is always the most difficult, especially when you consider that you cannot solve each problem individually. Finding the relationship of problems is even more difficult, although this is the main thing in achieving the effect of the solution.

There are also forces of inertia in our education that prevent many changes. This is also one of the reasons that hinder development. But the main thing is that institutions of higher education, being in a difficult financial situation, are making every effort to increase the number of training specialists. Paid recruitment pushes, as much as possible, to increase students. This cannot but affect the quality [5].

This is not a complete list of all the problems of education quality. But even these problems show how relevant and complex the quality of education is.

#### *References:*

1. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології / за заг. ред. А. А. Сбруєвої. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. 339 с.
2. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія та практика державного управління*. № 2 (61). 2018. С. 8-17.
3. Вікторов В. Г. Проблема управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз). *Вища освіта України*. 2005. № 4 (14). С. 16-24.
4. Вікторов В. Г. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз): Монографія. Дніпропетровськ: «Пороги», 2005. 286 с.
5. Воевутко Н. Ю. Сучасні тенденції університетської освіти в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2012. Вип. 11. С. 24-27.
6. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvd\\_2011\\_3\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvd_2011_3_17.pdf).
7. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки URL: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>.
8. Ольшанцева Т. О. Підвищення конкурентоспроможності ВНЗ та його розвиток з позицій маркетингу. *Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи :збірник наукових праць*. 2013. № 2. С. 105-116.
9. Проблеми підвищення якості освіти у контексті євроінтеграційних процесів: досвід, інновації, перспективи: зб. наук.-метод. пр. за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир, 2006. 216 с.
10. Сисоєва С. Освітні реформи: освітологічний контекст. *Освітологія*. 2013. Вип. 2. С. 36-45.
11. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія/ під заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник. Дніпропетровськ: ІМ Апрес, 2014. 462 с.
12. Biduk A. Competitiveness of higher education establishments in the learning services market. *Herald of KNUTE*. 2016. № 6. pp. 116-123.



### **3.4. System and management mechanism of quality of education in a higher educational institution**

To manage the quality of education, the goal is to increase the competitiveness of an educational institution, and, consequently, to increase its authority, strengthen its status, and stabilize its future. In modern conditions, especially in economic specialties, there is significant competition. The main factor in the competitive advantage of an educational institution is the quality of education. It contributes to the graduate's employment, his self-determination in the profession [2].

The motives that can be relied on in managing the quality of education are divided into the personality traits of the student, his desire to get a good education, as well as the educational and creative approach of the teacher to conducting classes, organizing the educational process, and his technology. A motive is an urge to do something. The personal characteristics of the student can, of course, encourage a high quality of education. But not only. The entire learning environment in the form of such characteristics as the availability of information, the attitude of teachers, the organization of the educational process, the possibilities of self-expression, self-knowledge and self-development, the socio-psychological atmosphere (intellectualism, polemics, choice, etc.), aesthetics and culture, technology of purposefulness, technical funds, etc.

The management system assumes the presence of specialized links conducting analytical work to ensure the quality of education: receiving and processing information, developing recommendations, determining a strategy for the development of the educational process, studying the experience of other higher educational institutions, consulting, holding specialized conferences, organizing advanced training for teachers, monitoring the quality of education, conducting quality contests, ensuring quality motivation [2, 5].

The mechanism (means) for managing the quality of education includes the formation of motives for striving for quality through the following factors:

- educational work;
- selection of staff of teachers and students;
- distribution of teachers into groups (as far as possible);
- regular assessment of the teacher's activities (by the teacher himself, but the assessment scheme is developed in a specialized unit);
- means of self-assessment of knowledge by the student himself (computer tests), collective colloquia (cross, anonymous student assessment);
- the formulation of questions by the students themselves and the answers to them at their own discretion;
- mini-conferences, discussion of situations, conducting a business (educational) game (give in the diagram: a mechanism for managing the quality of education);
- attendance accounting [4].

Technologies for managing the quality of education, which are manifested in the sequence and combination of actions, managerial efforts to achieve a certain quality. This is a study of quality, the consistent introduction of certain requirements, the creation of the necessary conditions, the introduction of new schemes for assessing the knowledge and activities of the student and teacher. Technology is always a process that is deliberately built to achieve a goal.

The quality of education becomes and stands out as a specific object of management. To manage the quality of education, it is necessary to form a management system that would be focused on quality, implement management functions specific to quality management and organically fit into the overall management system of educational processes. Such a system is necessary both at the macrolevel of education management and at the level of management of educational processes in each educational institution (higher education institution, college).

A control system is a set of actions necessary to influence the control object and ensure its movement in the direction of the goal. All actions are grouped by management functions and interconnected subdivisions or links. This is how the control system is formed.

The formation of the control system is based on the functions for the implementation of which it is intended. Functions are used to separate and integrate activities. As with any management, quality management has basic and specific functions.

The composition of the main functions of managing the quality of education reflects the general nature of management activities in relation to the object of management, which is the quality of education.

There are seven main functions of education quality management [1, 3, 6, 7]:

1. Forecasting and planning the quality of education, anticipating trends in its change.
2. Organization of the functioning of the education quality management system, specialization of functions, their distribution, consolidation and implementation.
3. Monitoring the quality of education in terms of the parameters of its potential, process and result.
4. Quality regulation, ensuring compliance and harmony of its characteristics.
5. Quality assessment, determination of its level and improvement opportunities.
6. Study of the quality of education in the field of the reasons and origins of its formation, critical factors, limitations, negative influences, priorities.
7. Motivation to ensure and improve the quality of education.

The main functions play an integrating role in the education quality management system. This is manifested in the fact that they are reflected in one way or another or a combination in specific functions.

The composition of specific functions characterizes both the specifics of the control object and the real problems of its functioning and development. For example, the complexity, availability of specialists, logistics, etc. Based on this premise, allocate the following seven specific education quality management functions [1, 3, 6, 7].

1. Quality management of teaching staff. This function includes determining the number of teachers, their composition and structure, qualification level, a system of advanced training, organization of their work, motivation and remuneration system.

Requirements and quality criteria should be formulated for each element of this function. This function can be implemented in the form of specialized programs or a section of the general education quality program.

2. Management of student quality. Requirements for applicants for admission to a higher educational institution, the formation of student groups taking into account socio-psychological characteristics, the organization of student learning activities, the formation of student groups, the system of student self-government, education of civic and professional qualities – all this reflects the content of this function.

3. Management of the quality of education technology. In the development of education, there is a tendency of increasing opportunities for designing various educational technologies, choosing the most effective of them. This is the basis of this quality management function. It includes not just the use of modern technologies, but the variation in the technological characteristics of education according to the factors of the year of study, the specifics of the academic discipline and specialty in general, material and technical capabilities, the concept of the educational process, etc. This is a function of the dynamics of quality management.

4. Management of information and methodological support involves the regulation of the processes of searching and obtaining the necessary educational and scientific information, both by the student and the teacher, the use of the most effective methodological schemes for mastering knowledge. It is a function of organizing library work and information centres.

5. Management of the quality of material and technical support includes the distribution and design of classrooms, the use of laboratory equipment and computer classes, rooms for independent work. Timely updating of equipment is of great importance here.

6. Quality management of education infrastructure. This function of organizing the work of the support services of the educational institution – administrative and economic units, accounting, planning and financial department, etc.

7. Management of the quality of the educational program, including the development of the concept of the specialty and competence of the graduate, the

curriculum, qualification requirements, the organization of practices and final events, the composition of training cycles, etc.

One might get the impression that the quality management system is no different from the educational process management system in general. The functions seem to be the same in some of their features.

Of course, the functions are similar, although not in all aspects. But the main difference is that the origins and orientation of these functions presuppose quality indicators and there are specialized links for the implementation of these functions or control of their performance. This is a feature of the education quality management system. In general, this system is not so much a part of the general management system as its specific feature. This, in particular, is manifested in the fact that in the management system of an educational institution there is a quality management centre, groups of analysis and quality control. Subdivisions for individual quality management functions that are most important for a given higher educational institution are possible. Thus, general management is complemented by its focus on the quality of education.

When forming the system of an individual higher educational institution of quality management, it is important to take into account four factors: external conditions for quality assurance, the quality potential that a higher educational institution has, the process of forming quality and the quality of the educational result. Each of these factors influences the characteristics and specific characteristics of the quality management system.

The analysis of literary sources made it possible to formulate a number of principles for building a quality management system for education in higher educational institutions [1, 3, 6, 7]:

- the orientation of all activities of a higher education institution towards the goal of education, reflecting the needs on the satisfaction of which the competitiveness of a higher education institution depends;

- continuous improvement and improvement of the quality of all processes of educational activity;

– ensuring the participation of the entire teaching staff of a higher educational institution, as well as students in solving problems of the quality of education;

– building a quality management system with centralization of the main functions and tasks of improving the quality of education (the principle of the first person);

– creation of a system of motivation for the quality of education, both for teachers and students;

– development and use of modern technologies for the quality of education;

– creation of a system for monitoring the quality of education based on objective indicators of the state of quality and assessing trends in its change;

– establishing the correspondence of the quality of education to the mission and goals of education in society. Education of a professional, citizen, patriot;

– formation of information support for education quality management;

– research and forecasting of trends in the quality of education and needs in a new quality;

– unification of the terminological apparatus of the quality of education, which allows for a comparative analysis of the level and characteristics of quality.

To implement control, in addition to the system, a control mechanism is also required, which characterizes the means and methods of control.

If the functions, and, consequently, the management system, answer the question of what is being done to achieve the quality of education, then the concept of a management mechanism reflects how, by what means, this activity is carried out, how to choose the most effective means and methods, taking into account the characteristics of the object and the goals of management.

The entire set of tools and methods for managing the quality of education can be presented in two groups – methods of direct and indirect impact. But this classification is very general. It can be specified in two groups of methods – methods that are determined by the priorities of the educational program and methods of systematizing actions in accordance with these priorities. Each group has seven methods:

Priority setting methods. Priorities always change the nature of an activity and reinforce attitudes towards certain results. This is a pretty strong and effective management method. The priorities can be different. For example, the priority of quality, innovation, strategy, any discipline of the educational program, human factor (capital), efficiency, etc. The priority does not have to be the only one, there is a system of priorities. It is included in the educational program and implemented in the current management.

The methods of constraints and critical factors are also a necessary element of the education quality management mechanism. Restrictions are set in accordance with quality criteria, trends in its change, development program. Restrictions can be hard or soft, temporary or permanent, local or general. The choice and nature of the constraints characterizes the management method.

A further continuation of these methods are methods of responsibility. Responsibility is a measure and a way of reprimanding for non-performance or poor performance of any work. Responsibility is an organizational or socio-psychological form of restrictions. The first entails administrative punishment, the second – collective condemnation. The subject of responsibility in quality management of education is quality parameters.

Methods of rewards are of great importance in managing the quality of education. Encouragement is not only a method of approving good work, but also a way of mobilizing efforts, creating a good social and psychological atmosphere for activity, and stimulating innovation. The reward method is manifested in the choice of the reward system – for what, how, when, to whom, whom to reward. Such a system should be the subject of analytical design.

Methods for differentiating the conditions of activity. The regime, infrastructure, measure of information, material and technical support of the activity cannot but influence its results. Depending on the importance of a particular type of activity, it is always necessary to differentiate the conditions for its implementation. Conditions are not the same. Their differentiation is a continuation of the priority method. If the first is associated with the installation, distribution and focus of attention, then

conditions are a favourable or unfavourable external environment of activity. This method provides for the differentiation of conditions for specific factors (indicators) of the quality of education.

Education quality management cannot and should not be purely administrative. Its effectiveness depends on the participation of the entire team in solving quality problems. It allows not only to realize the collective intelligence, but also increases the responsibility and interest of each and every one. Moreover, in educational institutions it is not only the participation of teachers, but also students. Participation varies. And here, too, a choice is possible. The participation system is a method of managing the quality of education.

Assessment of the quality of education is also a management method. Today there are many methods of such an assessment, but is it always a quality assessment.

However, there is a group of methods for managing the quality of education, which to a greater extent reflect the object of management – the educational process. This is the process of mastering knowledge, accumulating competence, forming professionalism, etc. These are methods that reflect the specifics of educational activities. The main ones are:

1. Methods for systematizing knowledge, skills, abilities, all factors of the formation of professional consciousness. These are methods that involve both the development of an educational program and its implementation in certain educational technologies. Systematization determines quality, approaches to systematization determine the choice of the option for its development and implementation. The systematization option affects educational activity and changes it in one direction or another.

2. Methods of methodological support of the educational process are also different and involve their choice and combination. This is the use of methods of presentation and consolidation of knowledge, the design of skills. There can be methods of memorization, logical structuring, practical reinforcement, game mastering of the material, group or individual educational work, etc. If



methodological support is a quality factor, then there are methods of quality management through methodological support.

3. A separate group, although continuing the methodological support, should highlight the methods of competition. In the joint activity of people, whatever it may be, competition is a necessary and natural element. The educational activities of both teachers and students are no exception. But this competitiveness can manifest itself spontaneously, or it can be regulated in management processes, it can work for the quality of activity, but it can also have a negative effect in the form of a deterioration in the socio-psychological atmosphere, the emergence of conflicts, and a decrease in social and activity.

Practice shows that competition, where it is organized, balanced and regulated, can be considered as one of the methods of managing the quality of education.

4. The educational processes a consistent formation of professional consciousness and competence. Hence the method of competence arises. It consists in regulating the options of competence. There cannot be a single and the same level and nature of competence for all. There are different abilities, interests and values. There are different views on careers. Competence methods as methods of managing the quality of education are manifested in ensuring the formation of competence in accordance with the specific conditions of the educational process. This is varying the topic of independent work, advising the student's scientific activity, ensuring the choice, as far as possible, of the methodology for mastering knowledge.

5. In another group of specialized quality management methods, testing methods are central. It is sometimes believed that testing is nothing more than a way of assessing a person's knowledge or qualities. In fact, testing practice has already outgrown these functions. Today testing is used as a method of managing the quality of education. The test, depending on how and for what it is developed, how it is used in the educational process, is a diverse means of influence. The test can perform the roles of: an information retrieval system, a methodological method for systematizing knowledge, adjusting knowledge, a consulting program, a means of assessing the quality of education and monitoring it. The test can be used as a means of emotional

charging of educational activities. Test design and use is a great art of educational management. Self-assessment methods are separate management methods that complement testing methods. They can be different: in the form of tests or with the participation of a teacher, or using group work.

6. The system of methods for managing the quality of education is crowned with methods of self-knowledge. In the process of education, the student needs not only to gain knowledge or master the necessary skills, but to know himself: his abilities, type of thinking, weak and strong sides of character. This is also the quality of education that is born in the management of the educational process.

Management methods largely characterize the art of management, for they involve a choice that is determined by the goal of education, a specific situation and quality potential (resources and conditions for their use).

Any control is a process that reflects both a natural, regular sequence of actions, otherwise there will be no impact on the control object, and the sequence of effective action, which we call control technology.

The management process presupposes a general distribution of all its operations according to the stages of goal setting, situation, problem definition, decision making. Control technology – the construction of a specific sequence of actions, taking into account the general laws and real conditions of management (object, resources, potential, etc.). In control technology, there can be: sequential-linear, reciprocating action schemes, sequential corrective, branched at certain stages, search, intermittent, etc.

The technology for managing the quality of education should be the subject of special development and correspond to the technologies of education.

*References:*

1. Вікторов В. Г. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз). Дніпропетровськ: Пороги, 2005. 286 с.
2. Кісіль М. В. Оцінка якості вищої освіти. *Вища освіта України*. 2005. № 4 (14). С. 82-87.
3. Кисельова О. І., Коломієць Л. В., Шевцов А. Г. Якість вищої освіти: організація навчання та вимірювання знань: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 200 с.
4. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти: колективна монографія / за заг. ред. Лук'яненко Д., Антонюк Л. Київ: КНЕУ, 2018. 531 с.

5. Мінакова Т. П. Підходи до оцінювання якості вищої освіти. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 7-8. С. 50-52.
6. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб. у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с.
7. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

### **3.5. Management of educational program Economics in Polissya National University**

#### **Управління освітньою програмою «Економіка» в Поліському національному університеті**

Виклики стрімкого розвитку суспільства вимагають підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних аналізувати зміни в економічних процесах та передбачати їх тренди розвитку в майбутньому. Підготовка студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Економіка» вимагає застосування ґрунтовної освітньої програми, що задовольняє потреби ринку праці, роботодавців, академічної та наукової спільнот.

Зміст освітньої програми «Економіка» регламентується Стандартом вищої освіти України № 382 від 04. 03. 2020 р. спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» другого (магістерського) рівня.

Об'єктом вивчення спеціальності є економічні процеси та явища, наукові методи нормативного, кількісного та інституційного аналізу, інструментарій, формування міжнародної, національної, регіональної, секторальної економічної політики та економіки підприємства.

Освітньою програмою «Економіка» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня передбачено 58 кредитів (64% від загального обсягу програми) на обов'язкові компоненти, з яких 28 кредитів (48%) є компоненти загальної підготовки та 30 кредитів (52%) – компоненти циклу професійного блоку. На вибіркові компоненти відведено 24 кредити (27% загального обсягу програми).

За всіма компонентами передбачено 362 години лекцій, 456 практичних занять та 1564 години самостійної роботи (33% аудиторної роботи, в тому числі 55,7% – практичні заняття), що вказує на високий рівень практичної підготовки. Самостійна робота здобувачів вищої освіти забезпечується шляхом

використанням наступних платформ: Moodle, електронних ресурсів бібліотеки, веб-сервісів дистанційного навчання Google Classroom, Zoom, Skype, онлайн сервісів для формування завдань поточного та підсумкового контролю знань здобувачів, зокрема Google форми, а також через онлайн конференції та вебінари.

Формування груп здобувачів з метою опанування освітніх компонентів, здійснюється фахівцями деканату на основі трудомісткості навчальних дисциплін у кредитах ЄКТС, таким чином щоб загальне річне навчальне навантаження кожного здобувача вищої освіти становило не менше 60 кредитів ЄКТС.

Освітня програма спеціальності 051 «Економіка» для здобувачів вищої освіти у галузі соціальних та поведінкових наук за змістовним наповненням відповідає предметній області, що підтверджується тематичною сутністю освітніх компонентів. Зокрема, формування компетентностей у здобувачів забезпечується поглибленим вивченням загальних освітніх компонентів, які дають можливість засвоїти: теоретико-методологічні та практичні засади стратегічної поведінки суб'єктів ринку з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах (Економічна діагностика, Економічне обґрунтування та управління проектами); процес дедалі більшої всесвітньої економічної інтеграції (Глобальна економіка); специфічні акти обміну інформацією, які спрямовані на оптимізацію виробничої, наукової або іншої діяльності суб'єкта господарювання (Ділові комунікації, Стратегічне управління персоналом підприємства), а також вивчення студентами сучасних методологічних концепцій з основами методології наукового пізнання та методик наукових досліджень, формування навичок правильного виконання кваліфікаційних і наукових робіт (Методологія наукових досліджень).

Компоненти професійної підготовки надають можливість здобувачам оволодіти здатністю розвивати та акумулювати нові ідеї, що є необхідними джерелами наукової, технологічної, технічної інформації для підприємства, застосовувати стратегічні моделі можливостей формування і раціонального

використання ресурсів підприємства у майбутньому (Креативний менеджмент, Стратегічний розвиток підприємства, Інформаційні технології в управлінні підприємством); спілкуватися відповідно до мотивів, цілей і соціальних норм мовленнєвої поведінки у типових сферах і ситуаціях (Фахова іноземна мова); підвищувати фінансову спроможність, економічної, інвестиційної привабливості територіальних громад для якісного й комфортного проживання людей (Соціально-економічний розвиток територіальних громад, Економічні ризики та безпека бізнесу).

Освітня програма (ОП) сприяє досягненню місії та реалізації поставлених цілей Поліського національного університету, основною сутністю яких є підготовка професіоналів, що вміють комплексно поєднувати дослідницьку, проектну та підприємницьку діяльність і забезпечувати позитивні зміни в економіці, екології та соціальній сферах держави.

Регіональними особливостями Житомирської області є її територіальний поділ на три природні зони, які потребують спеціальних умов організації господарської діяльності. Враховуючи, що 80% земель Житомирської області визнані радіаційно забрудненими, регіон потребує підготовлених економістів-управлінців. ОП враховує специфіку регіону, включає в кожен освітній компоненту екологічний аспект та націлена на розвиток еколого-економічного напрямку.

На рівні програми «Економіка» загальна університетська місія досягається через участь та виборювання призових місць здобувачів і науковців у міжнародних та всеукраїнських практичних конференціях, круглих столах, присвячених вирішенню еколого-економічних проблем, конкурсах студентських наукових робіт та всеукраїнських предметних олімпіадах.

Процес розробки, обґрунтування, затвердження, моніторингу в процесі реалізації та періодичний перегляд освітньої програми у Поліському національному університеті регламентовано Положеннями про... «...порядок реалізації, моніторингу та перегляду освітньої програми», «...організацію

освітнього процесу» та «...внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти».

Освітня програма «Економіка» в Поліському національному університеті переглядається щорічно, з врахуванням думки всіх стейкхолдерів. Зокрема, у розширених засіданнях кафедри, присвячених формуванню змістовного наповнення програми «Економіка» на 2020 р. взяли участь представники різних підприємств: ТОВ «Агрофірма «Київська»», АТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Агро-Сем 3», ТОВ «Агростем», СВК «Ружинський».

Студентське самоврядування як громадський орган Поліського національного університету виконує функцію координації та сприяння розвитку освітньої діяльності студентів. Учасники студентського самоврядування беруть участь в обговоренні проблем щодо ефективного застосування сучасних інноваційних методів викладання, об'єктивного та адекватного оцінювання знань та вмінь студентів, поінформованості студентів про демократичні методи усунення конфліктних ситуацій тощо. Студентська рада залучає здобувачів до зустрічей з провідними роботодавцями та з органами місцевого самоврядування Житомирської області та міста Житомира, організовує науково-просвітницькі заходи (конференції, семінари, круглі столи тощо). Студентське самоврядування сприяє глибокому вивченню і освоєнню дисциплін навчального плану; формуванню умов для розкриття наукового та творчого потенціалу студентів; оволодінню сучасною методикою і навичками проведення самостійної роботи.

З метою поліпшення якості навчання, забезпечення компетентностей освітньої програми, ефективного застосування сучасних інноваційних методів викладання та виявлення резервів покращення організації навчального процесу, у квітні 2020 року кафедрою економіки і підприємництва було проведено опитування здобувачів спеціальності 051 «Економіка» і роботодавців за темою «Актуальні методи навчання та сучасні прийоми викладання». За результатами анкетування, змістовне наповнення проєкту програми за освітніми компонентами циклу дисциплін загальної підготовки задовольняє

94,3% опитаних здобувачів та за циклом професійної підготовки – 96,1%. Результати опитування роботодавців, вказують на те, що з них 97,8% задоволені підготовкою магістрів за освітньої програмою «Економіка» та 98,9% готові укласти з ними контракти на працевлаштування терміном до 3 років.

Здобувачі вищої освіти відвідують різні заходи: «День кар'єри», «Майстерня міста», «Zhytomyr Business Fashion Day», які дають їм можливість поспілкуватися безпосередньо з роботодавцями та ознайомитися з вимогами ринку праці, щодо Hard та Soft skills та інших необхідних компетенцій для майбутнього працевлаштування.

Також у розробці та перегляді освітньої програми беруть участь випускники кафедри, які за час практичної діяльності можуть об'єктивно оцінити ефективність наявного переліку дисциплін у програмі.

Викладачі кафедри ініціюють круглі столи, інші наукові зібрання, пов'язані з розробки освітньої програми, де мають можливість висловити свої ідеї, дізнатися об'єктивну критичну думку опонентів-стейкхолдерів та внести конструктивні пропозиції у зміст програми. Так, при формуванні освітньої програми «Економіка» було використано досвід, отриманий під час участі VII Міжнародному Бізнес-форумі «Наука-Бізнес-Освіта: стратегічне партнерство», на якому методом мозкового штурму спільно науково-педагогічний колектив та представники виробничої сфери України генерували основні принципи наближення освіти до практики, розглядали методи мотивації підготовки кваліфікованих економістів з відповідними знаннями і вміннями не лише економічного спрямування а й іноземних мов, тайм-менеджменту та іншого [1].

При формуванні цілей та програмних результатів враховується думка партнерів університету таких, як НААН України, науково-методичного центру вищої та фахової передвищої освіти, інших університетів, Агенції регіонального розвитку Житомирської області та інших.

У процесі формування цілей та програмних результатів навчання здобувачів вищої освіти було враховано досвід співпраці з Агенцією



регіонального розвитку Житомирської області в межах проведених регіональних форумів та реалізації галузевих і регіональних інвестиційних програм: Круглий стіл “Смарт спеціалізація: результат співпраці влади, бізнесу та науки”, Практичний семінар по залученню інвестицій з UkraineInvest & U-Lead, StartUp Thursday – синергія органів влади-громади-бізнесу дає змогу студентам знайомитись з основами стратегічного планування та проектного менеджменту. Також студенти ознайомились з привабливими грантовими програми «Finance.ua» та «Scholarship». Агенцією спільно зі студентами було відпрацьовано понад 15 концепцій для програм Секторальної підтримки ЄС, USAID, COSME, Еразмус, ПРООН. Одна з концепцій реалізується у 2020 році на теренах України, а саме «Розвиток міжрегіональної співпраці шляхом розвитку інфраструктури міжрегіонального співробітництва», в якій беруть участь 6 регіонів України. При формуванні цілей, програмних результатів, необхідних вмінь та навиків конкурентоспроможних, кваліфікованих спеціалістів, затребуваних вітчизняним та міжнародним ринком праці враховувався досвід Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, Сумського національного аграрного університету, Тернопільського національного економічного університету та Аграрного Університету ім. Гуго Коллонтая (Uniwersytet rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie), з освітніх програм яких було запозичено та додано у навчальний план «Креативний менеджмент», «Ділові комунікації» та «Стратегічне управління персоналом підприємства». Такі дисципліни доповнюють освітню програму «Економіка» та допомагають здобувачам вищої освіти засвоїти ділові навички управління та організації підприємства. В процесі стажування викладачів кафедри у закордонних університетах: Варненський економічний університет (Болгарія), Інститут доктора Яна-Урбана Сандала (Норвегія) досліджувалося лекційно-практичне наповнення матеріалу аналогічних освітніх програм. Матеріали, які є актуальними для вітчизняної економіки та які засвідчують іноземний досвід, впроваджені у навчальний курс, зокрема дисципліни «Економічні ризики» та

«Безпека бізнесу». Пройдені викладачами кафедри іноземні стажування за напрямом академічної доброчесності у Вищому Семінаріумі Духовного Товариства Апостольства Католицького (Варшава) впроваджуються при розробці наукових досліджень, підготовці курсових проєктів та кваліфікаційних робіт.

Відповідність змісту освітніх компонентів програми предметній області забезпечує досягнення нормативного змісту програмних результатів навчання та надає можливість формування здобувачами вищої освіти індивідуальної освітньої траєкторії навчання.

Індивідуальна освітня траєкторія здобувачів забезпечується через: можливість брати участь у формуванні освітніх компонентів ОП; наявність вибіркового освітніх компонентів навчального плану ОП; складання індивідуального навчального плану, які затверджуються вченою радою факультету і університету; прийняття участі у перегляді тематики курсового проєкту з економічної діагностики та самостійного вибору теми дослідження економічної проблеми; внесення коректив щодо розширення тематики кваліфікаційних робіт, які відповідають спеціальності у межах галузей, підприємств, організацій національної економіки; самостійний вибір підприємства для проходження переддипломної практики за галузями національної економіки; навчання здобувачів з особливими потребами (контент студентів – сироти, інваліди, молоді батьки) за індивідуальним графіком.

Право вибору дисциплін здобувачами регулюється Положеннями про організацію освітнього процесу та про вибіркові навчальні дисципліни освітньої програми в університеті. На вибір навчальних дисциплін у межах освітньої програми та робочого навчального плану представлено 27% загальної кількості кредитів ECTS. Обсяг кожної вибіркової дисципліни становить, як правило, 4-6 кредитів ECTS. Не передбачено курсові роботи з дисциплін, що пропонуються у варіативній компоненті навчального плану.

Формування змістовного наповнення ОП вибіровими компонентами організовано у тісній співпраці: студент (на початковому етапі знайомлення з

вибірковими освітніми компонентами за силабусами, експлікаціями та презентаціями) – менеджер групи (обговорення назви та тематичного плану дисципліни) – студентське самоврядування (відмічають та акумулюють позитивні та проблемні місця вибіркового освітнього компонента) – розширене засідання кафедри (викладачі освітніх дисциплін, презентують освітні компоненти за їх змістом) – деканат (фахівці деканату, які формують групи студентів за вибірковими дисциплінами).

За ОП «Економіка» та навчальним планом для здобувачів у 3 семестрі 2 року навчання передбачено проходження переддипломної (виробничої) практики. Загальна кількість складає – 4 кредити ЄКТС. Програма переддипломної практики розроблена з урахуванням її мети, а саме: закріплення, доповнення і поглиблення теоретичних знань, одержаних студентами при вивченні фахових дисциплін навчального плану; формування професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень в конкретних виробничих ситуаціях; вміння оцінювати економічні процеси на сучасному етапі розвитку економіки; сприяти формуванню економічного мислення, адаптованого до вимог ринкової економіки, розвинути практичні навички пошуку конкретних шляхів вирішення проблеми ефективного використання обмежених матеріальних і людських ресурсів для максимального задоволення продовольчих потреб суспільства; дослідження матеріалів, необхідних для написання кваліфікаційної роботи; набуття практичних навичок та умінь професійної роботи при виконанні управлінських функцій.

Проходження переддипломної (виробничої) практики здійснюється на підприємствах, в організаціях та установах, як Житомирської області, так і в інших регіонах держави, з якими укладено відповідні договори.

Здобувачам надано право самостійно обирати об'єкт проходження практичної підготовки. Водночас, на кафедрі сформовано базу проходження практик за наступними підприємствами: ТОВ «Агрофірма «Київська»» Макарівського району, ТОВ «Агро-Сем 3» с. Семенівка Бердичівського району, ТОВ «АГРОСТЕМ» с. Щеніїв Черняхівського району, СВК «Ружинський»

сmt. Ружин Ружинського району, Департамент агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської облдержадміністрації, ПАТ «Житомирський маслозавод», ПП «Імпак» Андрушівського району, ПАТ «Новоград-Волинський» хлібозавод тощо.

Реалізацію ОП забезпечують викладачі практики, які проектують її унікальність шляхом: застосування компетентнісного підходу як елементу студентоцентризму, що дозволяє пом'якшити предметоцентризм; спрямування студентів поєднувати економічні теорії з прикладним дослідженням, використання статистичних методів досліджень у вирішенні питань державної політики та бізнесу, набуття навиків довгострокового стратегічного планування та можливостей прийняття варіативних рішень в умовах економічної турбулентності, вміння знаходити альтернативні шляхи вирішення економічно нестабільних ситуацій. забезпечення під час навчання стійкого саморозвитку здобувачів вищої освіти, що додає репутації спеціальності; забезпечення порівнюваності і зрозумілості результатів навчання, набутих компетентностей і кваліфікацій для всіх зацікавлених сторін; наближення підготовки магістра-економіста швидко адаптувати набутий матеріал до практичної його реалізації.

Таким чином, зміст, методи і форми викладання освітніх компонентів сфокусовано на розвитку здатності здобувача до самоорганізації та самоуправління, його критичного та рефлексивного мислення, лідерських якостей, комунікативних здібностей та уміння працювати в команді. Формування та розвинення універсальних навичок у здобувачів досягається через участь у реалізації наукових проєктів, конференціях, консультації з науковим керівником, презентації результатів власного дослідження, написання наукових статей.

*Література:*

1. <https://kneu.edu.ua/ua/events/hrthsrhsth/>.

### **3.6. Management and administration in the field of health care services**

#### **Управління та адміністрування в сфері послуг охорони здоров'я**

В умовах пандемії нових біозагроз питання управління та адміністрування в сфері послуг охорони здоров'я потребують перегляду. Рішення, від яких залежать життя людей, регулярно приймаються не лише окремими людьми, але й законодавчими та виконавчими інститутами влади, що здійснюють функцію державної системи охорони здоров'я. Ці рішення беруть до уваги можливості збереження та подовження людського життя за рахунок обмежених ресурсів (наприклад, фінансових, людських, часових) [1]. Подібні рішення приймаються інститутами влади для здійснення функцій оборони і безпеки, законності та правопорядку, макроекономічного менеджменту, захисту прав власності.

Країни, що мають національну службу охорони здоров'я чи національне медичне страхування, зазвичай дозволяють владним інституціям приймати рішення щодо замовлень нових продуктів (фармацевтичних препаратів, видів терапії та медичних приладів). Як правило, переважають нововведення, що просують терапевтичне лікування з меншою ймовірністю ранніх летальних випадків у певній групі ризику. Оскільки такі нововведення передбачають додаткові витрати, то нововведеннями зі зниженням витрат часто нехтують.

Наприклад, забезпечення мобільного коронарного відділення на кілька мільйонів доларів може допомагати оперативно лікувати пацієнтів із серцевими нападами, значно зменшуючи число летальних випадків на шляху до лікарні. Довготривала медикаментозна терапія пацієнтів з гіпертонією, які використовують антигіпертензивні засоби, може також запобігати серцевим нападам, суттєво підтримуючи економіку досліджень і розробок (ДіР) у фармацевтиці. Встановлення діалізного обладнання для пацієнтів з хронічною нирковою недостатністю сприяє ДіР у виробництві медичної апаратури.

Витрати для збереження життя здійснюються не тільки в галузі охорони здоров'я: в галузі транспорту у місцях з вищою кількістю дорожньо-

транспортних пригод (ДТП) виникають питання поліпшення якості доріг (не лише дорожнього покриття), на які мають відповідати місцеві громади та державні установи; в галузі транспорту також виникають питання належного облаштування доріг у житлових зонах, щоб знижувати швидкість руху та вести постійне відеоспостереження. Звичайно, практичне втілення відповідей на ці питання передбачає певних видатків місцевого чи державного бюджету.

В галузі захисту довкілля виникають питання забезпечення рівнів систем безпеки таких небезпечних підприємств, як атомна електростанція чи хімічний комбінат: при недостатньому рівні системи безпеки може трапитися аварія із загрозою для життя мільйонів людей. Одним з наслідків Чорнобильської катастрофи 1986 р. стало зростання випадків онкологічних захворювань, особливо в Україні та Білорусі. На теплових електростанціях при спалюванні вугілля виникають питання витрат на фільтри, здатні утримувати двоокис сірки та інші шкідливі викиди в атмосферу. Такі викиди збільшують частоту респіраторних захворювань населення.

У всіх вищезазначених питаннях інститути влади не можуть приймати раціональні рішення без всебічного і точного оцінювання майбутніх вигравів (і програшів), спричинених реалізацією конкретного проекту, а також порівняння таких вигравів з поточною вартістю потоку витрат, пов'язаних з цим проектом. Для осіб, які приймають рішення, важливо вимірювати виграти та витрати в однакових одиницях. Оскільки витрати проекту зазвичай вимірюють у грошових одиницях, то є сенс вимірювати всі виграти також у грошових одиницях. Тому подовження життя чи поліпшення стану здоров'я людини, спричинене реалізацією проекту, також має оцінюватися в грошових одиницях. Оскільки важко оцінювати стан здоров'я та життя людини в грошових одиницях, то економісти розробили альтернативні методи оцінки стану здоров'я та життя людини [2].

Різні підходи до економічної оцінки стану здоров'я порівнюють виграти від медичного втручання з витратами на нього. Виграти від втручання можна вимірювати в натуральних одиницях за одновимірною шкалою, грошових

одиницях, одиницях кардинальної функції корисності, яка відображає багатовимірне поняття здоров'я в скалярний індекс.

Натуральну шкалу може задавати такий клінічний параметр, як зниження артеріального тиску на  $x$  mmHg (міліметрів ртутного стовпчика) або збільшення тривалості життя на  $y$  років. Подібні вимірювання мають сенс лише тоді, коли альтернативи (скажімо, проведення втручання чи відмова від втручання) відрізняються лише за одним параметром без побічних ефектів: слід порівнювати різні антигіпертензивні ліки без побічних ефектів і слід порівнювати різні проекти облаштування доріг з мінімізацією наслідків можливих ДТП. Метод відповідних порівнянь називають аналізом ефективності витрат (cost-effectiveness analysis, CEA).

Спочатку зосередимося на незалежних втручаннях, тобто втручаннях, чії витрати і виграші не впливають на інші втручання. Прикладами таких втручань є операції заміни суглобу та операції пересадки серця. Індексом порівняння є середнє відношення ефективності витрат (average cost-effectiveness ratio, ACER). Якщо ефективність вимірювати тривалістю життя, то

$$ACER = \frac{\text{витрати у грошових одиницях}}{\text{виграш у тривалості подовження життя}}.$$

Коли втручання є взаємовиключними (наприклад, є двома несумісними ліками для одного й того самого стану), то треба враховувати швидкість, з якою вищі витрати можуть давати додаткові виграші проекту А відносно базового (найближчого за ефективністю) проекту В – відношення додаткової ефективності витрат (incremental cost-effectiveness ratio, ICER) [3]

$$ICER_{AB} = \frac{\text{додаткові витрати}}{\text{додаткові виграші в натуральних одиницях}},$$

де значення знаменника вимірюється відносно базового проекту В.

Розрахунок ICER можна проілюструвати на прикладі. Припустимо, деякий стан вражає 100 пацієнтів, які можуть бути проліковані трьома взаємовиключними медичними втручаннями А, В, С: втручання А для 100 пацієнтів сумарно коштують 300 тис. євро і подовжують життя кожного пацієнта в середньому на 0,3 року (100 пацієнтів – сумарно на 30 років); втручання В коштують 500 тис. євро і подовжують життя 100 пацієнтів сумарно на 40 років; втручання С коштують 600 тис. євро і подовжують життя 100 пацієнтів сумарно на 50 років. Нехай всі втручання допускають пропорційне масштабування: наприклад, лікування одного пацієнта за допомогою втручання С коштує 6 тис. євро і подовжує його життя на 0,5 року. Оскільки

$$ACER_A = \frac{300}{30} = 10 < ACER_C = \frac{600}{50} = 12 < ACER_B = \frac{500}{40} = 12,5, \quad (1)$$

то для втручання А найближчим за ефективністю втручанням є відсутність О будь-якого втручання з нульовими витратами. Тоді

$$ICER_{AO} = \frac{300 - 0}{30 - 0} = ACER_A = 10, \quad (2)$$

$$ICER_{BA} = \frac{500 - 300}{40 - 30} = 20 > 12,5 = ACER_B.$$

Звідси видно, що для втручання В показник ACER завищує економічну ефективність порівняно з показником ICER: базове втручання А дає  $\frac{30}{40} = 75\%$  вигаду у тривалості подовження життя відносно втручання В за рахунок  $\frac{300}{500} = 60\%$  витрат відносно втручання В. Оскільки

$$ICER_{CB} = \frac{600 - 500}{50 - 40} = 10 < 20 = ICER_{BA}, \quad (3)$$



то втручання В домінується втручанням С або А. Оскільки втручання С є дорожчим, ніж втручання В, то за нерівності (3) говорять, що В розширено домінується втручанням С [4]. Нарешті,

$$ICER_{CA} = \frac{600 - 300}{50 - 30} = 15. \quad (4)$$

Нехай бюджет на лікування 100 пацієнтів становить 330 тис. євро. Лікування 85 пацієнтів через втручання А потребує  $3 \times 85 = 255$  тис. євро, а на решту  $330 - 255 = 75$  тис. євро можна лікувати  $\frac{75}{5} = 15$  пацієнтів через втручання В; сумарне подовження життя становитиме  $85 \times 0,3 + 15 \times 0,4 = 25,5 + 6 = 31,5$  років. Якщо ж лікувати 90 пацієнтів через втручання А і 10 пацієнтів через втручання С, то сумарні витрати дорівнюватимуть  $3 \times 90 + 6 \times 10 = 330$  тис. євро, а сумарне подовження життя становитиме  $90 \times 0,3 + 10 \times 0,5 = 32$  роки. Тому втручання В справді домінується втручанням С або А, що підтверджується також нерівностями (1).

Зазначимо, що значення ACER для незалежних втручань можна вважати значенням ICER відносно базового втручання О. Таким чином, всі втручання можна класифікувати за їхніми величинами ACER або ICER. Можна враховувати взаємозалежності між виграшами і витратами втручань, визначаючи комбінації втручань як нові складні втручання [3].

При впорядкуванні взаємовиключних втручань, насамперед, важливо відсіяти ті втручання, які домінуються, а потім перерахувати ICERs. Очевидно, слід відсіяти будь-яке втручання, яке коштує дорожче і дає меншу тривалість подовження життя порівняно з альтернативним (яке домінується двічі). Після відсіяння втручання В маємо  $ICER_{CA} = 15$  в силу рівняння (4) та  $ICER_{AO} = 10$  в силу рівняння (2).

СЕА має очевидні межі застосування. СЕА неявно припускає, що не існує етичних обмежень при розподілі сумарної тривалості подовженого життя серед

членів суспільства, а також при розподілі інших вигащів. СЕА не застосовується для порівняння втручань, які відрізняються принаймні двома наслідками. Наприклад, коли регулювання дорожнього руху зменшує не лише число летальних випадків, а й число випадків травмування, то СЕА не застосовується, бо СЕА не агрегує багатовимірні наслідки. Хоча СЕА впорядковує заходи (втручання), СЕА не відповідає на питання, чи варто взагалі здійснювати захід з найкращим рейтингом. На практиці СЕА відповідає лише на питання розподілу заданого бюджету серед заданих можливих заходів: слід починати витратити бюджет на захід, який має найменше значення ICER, потім – на захід, який має друге найменше значення ICER, і продовжувати цей процес до повного вичерпання бюджету. Водночас СЕА не відповідає на питання раціонального визначення обсягу бюджету.

Вимірюючи вигащів від втручання в одиницях кардинальної функції корисності, беруть до уваги багатовимірність поняття здоров'я, включаючи всі наслідки втручання – позитивні (подовження життя та зміни стану здоров'я) та негативні (побічні небажані ефекти); кожному наслідку присвоюється відповідна вага. Для такої ситуації розроблені кілька методів прийняття рішень, серед яких найчастіше використовують індекс років життя з урахуванням його якості (quality-adjusted life years, QALYs).

Для розрахунку QALYs усі можливі стани здоров'я оцінюються за шкалою від 0 до 1, де 0 відповідає летальному стану, а 1 – досконалому стану здоров'я. Стан здоров'я  $x \in (0,1)$  репрезентативної особи визначається так, що їй байдуже, чи прожити рік з індексом корисності  $x$ , чи прожити частку  $x$  року у досконалому стані здоров'я. Тоді всі наслідки втручання для здоров'я стають порівнянними, агрегуючись у скаляр, який можна інтерпретувати як вигащ у роках життя з урахуванням його якості (QALYs).

Оцінювання, основане на одиницях корисності, відоме як аналіз витрати-корисність (cost-utility analysis, CUA). В CUA індекс порівняння визначається аналогічно до СЕА. Для незалежних втручань аналогічно до ACER

визначається середнє відношення витрати–корисність (average cost-utility ratios, ACUR)

$$ACUR = \frac{\text{витрати в грошових одиницях}}{\text{виграші в одиницях корисності}} \quad (5)$$

Для взаємовиключних втручань А, В аналогічно до ICER визначається додаткове відношення витрати–корисність (incremental cost-utility ratio, ICUR)

$$ICUR_{AB} = \frac{\text{додаткові витрати}}{\text{додаткові виграші в одиницях корисності}} \quad (6)$$

Таким чином, корисність має бути кардинально вимірюваною, бо інакше не було б сенсу розрізняти одиниці корисності. Оскільки кардинальні функції корисності визначаються однозначно з точністю до позитивного афінного перетворення, то однозначно визначаються відношення (5) і (6). Тоді можна, наприклад, сказати, що різниця корисності між заходами А, В вдвічі більша, ніж різниця корисності між заходами С, D. З іншого боку, ординальні функції корисності визначаються однозначно з точністю до позитивного монотонного перетворення; такі функції дозволяють впорядковувати послідовність заходів.

CUA має перевагу відносно CEA в тому, що може застосовуватися як до різних медичних, так і немедичних втручань, бо може порівнювати наслідки за різними вимірами (скажімо, за клінічними вимірами) шляхом відображення простору вимірів у скалярний індекс корисності. Водночас CUA і CEA мають багато спільного [3].

CUA може застосовуватися для побудови рейтингової таблиці (league-table) медичних втручань, яка може бути використана для того, щоб продемонструвати досягнення однакових рівнів QALYs за рахунок відмінних витрат [5; 6] (Табл. 1).

Наведена інформація корисна для осіб, які приймають політичні рішення та відповідають за розподіл ресурсів у секторі охорони здоров'я.

Таблиця 1. Рейтингова таблиця медичних втручань

Медичне втручання	Витрати (у фунтах стерлінгів 1990 р.) на QALY
Тестування на холестерин і виключно дієтотерапія (всі дорослі віком 40-69 років)	220
Нейрохірургічне втручання при травмі голови	240
Порада терапевта кинути палити	270
Нейрохірургічне втручання при субарахноїдальному крововиливі	490
Антигіпертензивна терапія для запобігання інсульту (всі дорослі віком 45–64 років)	940
Імплантація кардіостимулятора	1100
Заміна клапана при аортальному стенозі	1140
Заміна суглоба	1180
Тестування і лікування холестеринового стану	1480
Аортокоронарне шунтування (ішемічна хвороба серця, тяжка стенокардія)	2090
Пересадка нирки	4710
Скринінг на онкологію молочної залози	5780
Пересадка серця	7840
Тестування і лікування холестеринового стану (всі дорослі віком 25-39 років)	14150
Домашній гемодіаліз	17260
Аортокоронарне шунтування (ураження однієї судини, стенокардія середньої тяжкості)	18830
Неперервний амбулаторний перитонеальний діаліз	19870
Госпітальний гемодіаліз	21970
Лікування еритропоетином для анемії при діалізі пацієнтів (припускаючи 10-відсоткове зниження летальних випадків)	54380
Нейрохірургічне втручання при злоякісних внутрішньочерепних пухлинах	107780
Лікування еритропоетином для анемії при діалізі пацієнтів (не припускаючи зниження летальних випадків)	126290

CUA має свої обмеження. Слід прийняти рішення, чия саме функція корисності використовується для оцінювання різних станів здоров'я. Подібно до SEA, CUA лише впорядковує заходи, але не допомагає визначити конкретний перелік заходів, які слід здійснити. Такий перелік визначатиме заданий фіксований бюджет, але CUA, подібно до SEA, не допомагає визначити оптимальний розмір бюджету.

Якби існувала домовленість про оптимальний розмір бюджету, залишалося б питання визначення оптимального набору заходів охорони здоров'я. Неподільність і масштабованість таких заходів обмежують використання

підходу рейтингової таблиці, потребуючи методів математичного програмування [7; 8]. Крім того, для ефективного розподілу бюджету потрібна інформація про витрати і виграші (для здоров'я) всіх поточних і потенційних заходів. Однак на практиці такої інформації немає, а рейтингові таблиці складаються лише на основі наявних оцінок, що обмежує підтримку прийняття рішень. Відомо метод порівняння виграшу для здоров'я завдяки новому втручанню порівняно з комбінаціями втручань, які мають не менший бюджет, ніж бюджет нового втручання [9]; цей підхід гарантує, що нове втручання веде до результуючого поліпшення здоров'я.

Альтернативним методом є метод порогових значень для відношень витрати–корисність. Наприклад, Національний інститут здоров'я та клінічної досконалості (National Institute for Health and Clinical Excellence, NICE) у Сполученому Королівстві використовує два різні пороги [10]: значення ICUR нижче 20000 фунтів стерлінгів (на QALY) зазвичай гарантують прийняття втручання; значення ICUR між 20000 і 30000 фунтів стерлінгів означають потребу в додаткових консультаціях (скажімо, щодо врахування додаткових виграшів у змінах QALYs); втручання з ICUR понад 30000 фунтів стерлінгів потребує ретельнішого розгляду додаткових факторів на користь втручання.

Правило порогового значення є простим, але не дає гарантії, що бюджет використовуватиметься з максимізацією виграшів для здоров'я [11; 12]. Ця максимізація передбачатиме порогове значення, що вимірює граничну альтернативну вартість ресурсів бюджету, обчислення якої вимагає даних про всі поточні та потенційні втручання. Таке порогове значення слід перераховувати при змінах бюджету чи дозволах на нові втручання. Оскільки порогові значення не перераховувалися таким чином, то дотримання правила порогового значення не гарантує виграшів для здоров'я за наявних ресурсів. Альтернативне правило використовує порогове значення на основі готовності платити за QALY. Тоді метод оцінювання виграшів для здоров'я стає аналізом витрат і виграшів (cost-benefit analysis, CBA), що передбачає ендогенне визначення бюджету для охорони здоров'я. Можна також обчислювати виграш

у грошових одиницях як добуток виграшу в QALYs і готовності платити за QALY, застосовуючи критерій чистого виграшу [7].

Вимірювання виграшів у грошових одиницях означає, що подовження людського життя і зміни якості життя мають грошовий еквівалент. Виражаючи у грошових одиницях як позитивні, так і негативні ефекти втручання, можна застосовувати СВА. Саме цей підхід дозволяє оцінювати кожне втручання окремо. Втручання є виправданим, якщо середнє відношення витрати–виграші (average cost-benefit ratio, ACBR) є меншим 1:

$$ACBR = \frac{\text{витрати в грошових одиницях}}{\text{виграші в грошових одиницях}} < 1.$$

Рівносильним правилом рішення є

$$(\text{чистий виграш}) = (\text{виграші} - \text{витрати}) (\text{в грошових одиницях}) > 0. \quad (7)$$

Якщо існує потік чистих виграшів у часі, то майбутні чисті виграші потрібно перетворювати у поточні вартості, використовуючи відповідну ставку дисконтування: сума дисконтованих чистих виграшів дає чисту поточну вартість (net present value, NPV) – узагальнений критерій рішення [13; 14].

У випадку кількох взаємовиключних втручань з позитивним виграшем слід прийняти втручання з найвищим чистим виграшем. Це рівносильно обчисленню додаткових відношень витрати-виграші (incremental cost-benefit ratios, ICBRs) з пороговим значенням 1. Таке відношення для втручання А відносно базового (найближчого найефективнішого) втручання В визначається відношенням додаткових витрат і додаткових виграшів втручання

$$ICBR_{AB} = \frac{\text{додаткові витрати}}{\text{додаткові виграші в грошових одиницях}}.$$

Після того, як виключено доміновані втручання, серед залишених втручань з  $ICBR < 1$ , втручання з найвищими виграшами є також тим, що дає найвищий чистий вигаш. Зазвичай обчислюють не  $ICBRs$ , а безпосередньо чисті виграші, користуючись рівністю (7). На відміну від  $CEA$  та  $CUA$ , метод  $СВА$  не відповідає на питання, скільки грошей слід витратити на втручання, які подовжують життя і поліпшують якість життя. Для відповіді на це питання зазвичай застосовують критерій економічного добробуту про потенційне поліпшення за Парето (Wilfredo Pareto (1848–1923) – італійський економіст, соціолог і сенатор, один із основоположників теорії еліт) чи критерій Калдора (Miklos Kaldor (1908–1986) – англійський економіст угорського походження, директор з досліджень і планування Економічної комісії ООН для Європи (United Nations Economic Commission for Europe (ECE)), першим виконавчим секретарем якої був шведський економіст і соціолог Гуннар Мюрдаль (Gunnar Myrdal (1898–1987)), Нобелівський лауреат 1974 р.) – Хікса (John Hicks (1904–1989) – англійський економіст, Нобелівський лауреат 1972 р.).

Отже,  $CEA$  служить для порівняння заходів з одновимірними ефектами.  $CUA$  також дозволяє порівнювати заходи з кількома гетерогенними ефектами. При виборі заходу  $CEA$  та  $CUA$  виходять з фіксованого бюджету для охорони здоров'я. На відміну від  $CEA$  та  $CUA$ , метод  $СВА$  оцінює життя та здоров'я з точки зору грошей, дозволяючи вимірювати чистий вигаш кожного заходу.

Головна відмінність методу  $СВА$  від методів  $CEA$  та  $CUA$  у тому, що  $СВА$  спирається на суб'єктивну теорію корисності, використовуючи агреговану готовність платити залучених осіб як грошову міру корисності, а методи  $CEA$  та  $CUA$  зосереджуються на ефектах для стану здоров'я. При використанні  $CUA$ , для агрегування багатовимірних ефектів у скалярний індекс (вимірювання багатовимірних ефектів через скалярний індекс) були розроблені кілька понять корисності, що застосовуються для управління в сфері охорони здоров'я.

*Література:*

1. Горбачук В. М., Дунаєвський М. С., Сулейманов С.-Б. Організація забезпечення громадських і клубних продуктів для рекреації та охорони здоров'я. *Приазовський економічний вісник*, 2018, вип. 2. С. 156-162.
2. Горбачук В. М., Кошулько А. І., Дунаєвський М. С. Питання асиметрії інформації та несприятливого відбору в організації охорони здоров'я. *Здоров'я і суспільні виміри в академічному просторі та поза ним*. Київ: НаУКМА, 2018. С. 27-29.
3. Weinstein M. Decision rules for incremental cost-effectiveness analysis. *The Elgar companion to health economics*. A. M. Jones (ed.) Cheltenham: Edward Elgar, 2006. P. 469-478.
4. Weinstein M. Principles of cost-effective resource allocation in health care organizations. *International journal of technology assessment in health care*, 1990, V. 6, № 1. P. 93-103.
5. Maynard A. Developing the health care market. *Economic journal*, 1991, V. 101, № 408. P. 1277-1286.
6. Zweifel P., Breyer F., Kifmann M. *Health economics*. 2-nd edition. Springer, 2009.
8. Drummond M. F., Sculpher M. J., Claxton K., Stoddart G.J., Torrance G. W. *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. 4-th edition. Oxford: Oxford University Press, 2015.
9. Горбачук В. М., Рошупкін І. Ю. Функції Кобба-Дугласа для галузей державного управління та охорони здоров'я України у 2007-2009 рр. *Актуальні проблеми економіки: теоретичні та практичні аспекти*. Ч. II. Дніпропетровськ: Перспектива, 2012. С. 25-29.
10. Birch S., Gafni A. Cost effectiveness/utility analyses: do current decision rules lead us where we want to be? *Journal of health economics*, 1992, V. 11, № 3. P. 279-296.
11. *Guide to the methods of technology appraisal 2013*. London: National Institute for Health and Clinical Excellence, 2018.
12. Birch S., Gafni A. Decision rules in economic evaluation. *The Elgar companion to health economics*. A. M. Jones (ed.) Cheltenham: Edward Elgar, 2006. P. 492-502.
13. Birch S., Gafni A. Information created to evade reality (ICER). *PharmacoEconomics*, 2006, V. 24, № 11. P. 1121-1131.
14. Boadway R., Bruce N. *Welfare economics*. Oxford: Basil Blackwell, 1984.
15. Горбачук В. М. *Фінансові методи*. Київ: Альтерпрес, 2002. 175 с.



### **3.7. Innovative management of the development of enterprise: the scientific and practical approach to the generating management solutions**

#### **Інноваційне управління розвитком підприємств: науково-практичний підхід до генерування управлінських рішень**

Сучасні умови господарювання, які полягають у трансформації економічних відносин та характеризуються зміною перманентного середовища, загостренням і посиленням конкурентної боротьби вимагають від управлінців вітчизняних підприємств формування та впровадження нових, найбільш ефективних підходів і форм інноваційного управління розвитком.

Більша частина підприємств, які функціонують стабільно чи з кризовими симптомами, мають враховувати факт можливого виникнення ризиків, що можуть призвести до дестабілізації в їх роботі, та мають постійно оновлювати окремі функціональні елементи інноваційного управління розвитком підприємствами.

Проблеми інноваційного управління розвитком підприємств висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили такі вчені: В. Авер'янов, І. Ансофф, В. Бакуменко, М. Білинська, Л. Богуш, В. Грін'юв, М. Данько, В. Дикань, Л. Калініченко, В. Майборода, А. Міщенко, О. Оболенський, П. Перерва, М. Портер, В. Прохорова, О. Тридід, Р. Фатхутдінов, В. Шамрай, В. Юрчишин та ін.

У сучасних умовах розвитку туризму особливої актуальності набуває питання розвитку готельно-ресторанної індустрії, яка виконує одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечує їх засобами розміщення, харчуванням, побутовими послугами під час подорожі тощо.

Зростання інтересу до підприємств готельно-ресторанного господарства пояснюється впевненістю суб'єктів підприємницької діяльності в обов'язковому подоланні кризових явищ в економіці. Основою для такого

погляду в майбутнє є збільшення прибутковості підприємств готельно-ресторанного господарства.

Проблеми інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства залишаються не вивченими і є досить актуальними.

У цьому контексті виникає необхідність у розробці та впровадженні практичних рекомендацій щодо інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Це дозволить визначити оптимальні шляхи розвитку підприємства та прийняттю ефективних інноваційних управлінських рішень.

Продукування раціональних інноваційних управлінських рішень для підвищення рівня їх розвитку є можливим на основі кластерних угруповань підприємств готельно-ресторанного господарства.

Обґрунтуванню використання кластерного підходу присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: М. В. Багрій [1], А. І. Горецький [3], І. М. Дишловий [4], Ю. М. Ковальова, Н. В. Алишева [5-6], Д. І. Басюк [2], Р. Б. Кожухівська [7], Л. В. Корольчук [8], О. Л. Михайлюк, І. В. Давіденко [9], Парфіненко А. Ю. [10], М. Портер [11], Г. Ш. Уварова [14], В. В. Прохорова [12], С. І. Соколенко [13], Н. А. Щербакова [16] С. Д. Щеглюк [15], та ін. Концепції їхніх досліджень відрізняються різноманітністю наукових підходів до вибору моделей та кластерних форм організації підприємницької діяльності. Багато аспектів, що пов'язані з формуванням різних моделей кластерів залишаються не достатньо теоретично обґрунтованими та вимагають широкого кола наукових досліджень.

Отже актуальним є розробка науково-практичних рекомендацій із впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі кластерних об'єднань з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою формування кластера підприємств готельно-ресторанного господарства є підвищення їх конкурентоспроможності за

рахунок комерційної та некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання та заходів політики підтримки.

Проведені розрахунки загального інтегрального показника інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства за 2009-2018 рр. та за допомогою програми Statistica версії 6.0, завдяки модулю Cluster Analysis, отримано ієрархічну дендрограму об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком.

За результатами побудови ієрархічної дендрограми об'єднання підприємств готельно-ресторанного господарства за інтегральними показниками інноваційного управління розвитком, визначено, що зазначені підприємства можуть бути згруповані в три кластери.

Отримані графіки середніх значень показників за отриманими кластерами [17, с. 406-407].

Евклідові відстані між кластерами підприємств готельно-ресторанного господарства наведено в Табл. 1. Розрахунок Евклідової відстані між кластерами розраховується за формулою

$$d_{ij} = \left( \sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (1)$$

де  $p$  – метрика Евкліда ( $p=2$ );

$x_{ki}$  – значення  $k$ -ї ознаки в  $i$ -му об'єкті.

Отримані рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства дозволяють керівництву виявити вплив показників на ефективність діяльності досліджених підприємств.

*Таблиця 1. Матриця Евклідових відстаней між кластерами підприємств готельно-ресторанного господарства*

Евклідова відстань																				
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	C_19	C_20
C_1	0,00	0,23	0,10	0,52	0,55	1,57	1,59	0,81	1,39	0,27	0,26	0,43	1,51	1,35	0,74	0,51	0,27	1,25	1,34	0,18
C_2	0,23	0,00	0,17	0,44	0,49	1,49	1,51	0,74	1,34	0,29	0,21	0,43	1,44	1,27	0,70	0,42	0,18	1,20	1,27	0,19
C_3	0,10	0,17	0,00	0,48	0,52	1,54	1,57	0,80	1,38	0,24	0,19	0,42	1,49	1,34	0,75	0,46	0,22	1,23	1,32	0,12
C_4	0,52	0,44	0,48	0,00	0,24	1,16	1,17	0,50	1,03	0,42	0,40	0,24	1,13	0,99	0,50	0,24	0,31	0,90	0,99	0,52
C_5	0,55	0,49	0,52	0,24	0,00	1,09	1,10	0,44	0,93	0,47	0,48	0,27	1,04	0,94	0,41	0,22	0,34	0,78	0,88	0,56
C_6	1,57	1,49	1,54	1,16	1,09	0,00	0,17	0,80	0,37	1,51	1,46	1,18	0,19	0,41	0,91	1,15	1,37	0,46	0,35	1,61
C_7	1,59	1,51	1,57	1,17	1,10	0,17	0,00	0,85	0,39	1,53	1,49	1,20	0,26	0,45	0,95	1,16	1,39	0,49	0,41	1,63
C_8	0,81	0,74	0,80	0,50	0,44	0,80	0,85	0,00	0,66	0,78	0,75	0,47	0,74	0,57	0,27	0,50	0,65	0,59	0,58	0,86
C_9	1,39	1,34	1,38	1,03	0,93	0,37	0,39	0,66	0,00	1,36	1,34	1,01	0,25	0,41	0,69	1,02	1,22	0,34	0,19	1,45
C_10	0,27	0,29	0,24	0,42	0,47	1,51	1,53	0,78	1,36	0,00	0,22	0,42	1,47	1,32	0,76	0,44	0,26	1,21	1,31	0,24
C_11	0,26	0,21	0,19	0,40	0,48	1,46	1,49	0,75	1,34	0,22	0,00	0,39	1,43	1,27	0,74	0,39	0,22	1,17	1,28	0,23
C_12	0,43	0,43	0,42	0,24	0,27	1,18	1,20	0,47	1,01	0,42	0,39	0,00	1,13	0,99	0,42	0,31	0,31	0,86	0,96	0,50
C_13	1,51	1,44	1,49	1,13	1,04	0,19	0,26	0,74	0,25	1,47	1,43	1,13	0,00	0,35	0,83	1,12	1,33	0,40	0,21	1,56
C_14	1,35	1,27	1,34	0,99	0,94	0,41	0,45	0,57	0,41	1,32	1,27	0,99	0,35	0,00	0,71	0,98	1,18	0,52	0,31	1,41
C_15	0,74	0,70	0,75	0,50	0,41	0,91	0,95	0,27	0,69	0,76	0,74	0,42	0,83	0,71	0,00	0,51	0,61	0,62	0,65	0,82
C_16	0,51	0,42	0,46	0,24	0,22	1,15	1,16	0,50	1,02	0,44	0,39	0,31	1,12	0,98	0,51	0,00	0,28	0,89	0,97	0,50
C_17	0,27	0,18	0,22	0,31	0,34	1,37	1,39	0,65	1,22	0,26	0,22	0,31	1,33	1,18	0,61	0,28	0,00	1,08	1,17	0,24
C_18	1,25	1,20	1,23	0,90	0,78	0,46	0,49	0,59	0,34	1,21	1,17	0,86	0,40	0,52	0,62	0,89	1,08	0,00	0,29	1,30
C_19	1,34	1,27	1,32	0,99	0,88	0,35	0,41	0,58	0,19	1,31	1,28	0,96	0,21	0,31	0,65	0,97	1,17	0,29	0,00	1,40
C_20	0,18	0,19	0,12	0,52	0,56	1,61	1,63	0,86	1,45	0,24	0,23	0,50	1,56	1,41	0,82	0,50	0,24	1,30	1,40	0,00

Визначені показники та побудована кореляційно-регресійна модель для підприємств готельно-ресторанного господарства (Табл. 2).

Таблиця 2. Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для підприємств готельно-ресторанного господарства

Рівняння регресії	Коефіцієнт множинної кореляції R	Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	Нормований R <sup>2</sup>	Критерій Фішера F	Похибка апроксимації
<b>1-й кластер</b>					
(ПрАТ «Готель “Дніпро”»; ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»; ПрАТ «Готель Чічіков»; ПрАТ «Тернопіль-готель»; ПрАТ «Готель “Мир”»; ПрАТ «Готель Голосіївський»; ПрАТ «Готель “Театральний”»)					
$Y = 0,3241 + 0,1511 IS5 + 0,4812 DS1 + 0,2647 OS4 + 0,3254 FS4 + 0,4162 TS2$	0,468	0,581	0,523	10,110	0,0134
<b>2-й кластер</b>					
(ПрАТ «Готель-Україна»; ПрАТ «Готельний комплекс “Бригантіна”»; ПрАТ «Готельний комплекс “Україна”»; ПрАТ «Готель “Поділля”»; ПрАТ «Готель “Харків”»; ПрАТ «Готелі Трускавця»)					
$Y = 0,4215 - 0,2515 IS1 + 0,5164 MS1 + 0,5382 PS4 + 0,2801 YS2 + 0,4382 OS1$	0,820	0,747	0,751	10,15	0,0171
<b>3-й кластер</b>					
(ПрАТ «Готель Лучеськ»; ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”»; ПрАТ «Готель “Градецький”»; ПрАТ «Готель “Жовтневий”»; ПрАТ ГТК «Інтурист-Закарпаття»; ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»; ПрАТ «Готель на Революційній»)					
$Y = 0,3843 - 0,2238 IS2 + 0,3481 MS2 + 0,5214 YS4 + 0,2517 OS3 + 0,1205 TS3$	0,681	0,731	0,621	11,210	0,0173

Збільшення значень коефіцієнтів фінансового ризику, частки ринку або його сегмента, плинності персоналу, витрат на створення інформаційної бази та використання робочого часу свідчить про те, що для підприємств першого кластера необхідно впроваджувати інноваційне управління розвитком підприємств, спрямоване на зниження фінансового ризику (залучення інвестицій), завойовування нових ринків (запровадження стандартів, підвищення якості послуг тощо), розширення інформаційної бази (створення бази споживачів, постачальників тощо), раціональне використання робочого часу (заходи зі скорочення вільного або непродуктивного часу).

Опис показників кореляційно-регресійної моделі наведено в Табл. 3.

Таблиця 3. Опис показників кореляційно-регресійної моделі для підприємств готельно-ресторанного господарства

Складова	Показник складової	Індекс показника
Інноваційна	Коефіцієнт загальних інноваційних витрат	IS1
	Показник результативності інноваційно-інвестиційної діяльності	IS2
	Рентабельність інвестицій	IS3
	Фінансовий леверидж	IS4
	Коефіцієнт фінансового ризику	IS5
Прийняття рішень	Рентабельність позикового капіталу	RS1
	Рентабельність власного капіталу	RS2
	Коефіцієнт ефективності капіталовкладень	RS3
	Рентабельність власного капіталу	RS4
Відображення кінцевих результатів	Коефіцієнт зміни величини дебіторської заборгованості	VS1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	VS2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	VS3
	Тривалість фінансового циклу	VS4
	Коефіцієнт якості продукції та послуг	VS5
Виявлення думок	Коефіцієнт частки ринку або його сегмента	DS1
	Коефіцієнт проведення опитувань відвідувачів	DS2
	Коефіцієнт витрат на оцінювання діяльності закладу	DS3
Маркетингова	Коефіцієнт витрат на рекламу	MS1
	Коефіцієнт витрат на дослідження ринку конкурентів	MS2
	Коефіцієнт витрат на підвищення іміджу підприємства	MS3
Розвитку підприємства	Рентабельність продукції	PS1
	Коефіцієнт ліквідності	PS2
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	PS3
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	PS4
Управлінська	Коефіцієнт ефективності управління	YS1
	Коефіцієнт витрат на утримання апарату управління	YS2
	Коефіцієнт витрат на систему управління	YS3
	Коефіцієнт витрат на контрольованість процесу	YS4
	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації управлінського складу	YS5
Економічного дослідження	Коефіцієнт автономії	ES1
	Коефіцієнт оборотності готової продукції	ES2
	Коефіцієнт упроваджених нових технологічних процесів	ES3
	Коефіцієнт складності конфігурації структури	ES4
	Коефіцієнт цінової конкурентоспроможності	ES5
Кадрова	Коефіцієнт використання робочого часу	OS1
	Рентабельність витрат на персонал	OS2
	Коефіцієнт витрат на навчання персоналу	OS3
	Коефіцієнт сталості персоналу	OS3
	Коефіцієнт плинності персоналу	OS4
	Коефіцієнт заміщення персоналу	OS5
Виникнення та оцінки ризиків	Коефіцієнт витрат на оплату праці та соціальні заходи	OS6
	Коефіцієнт фінансового ризику	VS1
	Показник параметрів ризику інноваційної діяльності	VS2
	Коефіцієнт економічного ризику	VS3
Інформаційна	Коефіцієнт валютного ризику	VS4
	Витрати на придбання програмного забезпечення	FS1
	Коефіцієнт витрат на підготовку інформації про розповсюдження продукції	FS2
	Витрати на оновлення програмного забезпечення	FS3
	Коефіцієнт витрат на створення інформаційної бази	FS4
Невизначеності	Коефіцієнт витрат на формування та утримання сайту закладу	FS5
	Коефіцієнт раціональності методів інноваційної праці	TS1
	Коефіцієнт використання робочого часу	TS2
	Питома вага працівників, які працюють за гнучким графіком	TS3
Управлінських рішень	Коефіцієнт згуртованості колективу	TS4
	Питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні	US1
	Коефіцієнт рівня мотивування	US2
	Коефіцієнт повноти виконання посадових обов'язків	US3
Оптимізації витрат	Коефіцієнт середньої частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	US4
	Коефіцієнт покриття запасів	WS1
	Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації	WS2
	Коефіцієнт зміни витрат на виробництво	WS3
	Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	WS4

Зменшення коефіцієнта загальних інноваційних витрат та збільшення коефіцієнтів витрат на рекламу, оновлення основних засобів, витрат на утримання апарату управління, використання робочого часу свідчать про те, що підприємствам другого кластера необхідно підвищувати рівень розвитку шляхом розробки ефективної реклами (не тільки просування свого продукту, але і покращення сервісу обслуговування), при цьому збільшення витрат на утримання управлінського персоналу буде ефективним за умови продукування ефективних управлінських рішень, які приведуть до покращення фінансового стану підприємств готельно-ресторанної галузі.

Зменшення показника результативності інноваційно-інвестиційної діяльності та збільшення коефіцієнтів витрат на дослідження ринку конкурентів, витрат на контрольованість процесу, сталості персоналу, питомої ваги працівників, які працюють за гнучким графіком свідчать про те, що підприємствам третього кластера необхідно підвищувати рівень свого розвитку (упроваджувати міжнародні стандарти та систему НАССР для залучення додаткових інвестицій), постійно впроваджувати інноваційні заходи для дослідження ринку конкурентів (бенчмаркінг, реінжиніринг), формувати постійний склад кваліфікованих працівників, які ефективно продукуватимуть інноваційні заходи з розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства (використовувати систему матеріальної та моральної мотивації для підвищення інноваційності та ідейності працівників).

Рівняння регресії для підприємств готельно-ресторанного господарства з різним рівнем інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дає змогу менеджерському складу виявити вплив складових показників на зміну рівня інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства, виявити залежність впливу факторів на результуючий показник та корегувати прийняття ефективних управлінських рішень в рамках формування та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

*Література:*

1. Багрій М. В. Кластер – перспективний напрям розвитку туристично-рекреаційного регіону / Ефективна економіка № 6, 2014 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3168>.
2. Басюк Д. І. Науково-теоретичні підходи до класифікації туристичних кластерів. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4336/1>.
3. Горецький А. І. Державні механізми формування кластерів у рекреаційній сфері. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.
4. Дишловий І. М. Питання формування та функціонування кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону // Економічні інновації. 2011. Вип. 44. С. 79-89.
5. Ковальова Ю. М. Практичні приклади функціонування кластерів у світі // Механізм регулювання економіки. Донецьк, 2008. Наукові записки № 3 (2). С. 92-100.
6. Ковальова Ю. М., Алишева Н. В. Проблеми на шляху розвитку і реалізації кластерного підходу в Україні // Наука й економіка. 2008. № 3 (11). С. 212-218.
7. Кожухівська Р. Б. Створення регіональних інноваційних кластерів для динамічного розвитку індустрії гостинності // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1 (2). С. 46-51.
8. Корольчук Л. В. Механізм запровадження кластерної моделі розвитку туризму в транскордонному регіоні [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://irbis-nbuv.gov.ua/>.
9. Михайлюк, О. Л., Давіденко, І. В. Механізми і перспективи функціонування туристичних кластерів в Одеській області // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць: ОНЕУ, Одеса. 2018. № 3 (67). С. 44-52.
10. Парфіненко А. Ю. Кластеризація як напрям рекреаційно-туристичного розвитку подільського регіону України // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». Вип. 7. Харків. 2018. С. 122-129.
11. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 740 с.
12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183-189.
13. Соколенко С. І. Створення міжнародних кластерів у галузі зеленого туризму (частина перша) / С. І. Соколенко. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyh-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/>.
14. Уварова Г. Ш. Рекреаційно-туристичні кластери в Україні: географія і перспективи розвитку // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали Міжнар. конф. 21-22 листопада 2019 р. Київ, 2019. С. 718-720.
15. Щеглюк С. Д. Переваги кластерної організації туристичної сфери у регіоні. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_19/2/29.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/2/29.pdf).
16. Щербакова Н. А. Особливості формування і розвитку туристичних кластерів // Економіка та управління на транспорті. Вип. 3. 2016. С. 92-96.
17. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.



### **3.8. Management and administration in the field of educational services in the process of historical development of society**

#### **Управління та адміністрування в сфері освітніх послуг в процесі історичного розвитку суспільства**

Наукове осмислення проблеми становлення і розвитку адміністрування вищої освіти у процесі історичного розвитку суспільства має важливе значення для осмислення основних принципів європейського гуманітарного та адміністративного просторів, забезпечення комунікації українського та світового наукового середовища щодо менеджменту якості в державному управлінні вищими навчальними закладами.

Починаючи з 1972 р. (доповідь Римського клубу) науковці, політики й управлінці-практики інтенсивно займаються осмисленням і пошуками дієвих механізмів вирішення проблеми «меж розвитку», що стосується усіх без виключення суспільних інститутів й пов'язана із соціально-економічними наслідками нерегульованості та непередбачуваності в розвитку суспільства. Це призвело до переосмислення стратегій сталого розвитку сім'ї, територіальної громади, регіонів, держав, європейського співтовариства тощо. З'являються нові виклики і перед вищою освітою, що вимагають її якісних змін, суттєвої, радикальної модернізації. Дискусії щодо місії сучасного університету, його покликання й призначення, а також пошуку його нових суспільно-ефективних моделей, викликала публікація Б. Рідінгса «Університет в руїнах» [12] (йдеться про «класичний університет» гумбольдтівського типу.

Зрозуміло, що в контексті стратегічного планування сталого розвитку окремих територій та сфер суспільного життя, необхідно з'ясувати можливості сталого розвитку кожного вищого навчального закладу.

Отже, усе зазначене вимагає застосування в даному науковому дослідженню принципу єдності історичного і логічного, що дозволяє проаналізувати послідовний і спадкоємний розвиток вищої освіти, її поступової

інституціоналізації в суспільних практиках та переходу під вплив «світської влади» (державного управління).

Протоуніверситетська освіта має довготривалу історію. До того ж, йдеться не лише про стародавні європейські території, а й про Стародавній Схід з його багатовікову науковою традицією [4, с. 25-26; 7].

Разом з тим, університети в сучасному їхньому розумінні оформилися в Європі тільки в XI–XIII ст. (перші університети виникають в таких європейських містах: Болоньї (1088 р.), Оксфордї (XII ст., точна дата заснування Оксфордського університету невідома), Парижі (1200 р.), Кембриджі (1209 р.), Падуї (1222 р.), Неаполі (1224 р.), Лісабоні (1290 р.), Празі (1348 р.), Кракові (1364 р.), Відні (1365 р.) тощо).

Західноєвропейські університети не випадково виникають саме в епоху пізнього Середньовіччя. Одним із найважливіших джерел прогресу середньовічної культури XI ст., що згодом потужно впливає на розвиток міської культури, стає народна селянська культура. У той час в Європі відбувається швидке зростання міст за рахунок їхнього заселення збіднілими селянами та деякими представниками знаті, яка також змінювала свій образ життя з різних причин. Міські види занять – торгівля й ремесло – вимагали активності, обачливості, породжували раціоналістичний підхід до життя та власної діяльності. Саме міські жителі вважаються збудниками «боротьби» за звільнення від феодала та монастиря на міських землях. Звичайно це протистояння вимагало значних зусиль і зайняло чималий історичний термін, проте, завершилось успіхом [1, с. 12]. Городяни починають об'єднуватися в комуни з утворенням органів самоврядування. У XII ст. з'являється міське право – Магдебурзьке право; вперше в історії його отримало німецьке місто Магдебург у 1188 р. Магдебурзьке право передбачало такі привілеї містам: створення власних органів урядування, свого суду, купецьких об'єднань та цехів, закріплювались права міських станів – купців, міщан, ремісників, регулювались питання торгівлі, опіки, спадкування тощо.

Тогочасний європеєць значно розширює свої знання у галузі медицини, астрономії, географії, математики та інших наук, чому сприяли так звані «хрестові походи» та знайомство з арабською культурою. Загалом «інформаційний голод» інтелектуальної еліти суспільства вже не могла задовольняти церковна схоластика. Відтак окремі особи, що володіли певними науковими знаннями й прагнули пізнати більше, ніж це дозволяла робити церква у своїх школах, починають створювати позацерковні спілки, до яких долучаються всі охочі. Так, у XII ст. в Європі почали з'являтися перші університети (нім. *Universität*, від лат. *universitas* – сукупність; в сучасному розумінні вищий навчально-науковий заклад, який готує фахівців з багатьох галузей знань і здійснює науково-дослідну роботу). Поступово утворюються не існуючі до цього корпорації вчителів-магістрів та учнів-школярів. Основою для організації університетів, стала феодальна цехова структура: товариство, присяга, регламентація праці й монополізація виробництва, посадовий розподіл за аналогією з цехом середньовічних ремісників: школяр – учень; бакалавр – підмайстер; магістр чи доктор – майстер. Тобто університетська вчена спільнота була аналогом цеху середньовічних ремісників, вченим братством, згуртованим в учнівсько-вчительську корпорацію [1, с. 14; 6, с. 23; 9, с. 19].

У XII ст. стає звичним явищем мандрування Європою «учених людей». З одного боку, таким чином вони досягали практику реального життя як «жадаючі знань», а з іншого, – самі «ділилися «вченими» знаннями з населенням. «Навчаючи, вчитися самому» – такою стає головна формула середньовічної вищої освіти. Сьогоднішній учень – завтра вчитель, що й сам був не проти повчитися на вченого Майстра. Наприклад, П'єр Абеляр (1079-1142) – відомий французький богослов, філософ-схоласт і поет (досліджував питання логіки й теології) – залишає Собор Паризької Божої Матері і йде шляхами Європи навчати вчорашніх учителів й вчитися у них самому.

Значну частку серед мандрівників складали так звані *ваганти* (від лат. дієслова «*vagari*» – бродити), яких можна вважати найобдарованішою культурною верхівкою середньовічного учнівства. Серед вагантів було чимало

поетів (сьогодні збереглися окремі збірки студентських пісень і віршів часів середньовіччя).

Перші європейські університети відрізнялися високим рівнем викладання конкретних предметів, що могло приваблювати мандрівне учнівство, шукачів нових наукових знань. Зокрема університет в Орлеані (1306 р.) був бажаним для тих, хто займався вивченням латинської мови та літератури древніх класиків, у Болоньї – приваблював тих, хто хотів стати добрим знавцем права (судових кодексів), у Париж йшли бажаючі оволодіти філософськими і богословськими знаннями. Найвідомішим освітнім центром в Англії був Оксфорд [1, с. 14-15; 6, с. 24].

Навчання в середньовічному університеті велося латиною і лише з XIV ст. – частково народними мовами. Усі викладачі гуртувалися в особливі організації, так звані факультети (від лат. «*facultas*» – здібності; йдеться про здатність викладати чи вивчати певну навчальну дисципліну). Дещо пізніше під словом «факультет» почали розуміти той структурний підрозділ університету, де викладалася певна галузь знань. Університети, як правило, мали чотири факультети, при цьому, найбільш численним був «молодший» чи «артистичний» (загальноосвітній) факультет (від лат. «*artes*» – мистецтво). На даному факультеті протягом 5–7 років вивчалися так звані «вільні мистецтва» (на навчання приймалися усі, хто мав змогу і бажання). На три «старших» факультети (медичний, юридичний та богословський) з терміном навчання 5-6 років приймали лише тих студентів, які закінчили «артистичний» факультет [1, с. 15; 2; 6, с. 24].

Отже, загалом навчання мало приблизно такий вигляд [9, с. 20-21]:

– віком до п'ятнадцяти років підліток навчався латини, читання, письма та рахунку в монастирській чи міській школі;

– після цього він міг продовжити навчання учнем університетського магістра загальноосвітнього факультету, де вивчалися «сім вільних мистецтв» (навчання тривало упродовж двох років): в цей час юнак залучався до участі у

студентських диспутах й у підсумку проходив випробовування на ступінь бакалавра;

– наступні два роки відводилися на слухання лекцій з метафізики, психології, етики, політики (за творами Арістотеля), а також вивчалися космологія й математика;

– далі студент сам починав учителювати: його призначали помічником магістра (магістр проводив диспути, а студент виступав у ролі відповідача); результатом цієї праці був іспит на ступінь ліценціата («*licentiam docendi*»).

Перша прочитана лекція у якості ліценціата була підставою для отримання фаху – «магістр вільних мистецтв» («*magister artium liberalium*»).

Після цього іще два роки молодий викладач повинен був навчати студентів й продовжувати своє навчання на «старшому» факультеті. Лише після того, як «магістру мистецтв» виповнювався двадцять один рік й він вже шість років до цього опановував університетську науку, для нього починалося навчання на магістра на «старшому факультеті» й паралельно продовжувалась обов'язкова іще одна дворічна викладацька діяльність. Отже, на «старшому факультеті» існували свої правила іспитів та вікові межі, але після складання іспиту слухач отримував ступінь магістра права, медицини чи теології.

Основними видами навчання в перших університетах були лекції та диспути, водночас, студенти виконували багато вправ й писали письмові роботи – трактати. Лекції поділялися на ординарні (важливі, обов'язкові) та екстраординарні (додаткові). Дисципліна на ординарних лекціях була суворою: заборонялося переривати лекцію запитаннями. Диктування лекції з папірця засуджувалось (за диктування могли позбавити на рік права викладання). Викладач повинен був вільно й цікаво подавати матеріал.

Навчальна програма зазвичай розписувалася на цілий рік. Семестри вперше з'явилися в Німеччині наприкінці XV ст. Навчальних курсів не існувало: студенти «слухали» не курс, а певну «книгу». Відтак і систематичного подання навчального матеріалу не було [4, с. 31-32].

Другим важливим видом (формою) навчання був диспут з певного питання (або окремої тези для обговорення), що міг тривати 15-20 годин. Диспути – дискусійні «апофеози університетської вченості» – проводились не постійно, а тільки один раз на рік упродовж двох тижнів. На цих словесних баталіях досягалася одна із головних цілей тогочасної університетської освіти – у студентів формувалася здатність (талант) активно захищати свої погляди, майстерність вести публічні спори на досить абстрактні наукові та релігійні теми. Ці словесні суперечки розвивали в студентів навички щодо оперування фактами, вибудовування фактів у логічній послідовності, вміння абстрактно мислити.

Отже, *по-перше*, із самого початку важливою функцією середньовічних європейських університетів без перебільшення можна вважати їхню здатність до самооновлення шляхом підготовки викладачів та вчених. *По-друге*, їхня ієрархічна, ступенева структура освіти передбачала спадкоємність і обов'язковість проходження студентами чітко визначених ступенів навчання, а діяльність викладачів, які проводили заняття, починає розглядатися як педагогічна професія. *По-третє*, з поняттям «університет» пов'язується уявлення про вищий навчальний заклад, де реалізується вільне викладання і розвиток усіх галузей науки (*universitas litterarum*), незалежно від їх практичного застосування. *По-четверте*, специфічною особливістю університету, його інституціональною сутністю стає поєднання викладання з дослідженнями, або навіть тотожність дослідження й навчання, оскільки в процесі навчання постійно присутній пошук і знаходження прихованих смислів, розшифровка символів, озаріння-тлумачення як цільові установки, методи пізнання [2; 9]. *По-п'яте*, однією із найважливіших ознак середньовічних університетів є те, що вони були автономними установами з органами самоврядування.

Кожний університет, як і кожний цех ремісників, мав ряд привілеїв, користувався значною самостійністю і часто не підпорядковувався місцевій владі. В нелегких змаганнях за свою незалежність та права співтовариство

вчителів і учнів часто зверталося до короля, або вдавалося до своєрідного «страйку» – припиняло навчання й покидало місто. Міська вдала, як правило, наполягала на їхньому поверненні, оскільки поява в місті університету сприяла поживленню громадського життя, торгівлі, зростанню прибутків. Саме це є причиною того, що міста сприяли відкриттю університетів, визначаючи конкретний мінімум учнів та оплату праці професорів [1, с. 17; 9, с. 19].

Певні елементи інституціоналізації середньовічного європейського університету стосуються отримання ним цілого ряду прав і привілеїв, що відбувається протягом XII-XIII ст., або у той же час, коли згідно із Магдебурзьким правом надаються привілеї й більшості європейських міст. Серед університетських привілеїв можна виокремити таке:

- дозвіл на вивчення не лише «семи вільних мистецтв», а й право (цивільне і канонічне), теологію, медицину;

- право на отримання частки бенефіціальних церковних доходів на навчання;

- можливість викладача працювати в будь-якому іншому університеті без додаткових іспитів за умови наявності ступеня доктора наук одного із навчальних закладів;

- відповідальність тих, хто навчається, перед вчителями або місцевим єпископом (за вибором) замість загальної відповідальності перед міськими суддями;

- право видавати свої закони, статuti й розпорядження, що регламентують оплату праці викладачів, прийоми і методи навчання, дисциплінарні норми, порядок проведення іспитів тощо [5, с. 19-20].

Університети створювалися під впливом потужних на той час соціальних інститутів – церкви і світської влади. Проте, незалежно від внутрішньої й зовнішньої політики університетського співтовариства, загальновизнана й загальноприйнята система цінностей і нормативів середньовічного університету базувалася, як вже зазначалося, на органічному поєднанні навчання, дослідження і виховання, що й забезпечило університетам стійкість,

життєздатність та суспільну значущість в епоху Середньовіччя й наступні періоди європейської історії. Навчання «семи вільним мистецтвам» було достатнім для отримання студентами кваліфікації бакалавра, а наступні спеціалізовані форми навчання на факультетах теології, медицини, права і вільних мистецтв створювали сприятливі умови для найбільш заможних та здібних студентів на отримання ступінь магістра. Після складання кваліфікаційного екзамену (*ius ubique docendi*) та закінчивши повний курс навчання в університеті (11-15 років) магістри отримували ступінь доктора наук й право викладання в будь-якому європейському університеті. Зміст магістерської підготовки мав гуманітарну спрямованість і орієнтованість на інтелектуальний розвиток магістранта [1, с. 16; 2; 9, с. 20].

У свою чергу, серед основних типів університетської освіти у період Середньовіччя фахівці пропонують виділяти дві основні моделі, а саме: модель Болоньї, зі *світською орієнтацією*, домінуванням студентської гільдії, яка на свій розсуд визначала структуру, зміст навчальних дисциплін та обирала на контрактній основі професорів, а також Паризьку модель – з переважанням магістерської гільдії, з помітно вираженою *теологічною спрямованістю*, сильним впливом факультету вільних мистецтв, де університет утворювали магістри, а студенти були лише членами університетської спільноти [2; 7, с. 22].

Важливою особливістю Болонського університету можна вважати те, що він був юридичним, на противагу Паризькому університету, де з самого початку було віддано перевагу теології. Наслідком виключно юридичної спрямованості освіти в Болонському університеті стало те, що він не був підпорядкований, подібно Сорбонні, верховному управлінню пап, оскільки дозволу Ватикану на викладання римського права не було потрібно, разом з тим, для занять теологією папська санкція була необхідною. В 1253 р. папський престол затвердив привілейований статус університету, запровадивши, при цьому, процедуру участі в якості контролера на іспитах і за видачею дипломів представника церкви (болонський архієпископ).



Студенти університету не тільки обирали ректора, організовували свої ради (*consilii*) і проводили збори студентського братства, а й самі наймали професорів, оплачували їхню роботу. Окрім того, кращі студенти займалися прийомом до університету. Єдине серйозне зобов'язання, що накладалося на випускника, – відпрацювати після закінчення університету задля слави міста [4, с. 39-40].

За наявності цілої низки інституціональних ознак, середньовічний університет довгий час залишився доінституціональним утворенням, оскільки була відсутньою система освіти та управління освітою; існування різних типів шкіл не передбачало наступності й послідовності (ступневості) в освіті і т. ін. Водночас університети відігравали значну роль у розвитку культури, подоланні феодальної обмеженості, донесенні людині середньовіччя значної частки спадку від античного світу, вони сіяли смуту та сумніви у розумінні людей світу природи та світу їх власного буття незважаючи на загрози для життя від інквізиції.

Головними принципами, що притаманні університету незалежно від історичної епохи, вважаються:

- повнота пропонованого в університеті наукового знання;
- дух свободи творчості у процесі викладання та навчання;
- здатність університету до самооновлення шляхом підготовки викладачів та вчених [3, с. 16-17; 8, с. 18].

Отже, процес інституціалізації вищої освіти пов'язаний із двома базовими соціально-історичними моделями університету: середньовічний докласичний університет (доінституційний етап у його розвитку) та класичний університет (інституціональний етап). Це спричинено певними змінами його соціально значущих функцій, соціальних цінностей та норм поведінки людей. Зміна ціннісних орієнтацій в епохи Відродження, Нового часу та епоху Просвітництва призвели до формування нових ідеалів освіти, що відповідали вимогам часу. На початок XIX ст. університетська освіта досягла розвиненої інституційної стадії [8, с. 19, 22].

Інституціональна стадія у розвитку університетської освіти пов'язана з моделлю класичного університету, у межах якої фахівці виділяють чотири його концепції: гумбольдівська (німецька), наполеонівська (французька), ньюманівська (англійська) і американська.

До кінця XVIII ст. секуляризація, Велика французька революція та Просвітництво призводять до переосмислення ролі освіти і знань у суспільному поступі [5] й до появи так званого кантівсько-гумбольдівського університету (за визначенням дослідника Б. Рідінгса [8]), який відповідає часу утворення держав-націй і є потужним провідником ідей національної держави та національної культури. В кантівсько-гумбольдівському університеті гуманітарна думка й природознавство знаходяться на службі нових суспільних відносин, що народжуються в нових державах-націях.

Німецька модель університету ґрунтувалась на ідеї академічної свободи, незаангажованість науки в осягненні істини, навчанню студентів мисленню, а не професії, поєднанні навчання і наукових досліджень, внутрішньому саморозвитку університету й університетської освіти.

Згідно з англійською моделлю університет також не повинен служити вузько практичним інтересам, а, передусім, пізнанню істини. Від німецької моделі його відрізняє певне відокремлення навчання від наукових досліджень та переконання, що університет повинен займатися лише навчанням (розвитком) особистості, її підготовкою до активної, творчої діяльності.

Відповідно до американської моделі університету його головною метою є виховання інтелектуалів, здатних забезпечити суспільний поступ; органічне поєднання навчальної й дослідницької роботи, науки й виробництва; обов'язковість для викладачів ведення наукових досліджень на виробництві. Університет має бути місцем, де завершується навчання теорії, яка розуміється як засіб розвитку цивілізації.

Французька модель передбачає публічний характер університетів і сильний вплив на них держави; регламентацію урядом управління

університетом; законодавче регулювання програм навчання; концентрації на навчанні й окремій організації наукових досліджень [3; 8, с. 22-23].

У різних моделях університету проявляються різні національні традиції, соціальний досвід, зокрема способи організації системи вищої школи. Звичайно, жодна з представлених моделей не застосовується (не існує) в чистому вигляді, а соціальний інститут вищої освіти є певною комбінацією зазначених моделей [8].

Підсумовуючи зазначене, можна наполягати на тому, що виникнення європейського університету стає суспільною легітимацією вчених та знання. *По-перше*, йдеться не лише про юридичне визнання університету як *Universitas* (у тогочасній Болоньї *universitas* – студентська організація чи корпорація, гільдія, яка отримала від міста хартію, що надавала студентській громаді права певного стану автономії). Разом із юридичною легітимацією студентської та викладацької громади як суспільного стану набуває суспільного визнання – загальна освіта (*studium altiore*).

*По-друге*, незважаючи на певні відмінності щодо дисципліни, які викладалися в перших університетах (сім так званих «вільних мистецтв», а також право, теологія, медицина), їхній пізнавально-світоглядний та методологічний зміст свідчить про те, що у формі університетів набувала суспільної визнання й наука, наукове знання (*episteme, scientia*), хоча й в контексті світоглядного горизонту теології. Тобто з самого початку університет слугував за суспільну форму легітимації не тільки стану людей, яким церква довіряла місію викладання щодо істин одкровення, а й навчання молоді навичкам пошуку знань, науковим знанням як системи раціональних доведень, публічних обґрунтувань тощо.

Вивільнення університету з-під опіки церкви, зміна теологічної схоластики на світську освіту у Новий час, на початку доби Модерну трансформує й новий зміст легітимуючої функції університету, що стосується суспільного прогресу, розвитку націй-держав та національної культури.

*Література:*

1. Антонова О. Є. Вступ. Слово про людину і науку середньовіччя / О. Є. Антонова // Історія університетської освіти: виникнення, становлення, розвиток: зб. наук. праць молодих досл. – Вип. 2. / За ред. О. Є. Антонової, В. В. Павленко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – С. 7-17.
2. Вітвицька С. С. Системно-історичний аналіз етапів становлення магістратури в Україні та Росії / С. С. Вітвицька // Вісник Житомир. держ. ун-ту імені Івана Франка. – 2005. – № 25. – С. 249–252. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/7606/97/>.
3. Ідея Університету: Антологія / Упоряд.: М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська; відп. ред. М. Зубрицька. – Львів: Літопис, 2002. – 304 с.
4. Історія університетської освіти: виникнення, становлення, розвиток: зб. наук. праць молодих досл. – Вип. 2. / За ред. О. Є. Антонової, В. В. Павленко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 308 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/12524/1/Випуск%202.pdf>.
5. Корженко В. В. Філософія виховання: зміна орієнтацій: [монографія] / В. В. Корженко. – Київ: Вид-во УАДУ, 1998. – 304 с.
6. Левківський М. В. Історія педагогіки: [навч.-метод. посібник] / М. В. Левківський [4-те вид.]. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 190 с.
7. Новая жизнь Наланды: в Индии восстановят древнейший буддийский университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://savetibet.ru/2007/01/19/new\\_life\\_of\\_nalanda.html](http://savetibet.ru/2007/01/19/new_life_of_nalanda.html).
8. Пелікан Я. Ідея університету / Ярослав Пелікан [Пер. з англ.]. – Київ: Дух і літера, 2009. – 360 с.

### **3.9. Improvement of the management and administration mechanism in the budget sphere at the local government level**

#### **Удосконалення механізму управління та адміністрування в бюджетній сфері на рівні місцевого самоврядування**

У сучасних умовах наукова розробка демократичних принципів взаємодії суб'єктів державного управління та органів місцевого самоврядування ще не відповідає вимогам реформування, а серед основних суб'єктів адміністративно-територіального характеру важливу роль відіграють владні інститути місцевого самоврядування, чим і обумовлена актуальність проблеми. Суб'єкти державного управління і, насамперед, органи державної влади концентрують багато зусиль на вдосконаленні державно-управлінської практики. Нині основним предметом гострих дискусій між різними гілками влади стає наділення реальною владою органів місцевого самоврядування.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ регіонального управління бюджетною сферою, оцінити регіональне управління фінансами та розробити пропозиції щодо вдосконалення управління регіонами.

Об'єктом дослідження є регіональне управління та адміністрування фінансових та інформаційно-консультаційних послуг України в сучасних умовах децентралізації.

Предметом дослідження роботи є механізми та організація процесу управління та адміністрування бюджетною сферою регіонів.

Для розкриття сутності змісту поняття регіонального управління та адміністрування бюджетно-фінансової сфери застосовувалися такі методи дослідження як: системний аналіз, економічний аналіз, статистичний метод, метод узагальнення.

Сучасні тенденції децентралізації та розвиток засад публічного управління, що історично підтвердили свою ефективність у розвинутих країнах, ставлять принципові вимоги перед вітчизняними регіональними і місцевими органами

управління бути здатними самостійно вирішувати виникаючі проблеми і задачі управління та адміністрування в бюджетній сфері, насамперед на регіональному рівні. Триваюче ствердження регіонів у ролі головних суб'єктів забезпечення соціально-економічного розвитку держави, її конкуруючого становища на світовій економічній і політичній аренах є однією із головних причин, що обумовлює потреби науково-обґрунтованого удосконалення механізмів управління розвитком регіональних систем управління місцевими бюджетами.

У свою чергу, місцеві органи державної влади та місцевого самоврядування потребують об'єктивних механізмів управління, які повинні узгоджуватися як із їх організаційними особливостями, так і з умовами конкретного регіону. Таким чином, мова йде про налагодження та розвиток концепції системи регіонального управління фінансами, де на рівні держави повинні визначатися принципові особливості її цілісного функціонування та закладатися можливості адаптації на місцях під проблеми розвитку конкретного регіону. Саме тому гармонійне поєднання елементів зазначеної системи, де головним принципом є не взаємодія, а взаємосприяння, визначає перспективи дієвого розв'язання проблем регіонального розвитку бюджетної сфери.

Дослідженням проблем регіонального управління займаються багато вітчизняних вчених: З. С. Варналій, В. Є. Воротін, М. І. Долішній, В. Ю. Керецман, О. Б. Коротич, В. С. Куйбіда, Ю. В. Макогон, С. А. Романюк, В. І. Чужиков та ін. Однак сьогодні, процес становлення системи регіонального управління, розробки, зокрема, налагодження у ній дієвих механізмів управління, поки що залишається недостатньо дослідженим як у теоретичному аспекті, так і з точки зору свідомого їх впровадження у практичну діяльність.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування спирається на інтереси жителів територіальних громад і передбачає децентралізацію влади, тобто передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. В

основу цієї політики закладено положення *Європейської хартії місцевого самоврядування* та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері.

Законодавча база для докорінної зміни системи влади та її децентралізації почало формуватися, коли у квітні 2014 року Уряд схвалив основний концептуальний документ – *Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади*, на основі якої був затверджений План заходів щодо реалізації Концепції, що дало старт реформі.

Для реалізації положень Концепції та завдань Плану заходів, необхідно було внести відповідні зміни до Конституції України та сформувавши пакет відповідного законодавства.

Конституційні зміни мали вирішити питання утворення виконавчих органів обласних та районних рад, реорганізації місцевих державних адміністрацій в органи контролю-наглядового типу, дати чітке визначення адміністративно-територіальної одиниці – громади. Фахівцями був розроблений та переданий на широке публічне обговорення проект змін до Конституції, який підтримало суспільство та високо оцінила Венеційська Комісія. Але політичні обставини не дозволили Верховній Раді України прийняти подані Президентом України зміни до Конституції щодо децентралізації, тому Уряд з 2014 року розпочав реформу в межах чинної Конституції [2].

За цей час вже сформований і діє основний пакет нового законодавства, впроваджуються першочергові законодавчі ініціативи. Мова йде про:

- Закони про внесення змін до *Бюджетного* та *Податкового* кодексів України. Завдяки цим змінам відбулася фінансова децентралізація, а саме місцеві бюджети за останні роки зросли на 165,4 млрд. грн.: з 68,6 млрд. грн. в 2014 до 234 млрд. грн. в 2018 році.

- Закон *«Про добровільне об'єднання територіальних громад»* дав змогу почати формувати спроможний базовий рівень місцевого самоврядування. З 2015 по 2018 роки в Україні створено 878 *об'єднаних територіальних громад* (ОТГ), до складу яких увійшли більше 4000 колишніх місцевих рад.

В ОТГ проживають більш ніж 9 млн. людей, що свідчить про досить високі темпи міжмуніципальної консолідації.

Існуюча управлінська практика свідчить про те, що рішення, прийняті суб'єктами управління щодо регіонального розвитку фінансів, пов'язані переважно із здійсненням оперативних дій, спрямованих на регулювання хоч і важливих, але відокремлених параметрів фінансово-економічної системи. Одна з причин такої ситуації – відсутність достовірної та повної інформації, що відображає реальний стан місцевих бюджетів. Інформація, що надається територіальними органами державної статистики, далеко не завжди відповідає основним вимогам системності, комплексності та своєчасності. Саме моніторинг покликаний забезпечувати стратегічне управління інформацією, яка б усувала будь-яку невизначеність або, навпаки, виявляла нестачу необхідних даних щодо стану місцевих фінансів.

Основними завданнями моніторингу є:

- стимулювання реалізації окремих проектів і стратегії в цілому;
- оцінювання досягнення стратегічних цілей, отримання інформації для ухвалення рішень про розподіл ресурсів для досягнення мети або коригування цілей;
- оцінювання ступеня вжиття заходів, їхнього уточнення і коригування.

Система моніторингу регіональних стратегій має включати:

- моніторинг фінансування заходів стратегій/програм (моніторинг внесків);
- моніторинг реалізації заходів (моніторинг продуктів);
- моніторинг результируючих показників (моніторинг результатів і впливу);
- моніторинг громадської думки щодо процесу та результатів реалізації стратегії.

Реалізацію більшості програм можна представити у вигляді наступного ланцюжка: ресурси – діяльність – продукти – результати – ефект. Така модель зветься «модель підсумків програми». У разі розробки стратегічного плану ресурсами, які були використані для реалізації цього проекту, виступають:



фінанси, інформаційно-консультаційні послуги, організаційні ресурси влади й некомерційних організацій тощо. Діяльність, що проводилася – формування органу зі стратегічного фінансового планування, розробка стратегії, її обговорення й затвердження. Зроблений у результаті реалізації програми продукт – стратегічний план розвитку фінансів регіону. Результат програми – визначення регіональним співтовариством бачення з питань розвитку регіону. І, нарешті, ефект програми – результат реалізації стратегічного фінансового плану.

Як вже було зазначено вище, сучасний розвиток України потребує удосконалення механізмів державного управління в напрямі децентралізації бюджетної системи та ефективності бюджетного процесу, як однієї з умов покращення фінансового забезпечення діяльності органів місцевої влади. Проблема централізації коштів в державному бюджеті супроводжується об'єктивними суперечностями між державою та учасниками суспільного виробництва з приводу розподілу та перерозподілу новоствореної вартості. Ідеальна модель управління передбачає дотримання правил формування та виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів, які відповідають цінностям демократичної і правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки, зокрема, повноти, єдності, періодичності, реальності, прозорості та відкритості.

Відповідно до Бюджетного кодексу, бюджетний процес – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Головними завданнями бюджетного процесу є визначення доходів бюджету за окремими податками та іншими обов'язковими платежами; здійснення бюджетного регулювання; посилення контролю фінансової діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Складання, розгляд і затвердження бюджету являють собою бюджетне планування, яке є комплексом організаційно-технічних, методичних і

методологічних заходів із визначення доходів і видатків бюджетів у ході їх складання, розгляду та затвердження.

Аналіз змін, що відбулися в процесі фінансової децентралізації в Україні свідчить про збільшення частки місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України, починаючи з 2014 року. Якщо до початку децентралізації у Державному бюджеті України зосереджувалося до 70% фінансових ресурсів і тільки 30% – у місцевих бюджетах, то у 2018 році частка місцевих бюджетів досягла вже 51,5%. Також за останні роки спостерігається зростання власних доходів місцевих бюджетів та коштів, що надаються з Державного бюджету, а відповідно збільшується їх видаткова частина. Так, у 2018 році сума видатків місцевих бюджетів склала 563,4 млрд. грн., що на 13,6% більше, ніж у 2017 році. Більш всього у 2018 році порівняно з 2017 роком зросли видатки на транспорт та дорожнє господарство (46,9%), видатки на освіту зросли на 21,3%, на екологічні програми місцевого значення – на 15,4%, на медицину – на 8,6%, на соціальний захист – на 2,4% [1].

Що стосується Одеської області, то в ній також спостерігається позитивна динаміка зростання надходжень до місцевих бюджетів. За 10 місяців 2019 року до місцевого бюджету Одеської області надійшло 12100 млн. грн. податків та зборів, що на 2 млрд. грн. більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. До доходів зведеного бюджету Одеської області (без урахування офіційних трансфертів) за 2018 рік надійшло 66382707,5 тис. грн. при плановому показнику 59856489,8 тис. грн., тобто план перевиконано на 10,9%. Порівняно з 2017 роком фактичні надходження збільшилися на 28,1%, у тому числі по Державному бюджету на 36,7%, по місцевих бюджетах – на 18,7%.

Аналіз, що був проведений Центром розвитку місцевого самоврядування (Одеський відокремлений підрозділ), стосовно відносних показників бюджетів об'єднаних територіальних громад Одеської області показав, що в цілому планові показники за 2018 рік перевиконано по усіх громадах області на 226616,7 тис. грн. або на 25%. За бюджетами ОТГ не спостерігалось недовиконання плану на відміну від місцевих бюджетів Одеської області (міста

обласного значення, райони, обласний бюджет), у яких було недовиконання плану, але воно не носило масового характеру (по обласному бюджету недовиконання склало 7,4%, по бюджетах міст обласного значення – 0,4% [3].

У Таблиці 1 наведено розподіл доходів загального фонду за джерелами по об'єднаних територіальних громад Одеської області.

*Таблиця 1. Розподіл доходів загального фонду за джерелами по ОТГ Одеської області [складено на основі даних 3]*

№	Назва джерела доходів	Обсяг надходжень у 2018 р.	
		тис. грн.	%
.	Всього доходів у тому числі	1102746,4	100
1..	Податок на доходи фізичних осіб	477377,7	43,3
1.2	Акцизний податок	98817,8	9,0
1.3	Місцеві податки та збори, усього, у тому числі	512055,4	46,4
			(% від місцевих податків і зборів)
1.3.1	Податок на нерухоме майно	41947,5	(8,2)
1.3.2	Плата за землю	287238,1	(56,1)
1.3.3	Транспортний податок	1599,9	(0,3)
1.3.4	Збір за паркування автотранспорту	759,0	(0,1)
1.3.5	Туристичний збір	1303,2	(0,3)
1.3.5	Єдиний податок	179208,0	(35,2)
1.4	Екологічний податок	952,7	0,1
1.5	Інші надходження	1493,1	0,14

Отже, у доходах загального фонду за джерелами по об'єднаних територіальних громад Одеської області загальнодержавні податки та інші надходження складають 53,6%, відповідно місцеві податки та збори становлять 46,4%, тобто близько до половини доходів загального фонду, що свідчить про підвищення їх ролі у фінансуванні видатків ОТГ. Із загальнодержавних податків, що надходять до об'єднаних територіальних громад, найвищу долю займає акцизний податок (43,3%), а у місцевих податках – плата за землю (56,1%) та єдиний податок (35,2%).

Підсумовуючи вищезазначене слід підкреслити, що ефективність державного управління та місцевого самоврядування в контексті стратегії соціально-економічного розвитку держави у сучасному демократичному

суспільстві потребує удосконалення та чіткої взаємодії структурних елементів бюджетного менеджменту, як ефективного засобу публічного адміністрування. Планування та прогнозування місцевих бюджетів має здійснюватись на основі положень бюджетної політики держави, орієнтованої на поліпшення системи міжбюджетних відносин та поглиблення програмно-цільового бюджетування, що сприятиме підвищенню якості прийняття управлінських рішень та розробці системи відповідальності за досягнення показників результативності. Організація виконання місцевих бюджетів, складання звітів та здійснення контролю за виконанням бюджету потребує удосконалення нормативно-законодавчого та програмного забезпечення учасників бюджетного процесу, а також скоординованої діяльності контролюючих органів.

*Література:*

1. Доходи бюджету України. URL: [http://cost.ua/budget\\_revenue/](http://cost.ua/budget_revenue/).
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
3. Голинська О. В. Порівняльний аналіз доходів бюджетів об'єднаних територіальних громад Одеської області за 2018 рік. Одеса, 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/426/2018.pdf>.

### 3.10. System approach to quality management of goods and services

#### Системний підхід до управління якістю товарів і послуг

Відповідно до основних положень системного аналізу будь-які товари і послуги доцільно розглядати як складну систему, яка функціонує у зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище у цьому сенсі можна вважати надсистемою [1-3], воно визначає:

- умови функціонування (область застосування);
- вимоги до товарів (послуг), згідно з якими може проводитися оцінка їхнього рівня якості.

В даний час простежується тенденція управління якістю за допомогою застосування наукових знань, зокрема [4, 5]:

- дослідження адекватності наукових гіпотез про вплив зовнішніх факторів на процеси структуроутворення та експлуатаційні властивості товарів;
- встановлення кореляцій між зовнішніми чинниками і набутими властивостями послуг;
- дослідження механізмів самоорганізації тощо.

Тобто управління якістю, як будь-яка складна система, складається із багатьох компонентів, які формуються виходячи з їх функціональних характеристик та взаємовідношень у процесі функціонування системи в цілому.

Системний підхід до управління якістю у загальному розумінні повинен включати наступні компоненти:

1. Постановка і формулювання мети і завдань діяльності.
2. Розробка узагальненої моделі управління якістю з урахуванням певних обмежень.
3. Декомпозиція моделі на компоненти діяльності.
4. Встановлення кореляцій між компонентами та властивостями.
5. Розробка алгоритмів забезпечення встановленого рівня якості товарів і послуг.

6. Розробка нових та удосконалення вже наявних методів та засобів створення товарів і послуг із заданим рівнем якості.

7. Аналіз результатів діяльності та розробка заходів покращення показників якості.

Основні ідеї та загальні методи системного підходу набули розвитку та показали свою ефективність у достатній мірі [6, 7]. Однак, в області управління якістю наноматеріалів застосування системного підходу досі розглядалося недостатньо.

Модель таких досліджень доцільно представити у вигляді «чорного ящика» [8, 9] (Рис. 1). При цьому моделлю будемо вважати наступний набір елементів:

- набір властивостей, що змінюються та набуваються у процесі синтезу;
- область допустимих значень;
- перелік критеріїв оптимальності;
- методи вибору раціонального рішення із множини допустимих.

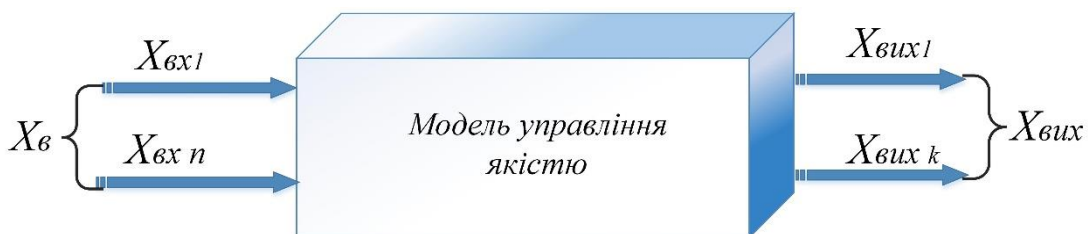


Рис. 1. Схема моделі управління якістю:

$X_{вх}$  – вхідні параметри;  $X_{вих}$  – вихідні параметри структури

Тобто, на виході одержуємо відгук, який прийнято розглядати у вигляді системи властивостей. При цьому в процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати тільки ті допустимі значення, які відповідають характеристикам предметної області. При цьому залежності вихідних властивостей можуть бути представлені у вигляді аналітичних виразів, сукупності таблиць, алгоритмів тощо.

З урахуванням представлених вище загальних положень системного підходу [8, 10], а також специфічних особливостей розробки системи управління якістю необхідним є реалізація наступної схеми вирішення задач забезпечення якості (Рис. 2):

1. Постановка мети і завдань та вивчення наявної техніко-економічної інформації до поставлених завдань.

2. Розробка моделей управління якістю наноструктур (у аналітичній, графічній описовій чи будь-якій іншій формі) з метою уніфікації вимог до нанотехнологічної продукції.

3. Вибір критеріїв якості наноструктур та встановлення узагальненого критерію якості для раціоналізації досліджуємих систем управління якістю наноструктур та скорочення ланок і ступенів виробничого процесу.

4. Розробка методів і засобів для вирішення поставлених завдань, у тому числі встановлення кореляцій між техніко-економічними параметрами виробництва та набутими властивостями товарів, а також розробка алгоритмів для реалізації поставлених завдань.

5. Експериментальне дослідження ефективності запропонованих методик управління якістю, їх перевірка та дослідження відтворюваності результатів експерименту.

6. Розробка рекомендацій і нормативно-технічної документації для створення товарів.

Проектування і виробництво товарів доцільно проводити по структурних рівнях, так як це виключає вплив додаткових чинників на досліджувані процеси і явища. Зазначений підхід був запропонований у вигляді поліструктурної теорії [6]. Згідно поліструктурної теорії кожен рівень структури розглядається окремо, а показники його якості виділяються виходячи з декомпозиції системи критеріїв якості. Крім декомпозиції системи критеріїв якості декомпозиція включає в себе визначення для кожного рівня структури керуючих рецептурних і технологічних чинників на підставі аналізу структуроутворення і явищ, що протікають під час виготовлення товару. На підставі емпіричних даних щодо

впливу керуючих рецептурних і технологічних чинників встановлюють експериментально-статистичні моделі.

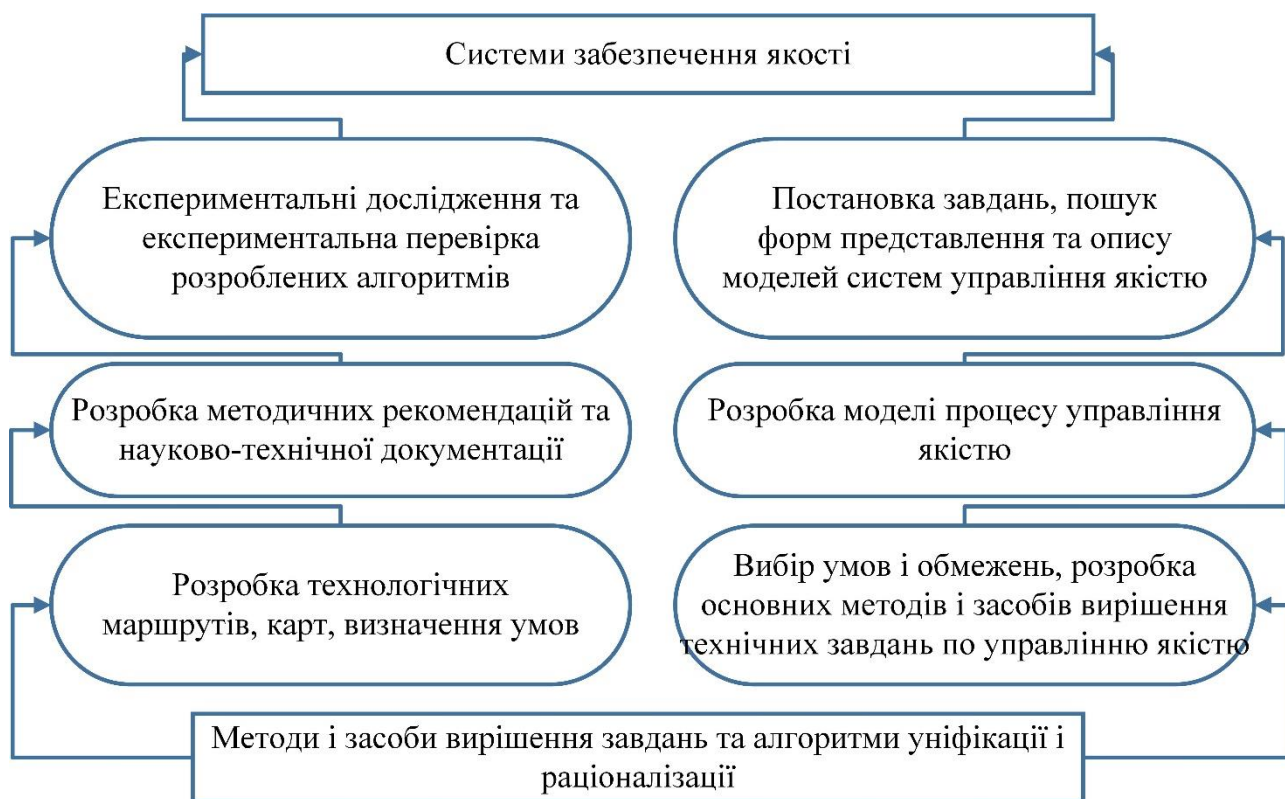


Рис. 2. Схема вирішення завдань створення системи забезпечення якості

Сукупність цих моделей можна вважати загальною моделлю забезпечення рівня якості [4]. На основі розроблених часткових моделей та узагальненої моделі забезпечення якості стає можливим проведення багатокритеріальної оптимізації. Метою цього постає визначення меж чинників, які здатні забезпечити заданий рівень якості [6, 11]. Тобто при виборі раціональних варіантів систем оптимального управління якістю більшість виникаючих завдань оптимізації являються багатокритеріальними [11-13].

Згідно з філософією загального управління якістю TQM якість кінцевого продукту являється результатом якості технологічних процесів, що являються ланками всього процесу виробництва [14, 15]. Незаперечним є той факт, що якість товарів, а саме якість підготовки до подальшого використання споживачем, тісно пов'язано з якістю технологічних процесів.



До таких процесів належать наступні:

- процес контролю сировини, що можна визначити як вхідний контроль;
- процес створення продукту заданого рівня кості;
- процес поточного контролю надання якісних характеристик;
- процес остаточного контролю якості, що виражається у вихідному контролі;
- процес коригування дій та поліпшення показників якості.

У ДСТУ КО 9000:2015 «Системи управління якістю» [12] будь-який процес можна оцінити за групами характеристик результативності (Рис. 3).



Рис. 3. Характеристики результативності виробничого процесу

Таким чином, необхідний і достатній набір показників якості й додавання нових властивостей повинен складатися з таких показників якості, які впливають на результативність, ефективність і дієвість технологічних процесів.

Тож, побудова моделі виготовлення товарів заданого рівня якості на основі системного підходу необхідна саме для визначення цих показників результативності процесу. У цьому сенсі взаємопов'язані процеси доречно представляти як компоненти системи.

Як вже було сказано раніше, використання системного підходу дозволяє не тільки побудувати модель реального процесу, але й на базі цієї моделі вибрати необхідну кількість управлінської та керуючої інформації у реальній системі, оцінити показники її функціонування і тим самим, на основі моделювання,

знайти найефективніший варіант побудови й оптимальний режим функціонування реальної системи [16].

Управління якістю представляє собою динамічний процес, що розвивається і вдосконалюється у відповідності з розвитком наукової думки, методами і технологічними рішеннями і технічною підготовкою управління цього процесу [17-19].

Кожна зі складових системи управління якістю являється складною підсистемою, що характеризується задачами, функціями і засобами реалізації. Тобто необхідним є [20-23]:

- опис структури процесів реалізації;
- визначення функцій системи;
- встановлення властивостей системи.

Крім того, необхідно враховувати, що неможливо описати всі функції системи, не визначивши її структуру. В свою чергу неможливо визначити набір властивостей та параметрів системи, якщо не визначено функції кожного підпроцесу всієї системи [24-28].

Таким чином, узагальнена модель управління якістю товарів і послуг повинна будуватися з урахуванням принципів системного і процесного підходів. Такий підхід дозволяє вибрати необхідну кількість інформації в реальній системі, оцінити показники її функціонування та знайти найбільш ефективний варіант побудови системи управління якістю. У якості показника результативності діяльності доцільно визначити коефіцієнт якості – відношення реальних властивостей до очікуваних. Коефіцієнт якості характеризує набуті параметри та властивості.

#### *Література:*

1. Hong L., Yu S., Lili C. IDEF0-based Research on the Publishing Model of Chinese Digital Professional Periodical Clusters //Libraly Journal. – 2016. – Т. 35. – №. 2. – С. 4-13.
2. Данилов, А. М. Строительные материалы как системы / А. М. Данилов, Е. В.Королев, И. А. Гарькина // Строительные материалы. – 2006. – № 7. – С. 55-57.
4. Антонов, А. В. Системный анализ: учебник для студентов высших учебных заведений / А. В. Антонов. – М.: Высшая школа, 2004. – 454 с.

5. Дегтярев, Ю. И. Системный анализ и исследование операций / Ю. И. Дегтярев. – М.: Высшая школа, 1996. – 334 с.
6. Баженов, Ю. М. Системный анализ в строительном материаловедении: монография / Ю. М. Баженов, И. А. Гарькина, А. М. Данилов, Е. В. Королев. – Москва: МГСУ, 2012. – 432 с.
7. Романова И. К. Постановка задачи управления фронтом Парето и ее решение в анализе и синтезе оптимальных систем // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н. Э. Баумана. – 2015. – №. 8. – С. 140-165.
8. Кравчук И. С, Тихоглаз Ю. С., Ву Тхи Туэт Ланг. Эволюционная стратегия управления в задачах распознавания образов // Системы управления и информационные технологии, 2008, 2.3 (32). – С. 358-360.
9. Вамболь С. А. Системы управления экологической безопасностью, которые используют многофазные дисперсные структуры: монография / С. А. Вамболь – Х.: Нац. аэрокосм. ун-т им. Н. Е. Жуковского, 2013. – 204 с.
10. Малышкина Е. С. Модели и методы оценивания показателей качества образовательного процесса вуза: дис. канд. техн. наук: 05.01.02 / Е. С. Малышкина. – Харьков, 2011. – 150 с.
11. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2015; Замінює ДСТУ ISO 9000:2007: Вид-во УкрНДНЦ, 2016. 49 с.
12. ДСТУ 1.1:2015 Національна стандартизація. Стандартизація та сумісні види діяльності. Словник термінів (ISO/IEC Guide 2:2004, MOD).
13. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT).
14. Новиков В. М. Розробка систем якості в лабораторіях та аналіз вимог ДСТУ 180/IEC 17025: [навчальний посібник] / В. М. Новиков, О. А. Никитюк. К.: Нора-принт, 2002. 225 с.
15. Джордж С. Всеобщее управление качеством. Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерскирх. С.-Пб: Victory, 2002.
16. Giaglis G. M. A taxonomy of business process modeling and information systems modeling techniques // International Journal of Flexible Manufacturing Systems. – 2001. – Т. 13. – №. 2. – С. 209-228.
17. Perera T., Liyanage K. Methodology for rapid identification and collection of input data in the simulation of manufacturing systems // Simulation Practice and Theory. – 2000. – Т. 7. – №. 7. – С. 645-656.
18. Курьян А. Г. Реализация процессного подхода в рамках систем менеджмента качества на основе методологии функционального моделирования IDEF0 / А. Г. Курьян, Д. С. Ярошевич, П. С. Серенков // Автоматизация в промышленности. М.: ООО «Дельта-Юнион», 2003. № 3. С. 913.
19. Функциональное моделирование на базе стандарта IDEF0: [учебный курс]. Минск: 2002. 35 с.
20. Dalal N. P. et al. Toward an integrated framework for modeling enterprise processes // Communications of the ACM. – 2004. – Т. 47. – №. 3. – С. 83-87.
21. Buede D. M., Miller W. D. The engineering design of systems: models and methods. – John Wiley & Sons, 2016.
22. Малышкина Е. С. Методы экспериментального оценивания показателей качества образовательного процесса / Е. С. Малышкина, А. Б. Егоров, М. С. Костенко // Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ": сб. науч. тр. Темат. вып.: Новые решения в современных технологиях. – Харьков: НТУ "ХПИ", 2010. – № 46. – С. 134-141.
23. Грекул, В. И. Проектирование информационных систем / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. – М.: Интернет-университет информационных технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. – 300 с.
24. Маклаков, С. В. Создание информационных систем с AllFusion Modeling Suite. – М.: Диалог-МИФИ, 2007. – 432 с.
25. Маклаков, С. В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler. – М.: Диалог-МИФИ, 2008. – 224 с.

26. Дубейковский, В. И. Практика функционального моделирования с All-Fusion Process Modeler 4.1. Где? Зачем? Как?. – М.: Диалог-МИФИ, 2004. – 464 с.
27. Марка, Д. А. Методология структурного анализа и проектирования / Д. А. Марка, К. Мак Гоуэн. – М.: МетаТехнология, 1993. – 240 с.
28. Mayer, R. J. Information Integration for Concurrent Engineering (ICE) IDEF3 Process Description Capture Method Report / R. J. Mayer, C. P. Menzel, M. K. Painter, P. S. deWitte, T. Blinn, B. Perakath. – Knowledge Based Systems, Inc., 1995. – 236 p.
29. Коберн, А. Современные методы описания функциональных требований к системам. – М.: ЛОРИ, 2002. – 226 с.

### **3.11. The use of terms borrowed from the field of economics and management in business communication**

#### **Уживання запозичених термінів сфери економіки та менеджменту в діловому спілкуванні**

Ділове спілкування є відносно новою галуззю сучасного гуманітарного знання, яке сформувалось під впливом багатьох наук, зокрема філософії, етики, соціології, психології, комунікативістики, культурології тощо. Специфіка ділового спілкування полягає і в тому, що на становлення і розвиток цієї галузі вплинули і практичні напрями сучасного управління, менеджменту, маркетингу, економіки та ін. Варто зазначити, що поняття спілкування є багаторівневим і багатоаспектним. Філософські аспекти дослідження феномену спілкування пов'язані з певними методологічними принципами. Спілкування розглядається як форма людського буття, як спосіб реалізації соціальних відносин, як основа життєдіяльності людини та їхньої взаємодії.

Однією з важливих проблем сучасної професійної освіти є формування мовно-професійної компетентності фахівців будь-якого профілю при їх підготовці у неспеціальних закладах вищої освіти України, а також визначення ролі термінології в цьому процесі.

При вивченні мови у неспеціальних закладах вищої освіти проблема професійного спрямування навчального процесу не нова. Лінгводидакти, зокрема Н. Тома зазначає, давно звернули увагу на необхідність наблизити викладання мови у таких закладах до професійних потреб тих, хто її вивчає [10, с. 193]. В умовах сьогодення ця проблема із зазначених вище причин значно активізувалася.

Питання професійної мови й формування мовно-професійної компетентності майбутніх фахівців з економіки та менеджменту можна розглядати в плані навчання професійної мови й формування мовно-професійної компетентності в студентів Вінницького торговельно-

економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету.

У Вінницькому торговельно-економічному інституті на кафедрі іноземної філології та перекладу питання роботи з економічною термінологією розроблені досить ґрунтовно. На наших лекційних і практичних заняттях зі студентами під час опрацювання питань лексичного аспекту сучасної української літературної мови визначаємо фахову термінологію, яка становить основу професійної мови. Опрацьовуємо економічну термінологію, завдяки якій відбувається формування мовно-професійної компетентності студентів економічного спрямування, пропонуємо мінімум економічних термінів, які вони записують до «Професійного словничка», пояснюючи семантику кожної запозиченої лексеми. Проведена робота необхідна студентам для розуміння опрацьованого матеріалу з фахових дисциплін. Робота з економічною термінологією під час вивчення фахових предметів ускладнюється, а кількість економічних термінів, які студенти повинні засвоїти, постійно збільшується. Варто зазначити, що саме термінологія як основа професійної мови відіграє важливу роль у формуванні мовно-професійної компетентності студентів, допомагаючи їм здобути кваліфікацію економіста чи менеджера належного рівня.

Процеси мовних взаємовпливів і взаємозбагачень є об'єктивним розвитком кожної національної мови. Проте не завжди використання тих чи інших англійських запозичень є обґрунтованим. Аналізу доцільності таких запозичень у поєднанні ділового професійного спікування багаторівневого процесу розвитку контактів між людьми й присвячена ця стаття. В основі студії – зіставний підхід щодо висвітлення використання запозичених термінів сфери економіки та менеджменту і ділового професійного спікування.

Дослідниця наукового стилю української мови Галина Онуфрієнко зазначає, що «важливу роль у процесі підготовки мовно-компетентного фахівця покликана виконати мова, зокрема така важлива її галузь як термінологія. Відомо, що термінологічна лексика посідає важливе місце у словниковому

складі сучасної української літературної мови. Терміни є показником рівня розвитку наукової мови в суспільстві і, отже, науки загалом» [7, с. 53]. Багата і розгалужена термінологія, безсумнівно, свідчить про високий рівень фахової освіти в державі.

Так, наприклад, викладач під час практичних занять з української мови за професійним спрямуванням з'ясовує у студентській аудиторії, якому з відомих в українській мові термінів слід віддати перевагу: *відсоток* чи *процент*, *промисловість* чи *індустрія*, *ухвала* чи *резолуція*, *кореспондент* чи *дописувач*, *концепція* чи *світогляд*, *корпорація* чи *об'єднання*, *дефолт* чи *невиконання грошових зобов'язань*, *дисконт* чи *знижка*, *компенсація* чи *відшкодування*, *трансфер* чи *переказ* тощо. Ми пояснюємо студентам, як їм ставитися до запозичених термінів в українській мові, чи можна ними зловживати, адже проблема нормалізації української термінології насамперед ставить першочерговим питання про співвідношення в ній національного та інтернаціонального. На сучасному етапі винятково актуальним є питання активного припливу чужомовних термінів в український словник, що не завжди є виправданим. Необхідно розумно і зважено підходити до розв'язання цього питання.

За період 90-х років ХХ століття – початку ХХІ століття українська термінологічна система збагатилася великою кількістю міжнародних лексем на позначення різноманітних понять економіки: *аутстафінг*, *демпінг*, *когенерація*, *комерціалізація*, *траст*, *санація* тощо. До словникового складу української мови приходять нові поняття, а разом з ними і терміни для їх позначення у зв'язку з формуванням нових бізнесових сфер. Це значною мірою спричинило появу цілої низки нових термінів банківської, ринкової, економічної сфер: *бізнес-план*, *бізнес-проект*, *інвестувати*, *маклер*, *дилер*, *лізинг*, *форекс*, *промоутер* тощо.

Така робота з термінологією вчить студентів правильно розуміти процес формування української економічної термінології, свідомо ставитись до

кожного терміна й правильно використовувати його у мовному вжитку, зокрема при вивченні фахових дисциплін.

Термінологія відіграє важливу роль у комунікації людей, оскільки вона є вагомим джерелом отримання інформації в сучасному світі. Окрім того, термінологія – це та частина лексики, яка надзвичайно динамічна і чутлива до зовнішнього впливу. Там, де відбувається найбільш тісна взаємодія мов і культур, зафіксовано максимальну кількість іншомовних запозичень у таких галузях. Насамперед такою сферою є економіка. Сучасна економічна термінологія поновлюється, розвивається, вдосконалюється відповідно до розвитку й удосконалення економічної сфери. У системі економічної термінології відбуваються різноманітні лексико-семантичні процеси, пов'язані із входом до неї значної кількості запозичень (особливо з англійської мови). Усебічне відображення широкого кола економічних понять підтверджують термінологічні лексико-семантичні групи. Тому дослідження, присвячені розв'язанню таких проблем, пов'язаних із процесами запозичення та освоєння лексики чужомовного (особливо англійського) походження в українській економічній термінології, є надзвичайно актуальними на сьогодні.

Стан суспільних відносин у сучасному світі приводить до уніфікації мовних засобів у сфері науки і техніки як найбільш активних динамічніших галузей людської діяльності. Однією з таких найдинамічніших фахових мов є мова економіки. Запозичення, як відомо, служать збагаченню рідної мови, оскільки вона на тому чи іншому рівні контактує з іншими мовами. На сучасному етапі більшість запозичень в українській економічній мові спостерігається з англійської мови, яка є найвпливовішою мовою міжнародного спілкування. До того ж, країни-носії англійської мови є основоположниками менеджменту та різних його видів як галузі наукових знань та сфери професійної діяльності.

Менеджмент взагалі, і менеджмент персоналу зокрема як галузі економічної науки з'явилися порівняно недавно. Спостерігається надмірне, часом некритичне використання іншомовних термінів. У науковій лексиці



завжди співіснують чуже й питоме, інтернаціональне та національне. Використання запозичень потребує належної нормативної оцінки, бо перенасиченість запозиченими термінами порушує рівновагу мовної системи. Розглянемо деякі приклади.

Власне термін *менеджмент* згідно з [2] означає «сукупність принципів, методів, засобів і форм *управління* виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків». У той же час словник іншомовних слів [9] пояснює, що слово *менеджмент* походить від англійського дієслова *to manage* (*керувати*), яке, у свою чергу, походить від кореня латинського слова *manus* (*рука*). Тобто для пояснення терміна, який означає *дію*, використовується два українських терміни: *управління* і *керувати*. Таке змішування понять в українській мовній практиці зустрічається досить часто. Зокрема, навіть наукова спеціальність 08.00.04 має назву «Економіка та *управління* підприємствами». Проте згідно із сучасними термінологічними нормами для означення дії треба використовувати терміни *керувати*, *керування*. Термін *менеджмент* може також означати керівний орган фірми, підприємства [2]. У цьому випадкові варто його пояснювати синонімом *управління*. Отже, поруч з терміном *менеджмент* можна використовувати питоме українське слово *керування* для уникання стилістичної монотонності викладу інформації.

Підручник [6] дає таке визначення поняття менеджмент персоналу: «*Менеджмент* (англ. *management* – *управління*) *персоналу* – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників». Тут і далі у тексті для означення дії, пов'язаної з ефективним керуванням виробничим процесом, використовується невластивий термін *управління*.

Людина, яка здійснює менеджмент, називається менеджер. Згідно з означенням у [6] «*менеджер* (англ. *manager*, від *manage* – *керувати*) – особа, яка здійснює професійне *управління* різними організаціями або їх частинами». Автори навчального посібника [1] вважають, що менеджер – це людина, яка «професійно здійснює функцію *управління* у ринковій системі відносин». Тут і

у подальшому тексті автори, як і не рідко – у пресі, офіційних документах, на радіо – уважають терміни *керування* і *управління* синонімами, що не зовсім правильно. Як синонім англomовному терміна *менеджер* в українській мові відповідає термін *керівник*, а не *управитель*.

У теорії та практиці менеджменту персоналу часто використовуються звичні нам запозичені терміни, які безумовно можна використовувати й надалі. Проте в економічних текстах вони мають дещо інший акцент. Наприклад, термін *персонал*. Згідно з [11] персонал – це основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські функції. Власне, це всі члени колективу незалежно від виду занять й місця в ієрархії, що беруть участь у виробничому процесі.

Важливими характеристиками персоналу є *кваліфікація* і *компетенція*. Термін *кваліфікація* передбачає певний рівень професійної готовності працівника до того чи іншого виду роботи [6]. Вона ґрунтується на наявності освіти, спеціалізації та досвіду роботи за певною спеціальністю. З кваліфікацією тісно пов'язаний термін *компетенція*. Компетенція працівників-членів персоналу організації означає наявність у них відповідних знань і досвіду, навичок для виконання конкретної роботи.

Іншу групу термінів із галузі менеджменту персоналу вже давно використовують у різних науках та загальній мовній практиці, але тут набуває іншого змісту. Так, термін *лідер* використовується доволі широко. Але в економічних роботах слово *лідер* означає особистість, яка має високу компетентність у певному колі робіт, талант, концептуальні здібності, певну амбітність, є вольовим і сміливим у прийнятті рішень [1, с. 158].

Відомий також термін *ментор*. В економіці ментор не просто вихователь і наставник. Він входить до складу топ-менеджменту компанії. Його завдання не лише надавати керівнику дані та інформацію подібно до довідника, а, використовуючи свій досвід, допомагати йому як приймати оптимальні рішення, так і самому ставати мудрішим [3, с. 123].

Ще одну групу становлять терміни, яким відсутній рівновартісний україномовний відповідник, тобто знайти однослівну україномовну заміну йому практично неможливо: наприклад, термін *аутплейсмент*, що походить від англійського терміна *outplacement* – *працевлаштування звільнених*. У нашій економічній літературі він означає «активну підтримку звільнюваних працівників у підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку праці, а отже й шансів працевлаштування» [9]. Або «кадровий консалтинг» – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики [9]. Ще один приклад: термін *бенчмаркінг*. Згідно з [9] він означає запозичення методів керування інших підприємств (можливо, конкурентів), які успішно працюють, з метою подолання слабких сторін у праці власної фірми. Іншими словами, це цілеспрямований пошук вдалих прикладів організації роботи.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що менеджмент розвивався від системи реактивної адаптації до системи управління на основі передбачення змін, впливу на них. Як слушно відзначає Ф. Хміль, поняття «менеджмент» є дуже широким [11, с. 24]. Дійсно, менеджмент як діяльність з управління охоплює організацію виробництва, спільної праці людей, процеси прийняття рішень, сукупність певних стадій процесу управління.

Н. Михайловська цілком слушно зауважує, що сфера ділового спілкування посідає особливе місце серед інших сфер. По-перше, вона має місце в будь-якій галузі (виробничій, або не виробничій), по-друге, передбачає можливість контактів на рівні комунікації між різними галузями і сферами, що надзвичайно важливо сьогодні внаслідок поглиблення міжгалузевих зв'язків [4, с. 73]. Отже, аналіз існуючої наукової літератури дає підстави визначити ділове спілкування як взаємодію ділових партнерів для вирішення конкретних проблем і організації ділового співробітництва. До основних форм ділового спілкування, які часто зустрічаються у професійній діяльності менеджерів, належать: ділова бесіда, ділові переговори, ділова телефонна розмова, ділові наради, дискусія. Ділова бесіда – найбільш важлива форма ділового спілкування, під якою розуміють мовленнєве спілкування між співбесідниками, які мають

повноваження від своїх організацій для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем, або ж ведуть бесіду, виходячи тільки з власних потреб та інтересів.

Переговори – це форма діалогу двох чи більше сторін з метою спільного знаходження рішення проблеми, яке б задовольняло сторони. Ділові переговори організуються з ініціативи одного з учасників з метою обговорити деталі і умови співробітництва, підписання контракту. Л. Орбан-Лембрик вважає за можливе виокремити кілька видів переговорів: переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод; переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами; переговори з метою перегляду угоди, за таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін; переговори з метою досягнення нової угоди, які спрямовані на встановлення нових відносин між учасниками переговорного процесу, як з попередніми, так і з новими; переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів. [8, с. 436-437].

Ділова телефонна розмова – це процес двостороннього обміну діловими партнерами необхідною інформацією на відстані, один із різновидів усного мовлення, що передбачає максимальне використання можливості спілкування при мінімальних витратах часу.

Ділові наради – це спосіб відкритого обговорення тих чи інших питань, форма організації ділового спілкування групи з метою обміну інформацією і прийняття колективного рішення з актуальних для зазначеної групи проблем.

Запозичення іншомовних термінів – закономірне явище, важливий засіб поповнення української термінології економіки та менеджменту. Воно сприяє збагаченню української термінології та розвитку мови як такої. Проте існує тенденція надмірного, часом некритичного поповнення української терміносистеми новими, переважно англійськими термінами за наявності у мові усталених питомих термінів. Цей процес не можна пускати на самоплив, бо це може призвести до безпідставної примітивізації термінів. Потрібний

державний робочий орган, який стежив би за правильним вживанням і тлумаченням термінів у ділових документах, законодавчих актах і особливо у підручниках, тому що, навчаючись, студент має засвоїти правильну українську термінологію і мову.

#### *Література:*

1. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці: навч. посібн. К.: Кондор, 2009. 332 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Гол. ред. В. Г. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2009. 312 с.
4. Діловий етикет в менеджменті та в бізнесі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://stud24.ru/management/dlovij-etiket-v-menedzhment-ta/506567-2057609-page1.html>.
5. Етика бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.etica.in.ua/etika-i-biznes/>.
6. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: НУА, 2015. 376 с.
7. Онуфрієнко Г. С. Науковий стиль української мови: навч. пос. з алгоритмічними приписами. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2009. 392 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
9. Словник іншомовних слів: 23000 сл. та термін. словосп. / Уклад. Л. О. Пустовіт та ін. К.: Довіра, 2000. 1018 с.
10. Тома Н. Запозичення з англійської мови в сучасній українській економічній термінології. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://old.pinchukfund.org/storage/students/works/2008/460.doc>.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
12. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. 3-те вид. стер. К.: Вікар, 2003. 215 с.

#### *References:*

1. Bohoiavlenska Yu. V., Khodakivskiy Ye. I. Ekonomika ta menedzhment pratsi [Economics and labor management]. Kyiv: Kondor, 2009. 332 p. [in Ukrainian].
2. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Comprehensive dictionary of the modern Ukrainian language] / Chief. ed. V. H. Busel. Kyiv, Irpin: VTF "Perun", 2005. 1728 p. [in Ukrainian].
3. Voronkova V. H., Belichenko A. H., Melnyk V. V., Azhazha M. A. Etyka dilovoho spilkuvannia [Ethics of business communication]. Lviv: Mahnoliia, 2009. 312 p. [in Ukrainian].
4. Dilovyi etyket v menedzhmenti ta v biznesi [Corporate etiquette in management and business]. Access mode: <http://stud24.ru/manahement/dlovii-etiket-v-menedzhment-ta/506567-2057609-pahe1.html> [in Ukrainian].
5. Etyka biznesu [Business ethics]. Access mode: <http://www.etica.in.ua/etika-i-biznes/> [in Ukrainian].
6. Oliinyk S. U. Teoriia ta praktyka menedzhmentu personalu [Theory and practice of personnel management]. Kharkiv: NUA, 2015. 376 p. [in Ukrainian].
7. Onufriienko H. S. Naukovyi styl ukrainskoi movy: navch. pos. z alhorytmichnymy prypysamy [Scientific style of the Ukrainian language]. Kyiv: TsUL, 2009. 392 p. [in Ukrainian].
8. Orban-Lembryk L. E. Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. Kyiv: Akademydav, 2003. 568 p. [in Ukrainian].

9. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words] / Uklad. L. O. Pustovit ta in. Kyiv: Dovira, 2000. 1018 p. [in Ukrainian].
10. Toma N. Zapozychennia z anhliiskoi movy v suchasni ukrainskii ekonomichnii terminolohii [Borrowings from the English language in modern Ukrainian economic terminology]. Access mode: <http://old.pinchukfund.orh/storahe/students/works/2008/460.doc>. [in Ukrainian].
11. Khmil F. I. Upravlinnia personalom [Personnel Management]. Kyiv: Akademvydav, 2006. 488 p. [in Ukrainian].
12. Chmut T.K., Chaika H.L. Etyka dilovoho spilkuvannia [Ethics of business communication]. Kyiv: Vikar, 2003. 215 p. [in Ukrainian].

## **Annotation**

### **Part 1. Management and Administration in the Private Sector as Service Provider**

**1.1. Tetiana Bakina. Features of motivation of the tourist enterprise staff in the information economy.** An assessment of the features of motivation of the tourist enterprise staff in the information economy is given. This feature is the transformation of the motives of activity. Which are related to the change in the role of the employee in the relations of ownership of the means of production. The basis of this process is intellectual property, which, being both a labour force and a means of production, acts as capital. An employee becomes an equal participant in the production and sale of a tourist product and can dictate the terms of renting out their human capital.

**1.2. Raisa Kozhukhivska. Increasing of competitiveness as a basis for tourism management at the territorial level.** The article studies the issues of managing the competitiveness of a tourist destination. It is established that today the tourism industry is organized in such a way that one of its basic elements of development is a tourist destination. Innovative principal provisions on increase of level of competitiveness of tourism on the territory level are offered. Components of forming management of tourist destination competitiveness are defined. The infology of tourist destination competitiveness management system is developed.

It is summarized that the formation of tourism destination competitiveness management is based on the model of integration of

interrelated functional blocks of management activities (education, research and development, economic and legal support, marketing) into a single independent economic process, which creates competitive advantages of tourism destination through management decisions that are taken.

**1.3. *Iuliia Bondar, Nina Lehinkova. Management of ecological tourism in the context of sustainable development of economic activity of Ukraine.***

The article substantiates the theoretical aspects of eco-tourism research as an important component of the strategy of sustainable development of tourism in Ukraine. The priority directions of sustainable development of tourism in the context of modernization of economic activity of Ukraine are outlined. The main directions of greening of the tourist sphere are considered. The main functions and principles of eco-tourism are formed. The relevance of the study and the need to develop prospects for eco-tourism in Ukraine are substantiated.

**1.4. *Yuliia Davydiuk, Nadiia Syroid. Formation of a management system for sustainable development of tourism enterprises.***

Nowadays a negative impact of mass tourism on the environment and tourist resources has been observed. Therefore, there is a need to further develop the tourism industry by adapting it to the requirements of the Concept of Sustainable Development. That is, environment-friendly tourism product should be formed in the tourism industry. It will improve and preserve the natural environment and ensure the growth of tourist attractiveness of the territory. Management of sustainable development of the tourism industry should be implemented at two levels: internal one – ensuring sustainable development by the enterprise, and external one – ensuring sustainable development by society by the relevant authorities.



**1.5. *Wladyslaw Wornalkiewicz. POS-class sales software.*** In this study, the available software in the field of POS systems, i.e. sales applications, is included. Particular attention was paid to IT tools supporting the work of facilities and catering units. The characteristics of ten popular and free-of-charge systems serving small and medium-sized gastronomy enterprises are specified. These are systems developed on the basis of the Open Source formula. For this reason, have the source code available to create their own implementations. In addition to relatively simple packages of the POS class, examples of multifunctional professional IT solutions are presented, as well. They serve not only the needs of gastronomy, but can also be used in chain stores. The culmination of this study concerns two examples of the integrated POS-class systems in operation, combining the work of waiters, bartenders, kitchen and restaurant chef. The suggestion of improvements in one of these examples complements the whole.

**1.6. *Nadiia Proskurnina, Tatyana Shtal. Analysis of marketing communications of retail enterprises with consumers.*** The article analyses using of basic applications for instant messaging with consumers. The advantages of using messengers in marketing activities are presented. The level of coverage of users with marketing communication tools in the activities of the retail operator is determined. Chatbots and messengers have been proven to be interactive communication channels with consumers, reducing shopping time, which in turn increases the return on investment in digital technology, while keeping costs low. Thus, the presented means of communication have become a new effective and profitable means of customer service.

**1.7. *Aliaksandr Kulak.* Algorithm for establishing a limit field for operations with counterparties on the interbank market.** The article describes the practical results obtained by the author in the course of developing methodological tools for assessing the reliability of a counterparty bank and applying this assessment to establish limits for transactions with counterparties on the interbank market. Special attention is paid to the algorithm for establishing the optimal limit field for transactions with counterparty banks: the main stages of the calculation are described, the application of the G. Markowitz investment portfolio model in order to determine the most appropriate structure of the limit field based on the values of profitability and risk is justified.

**1.8. *Anastasia Lobanova.* Institute of public-private partnership in the Russian pharmaceutical industry at the present stage: state and prospects of development.** The paper considers the features of the Institute of Public-Private Partnership (hereinafter referred to as the state Private Partnership Institute) and its application in the pharmaceutical industry of Russia. At the same time, the economic feasibility of participation in the implementation of emergency situations on the part of public legal entities and business structures is analyzed. The article describes the current state of application of emergency situations in the Russian Federation, analyzes the legal framework created within the framework of Russian legislation to regulate this institute, and identifies the features of legal forms of its implementation.

**1.9. *Nataliia Trushkina, Yuliya Shkrygun.* Mechanisms of state regulation in the field of transport services: theoretical aspect.** The article analyzes and generalizes scientific views on the definition of "mechanism", "management mechanism", "organizational mechanism", "economic mechanism", "organizational and economic mechanism", "mechanism of state

regulation". The author's interpretation of the term "mechanism of state regulation in the field of transport services" is proposed as a set of norms, principles, tools, functions, methods, forms and tools aimed at optimizing logistics flows and reducing costs for the organization of transportation and transport services. The implementation of this mechanism is carried out in accordance with the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU and the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030.

## **Part 2. Management and Administration in the Field of Education**

**2.1. *Natalia Batsula, Hanna Kravchenko.* Theoretical bases of primary school teachers' professional development management.** The article considers the theoretical foundations of primary school teachers' professional development management in the conditions of institutions of General secondary education. We analysed the writings of scholars on this issue, in particular materials concerning professional activities of teachers and improving the professional competence of specialists in various fields, including school leaders. Analysis of scientific literature has allowed allocating management functions. Special attention is given to the main forms of implementation of the model of teachers' professional competence development management. The necessity of the creation of the educational environment of institutions of General secondary education as a means of managing the professional development of primary school teachers is proved.

**2.2. *Olga Kryvonos, Zhanna Chernyakova. Organizational and pedagogical foundations of management of formation of students' ecological literacy.***

The article considers the organizational and pedagogical factors that affect the development of students' environmental literacy. They include: a purpose, objectives, principles, methods and forms of management. Creative methods of ecological education and upbringing, in particular, heuristic, are characterized by the authors. The model of management of formation of students' ecological literacy which consists of two interconnected components namely content and organizational-activity is presented in the study.

**2.3. *Maryna Azhazha, Tetyana Nestorenko, Jana Peliova. Trends of international student migration.***

The article analyses the problematic issues regarding the current state of international student migration. The conceptual and categorical apparatus of international migration, intellectual migration, educational migration, student migration, educational migration, cross-border education, academic mobility has been studied. The aspects of education and science reform in Ukraine, national strategies for modernization of national higher education systems are considered on the basis of; measures to improve the Ukrainian educational system are proposed.

**2.4. *Olga Ivanytska, Natalya Tkachova, Olena Butnyk. Globalization of management and administration in the field of educational services: distance education.***

It substantiates the role of education as a determining factor in the progress of civilization of each nation. Education is becoming the main means of social change. Today higher education institutions of Ukraine are the subjects of market relations regarding the purchase and sale of educational services, and educational services themselves are becoming a commodity, which has specific features and differences. The challenges of the COVID-19 pandemic regarding the peculiarities of the provision of educational services are considered. The directions of development of the

distance learning system as a special form of providing educational services in the global environment are proposed.

**2.5. *Svitlana Lutsenko. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions.*** In the context of education reform, an important role is given to the head of the educational institution and the development of its competencies. Competent head of the educational institution provides quality management of the educational process and the formation of a competitive graduate of the educational institution. One of the leading technologies for the development of professional competencies of heads of educational institutions is educational coaching. It's coaching in education that acts as a management technology and is used by modern education managers, in which it is possible to effectively organize the process of students finding optimal answers to questions that interest them. The coach helps the heads of educational institutions to develop, consolidate new skills and achieve high results in educational management.

**2.6. *Oleksandra Marmaza. Transformation of general functions in the context of improving the management of an educational institution.*** The article reveals the essence of general management functions that form a universal management cycle: analysis, planning, organization, control, regulation. It is determined that the positive in the approach to the classification of management functions from the standpoint of the management cycle is that they are presented in a certain system, highlighted operational (technological) side of the management process. Each of these functions is characterized: the purpose, tasks, features, the maintenance are defined. The directions and means of transformation of the general functions caused by development of

the theory and practice of management of an educational institution are defined.

**2.7. Olena Naumkina. Educational innovative management: philosophical and synergetic principles.** The basic principles of synergetic management of complex systems are revealed in the article; the general scheme of managing innovations that can be offered to the managers is outlined by the author. It is emphasized that the manager, knowing the mechanisms of self-organization, is able to consciously introduce into the system appropriate fluctuations and thus direct its development in accordance with the tactical and strategic objectives of the organization, institutions that carry out innovative activities. It is noted that synergetics has shown its constructive approach to innovative management, however, the use of its methodological potential is effective under the certain circumstances and in combination with other methodological approaches.

**2.8. Valentina Oglikh, Aleksii Shapovalov. Organization of educational activities in context distance digital learning.** Author to analyse the problems and prospects of reforming the system of education in the context of quarantine visits to Covid-19. The robot is analysing the problems of the perspectives of distance digital technology learning. Sign up to follow up on social news. Positive and negative sides of distance digital learning to have established. A principle to has established on some basis for electronic information and education, the creation of a strategic and tactical plan in distance education systems. The results of the analysis made it possible to add importance to the sphere of distance education.

**2.9. Iurii Poluliashchenko. Experience of application of interactive learning technologies in preparation of future teachers of physical culture to the formation of patriotic values of student youth.** Introduction of interactive learning technologies (lecture-conversation, lecture-conference, lectures-press conference, problem lecture, lecture with analysis of a specific situation, round table method, brainstorming method, projective method, «jigsaw», business game, «aquarium», case method, coach training, situation modeling, «Questionnaire «5 from 25», «synonym method» and others) proved effective in the context of professional training of future physical education teachers to the formation of patriotic values of student youth.

**2.10. Iryna Reshetova, Olena Cherednyk, Nataliia Nikitina. Conceptual principles of reforming the management system of higher education institutions in Ukraine.** The article highlights the issues of reforming modern education management in Ukraine. The issues of changing public funding and management of universities are highlighted.

It was noted that it is necessary to change approaches to financing and management of universities, to strengthen the motivation of managers and teachers, to focus higher education on quality and to ensure the demand for graduates in the labor market.

The role of a manager's professional activity in ensuring the rational management of the education system, organizing and improving modern management systems is revealed.

**2.11. Olha Temchenko, Natalia Chevalkova. Professionally important qualities of future administrators of the service sphere: characteristics and structure.** The article actualizes the problem of formation of professionally important qualities of a specialist. The concept of «professionally important personality traits» has been clarified. The structure of professionally

important qualities of administrators is revealed and the levels of their formation are characterized. Methods for determining the level of formation of professionally important qualities of a future service sector manager have been completed.

### **Part 3. Features of the Management Process Organization in the Field of Services**

**3.1. *Larysa Bogush*. Implementation of guarantees for providing cultural and entertainment services to the population of Ukraine: problems, approaches.** The purpose of the article is to substantiate the proposals for optimizing the organizational and legal framework for development of basic cultural infrastructure in Ukraine in the variety of regulations regarding the budget process, functioning of the sector and activity of local communities. The level of representation of the standards for satisfaction of such needs, support for acceptable efficiency in functioning of the basic infrastructure in the legislative acts of the budget process, and development of local communities revealed: unsubstantiated mechanisms for ensuring an access to and funding of these institutions; detachment of the social standards from regulating the quality of socially necessary cultural services, formation and resource provision of their basic infrastructure due to poor representation of these standards in the calculation methodology for cost of social guarantees and public spending; lack of the long-term strategy for improvement of the cultural and entertainment infrastructure as developed in view of its potential for diversification and innovative clustering of the economy, ensuring a decent standard of living, strengthening of socio-cultural identity of the territorial communities. Improvement of mechanisms for funding of basic



cultural infrastructure development will be promoted by extending the term system of the Budget Code of Ukraine with a financial benchmark for budget supportability (along with its financial standard). This indicator should reflect the socially necessary level of funding tasks and functions to be fulfilled by local authorities and governments (taking into account the set of consumption standards for socially necessary services, at the same time those under governmental social protection programs) and be used to determine the amount of inter-budgetary transfers.

**3.2. *Yuliia Chyrkova, Nataliia Petryshyn, Mariana Bortnikova.* Current instruments of tax management at Ukrainian enterprises.** The article describes the role of tax management in the economic growth of Ukrainian enterprises. Interpretation of the “tax optimization” concept is given, as well as its specifics for reducing the tax burden on participants in foreign economic activity is disclosed. The key aspects of the of tax management implementation at Ukrainian enterprises are analyzed. Broad key categories of schemes for minimizing tax liabilities are given. The peculiarities of launching the tolling operations as a method of managing the tax burden at Ukrainian enterprises in the implementation of foreign economic operations are characterized. The advantages of concluding an agreement on the processing of tolling raw materials supplied by the foreign counterparty are substantiated.

**3.3. *Valentina Ivanova, Tetyana Zavyalova, Oleksandr Nepsha.* Management problems of the quality of education in a higher educational establishment.** The pre-development problems of management can be traced to the most pressing problems of the current theory of education. The relevance has been summed up by the needs of practice, in front of the needs of a rapid increase in the educational potential of the nation, and the

preservation of the competitiveness of education in the market for food education both in the middle of the state and in the international one.

Today, the very idea and philosophy of the quality of education is extremely important. This is not only practical, but also scientific comprehension of the problem of the quality of education, the realization that today a quality-oriented professional consciousness plays a decisive role.

**3.4. *Oleksandr Nepsha, Larysa Prokhorova, Svitlana Hryshko. System and management mechanism of quality of education in a higher educational institution.*** It is impossible to manage the quality of education in a higher educational institution on a purely administrative basis. It requires the broad participation of all participants in the educational process. And for this it is necessary that the goals of this management and the positive result for each participant in the process of functioning of the higher educational institution are clear. Management of the quality of education is not an additional burden, but the organization of work corresponding to the quality, its technology. Quality management of education should facilitate the operation of the higher education institution, not complicate it. This is the main difficulty of the education quality management system and the essence of its design and formation.

**3.5. *Vita Bugaychuk, Oleksandr Opalov, Inna Grabchuk. Management of educational program Economics in Polissya National University.*** The challenges of society's rapid development require the training of highly qualified specialists who are able to analyze changes in economic processes and can predict their development trends in future. Training of students for the second (master's) level of higher education in specialty "Economics" requires the use of thorough educational program that will meet needs of labor market, employers, higher education and scientific community.

The educational program "Economics" at Polissya National University is reviewed annually, taking into account the opinion of all stakeholders. Educational components ensure the achievement of relevant program competencies. In particular, representatives of different enterprises take part in the meetings dedicated to the discussion of the educational program. Such measures give the higher education applicant the opportunity to communicate directly with employers and get acquainted with the requirements of the labor market regarding hard and soft skills and other necessary competencies for future employment.

**3.6. *Vasyl Gorbachuk, Maksym Dunaievskyi, Seit-Bekir Suleimanov.***

**Management and administration in the field of health care services.**

Based on the principle «Who can't measure cannot manage», the article introduces such key performance indicators in the field of health care services as average and incremental cost-effectiveness ratios, cost-utility ratios, cost-benefit ratios within cost-effectiveness analysis, cost-utility analysis, cost-benefit analysis, respectively. Both indicators and analyses are compared in the terms of practical applications. The indicators of quality-adjusted life years and net present value are discussed as well.

**3.7. *Oksana Davydova.* Innovative management of the development of enterprise: the scientific and practical approach to the generating management solutions.**

It is proven relevance of the issue of development of the hotel and restaurant industry as an integral part of the tourist business. Developed of scientific and practical recommendations on the introduction of innovative management of the development of enterprises of the hotel and restaurant industry on the basis of cluster associations in order to ensure competitiveness of the enterprise. Defined indicators and built correlational and regression model for enterprises of the hotel and restaurant industry. The

resulting equations of regression for the hotel and restaurant enterprises, which allow the heads of enterprises to determine the level and directions of innovative management of the development.

**3.8. *Anastasiia Ozarovska. Management and administration in the field of educational services in the process of historical development of society.***

The article analyzes the European social practices of the emergence and development of the administration of higher education in the process of historical development of society. The focus is on the main stages of the development of universities and higher education in the context of social challenges, the content of university education, models and concepts of the university, etc.

**3.9. *Albina Rozmaryna, Olena Pavlenko, Iryna Yuzva. Improvement of the management and administration mechanism in the budget sphere at the local government level.***

The article is devoted to the research of improving the mechanism of management and administration in the budget sphere at the regional level. The legislative base in the field of decentralization, theoretical bases of regional management of the budget sphere, system of monitoring of regional financial strategies are analyzed. The changes that took place in the process of financial decentralization on the example of the Odessa region are provided an assessment and analyzed. The directions of improvement of the budget management mechanism at the local government level are proposes.

**3.10. *Yana Suchikova, Kacper Pokusa, Viktoriia Bondarenko, Andrii Lazarenko, Mariola Macala. System approach to quality management of goods and services.***

It is shown that any goods and services should be considered as a complex system that operates in the external environment. The quality management, like any complex system, consists of many

components, These components are formed based on their functional characteristics and relationships in the process of functioning of the system as a whole. On the basis of the developed partial models and the generalized model of quality assurance it is possible to carry out multicriteria optimization. The purpose of this is to determine the boundaries of factors that can ensure a given level of quality.

**3.11. Valentyna Tymkova. The use of terms borrowed from the field of economics and management in business communication.** The peculiarities of the use of terms borrowed from the field of economics and personnel management as branches of professional activity have been studied. Business communication, which is a relatively new branch of modern humanities knowledge, has been analyzed. It has been noted that business communication can be defined as professional communication that takes place in a specific activity, because business communication is a complex process of developing contacts between people in the service sphere.

It has been mentioned that one of the urgent issues of modern vocational education is the formation of the language-professional competence of specialists of any profile while training at non-specialized higher education institutions in Ukraine, as well as determining the role of terminology in this process. The issues of professional language and formation of the language-professional competence of future specialists in economics and management on the example of language training of students of Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics have been considered. As the basis of professional language the terminology plays a significant role in forming the students' language-professional competence, helping them in obtaining the qualification of the economist or manager at an appropriate level. This publication is devoted to the analysis

of the expediency of such borrowings in the combination of business professional communication in the multilevel process of developing the contacts between people.

The works of Ukrainian scientists who are working hard studying various aspects of management have been analyzed, but we believe that the peculiarities of communicative processes in management have not yet been sufficiently disclosed by scientists. It has been emphasized that the exchange of information within the organization, as well as between the organization and the external environment provide communication processes. In the process of communication, the ability of managers to inform employees of the organization and the environment properly and receive useful information from them, thus organizing a particular activity.

Some peculiarities of professional communication in management have been analyzed. The main forms of business communication, which we often used in the professional activities of the manager, are the following: business conversation, business negotiations, business telephone conversation, business meeting, discussion.

The conclusions substantiate the need in creating the state control over the correct use of borrowed terms in the legislative and educational literature. It is necessary to take care of a high culture of speech, which ensures mutual trust between communicators, because communication processes, in particular business professional communication, are an important component of management.

## About the authors

### Part 1. Management and Administration in the Private Sector as Service Provider

- 1.1.** *Tetiana Bakina* – PhD in Economics, Associated Professor  
*Tetiana Krasnoded* – PhD in Economics, Associated Professor  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Melitopol,  
Ukraine.
- 1.2.** *Raisa Kozhukhivska* – PhD in Economics, Associate Professor  
Uman National University of Horticulture, Uman, Ukraine.
- 1.3.** *Iuliia Bondar* – PhD in Economics, Associated Professor  
*Nina Lehinkova* – PhD in Economics, Associated Professor  
Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi,  
Ukraine.
- 1.4.** *Yuliia Davydiuk* – PhD in Economics, Associated Professor  
*Nadiia Syroid* – PhD in Economics, Associated Professor  
Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine.
- 1.5.** *Wladyslaw Wornalkiewicz* – Doctor of Engineering Sciences, Professor  
The Academy of Management and Administration in Opole, Opole,  
Poland.
- 1.6.** *Nadiia Proskurnina* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Tatyana Shtal* – Doctor in Economics, Professor  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv,  
Ukraine.

- 1.7.** *Aliaksandr Kulak* – PhD Student, Chief Economist  
JSC «Belgazprombank», Minsk, Belarus.
- 1.8.** *Anastasia Lobanova* – PhD Student  
Russian New University, Moscow, Russia.
- 1.9.** *Nataliia Trushkina* – PhD in Economics, Senior Research Fellow,  
Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine  
*Yuliya Shkrygun* – PhD Student  
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

## **Part 2. Management and Administration in the Field of Education**

- 2.1.** *Natalia Batsula* – PhD Student, Teacher  
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv Gymnasium  
No. 152 of Kharkiv City Council of Kharkiv Region, Kharkiv, Ukraine.  
*Hanna Kravchenko* – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
Semen Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv,  
Ukraine.
- 2.2.** *Olga Kryvonos* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
*Zhanna Chernyakova* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy,  
Ukraine.



- 2.3.** *Maryna Azhazha* – Doctor in Public Administration, Associate Professor  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine  
*Tetyana Nestorenko* – PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor WST  
Berdyansk State Pedagogical University, Berdyansk, Ukraine  
*Jana Peliova* – doc. Ing. PhD., the University of Economics in Bratislava,  
Slovakia
- 2.4.** *Olga Ivanytska* – Doctor in Public Administration, Professor  
*Natalya Tkachova* – Doctor in Public Administration, Professor  
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv  
Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine  
*Olena Butnyk* – PhD in Public Administration, Associate Professor  
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine.
- 2.5.** *Svitlana Lutsenko* – PhD in Public Administration, Associate Professor  
Sumy Regional Postgraduate Institute, Sumy, Ukraine.
- 2.6.** *Oleksandra Marmaza* – PhD of Pedagogical Sciences, Professor  
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv,  
Ukraine.
- 2.7.** *Olena Naumkina* – PhD in Philosophy, Associate Professor  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy,  
Ukraine.

- 2.8.** *Valentina Oglikh* – PhD in Economics, Associate Professor  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
*Aleksii Shapovalov* – PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Senior Research Fellow  
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine.
- 2.9.** *Iurii Poluliashchenko* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine.
- 2.10.** *Iryna Reshetova* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
*Olena Cherednyk* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
*Nataliia Nikitina* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Donbas State Pedagogical University, Slovyansk, Ukraine.
- 2.11.** *Olha Temchenko* – PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv,  
Ukraine  
*Natalia Chevalkova* – Teacher  
State Vocational and Technical Educational Institution "Kharkiv Higher  
Vocational School of Services Sector", Kharkiv, Ukraine.

### **Part 3. Features of the Management Process Organization in the Field of Services**

- 3.1.** *Larysa Bogush* – PhD in Economics, Senior Research Scientist,  
Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National  
Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

- 3.2.** *Yuliia Chyrkova* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Nataliia Petryshyn* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Mariana Bortnikova* – PhD in Economics, Associate Professor  
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.
- 3.3.** *Valentina Ivanova* – Senior Lecturer  
*Tetyana Zavyalova* – Senior Lecturer  
*Oleksandr Nepsha* – Senior Lecturer  
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol,  
Ukraine.
- 3.4.** *Oleksandr Nepsha* – Senior Lecturer  
*Larysa Prokhorova* – PhD of Geological Sciences, Associate Professor  
*Svitlana Hryshko* – PhD of Geographical Sciences, Associate Professor  
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Melitopol,  
Ukraine.
- 3.5.** *Vita Bugaychuk* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Oleksandr Opalov* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Inna Grabchuk* – PhD in Economics, Associate Professor  
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine.
- 3.6.** *Vasyl Gorbachuk* – Doctor of Physics and Mathematics Sciences, Senior  
Research Associate  
*Maksym Dunaievskyi* – PhD Student  
*Seit-Bekir Suleimanov* – PhD Student  
V. M. Glushkov Institute of Cybernetics National Academy of Sciences of  
Ukraine, Kyiv, Ukraine.

- 3.7.** *Oksana Davydova* – Doctor in Economics, Professor  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv,  
Ukraine.
- 3.8.** *Anastasiia Ozarovska* – PhD in Public Administration  
National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine.
- 3.9.** *Albina Rozmaryna* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Olena Pavlenko* – PhD in Economics, Associate Professor  
*Iryna Yuzva* – Assistant  
Odesa State Environmental University, Odesa, Ukraine.
- 3.10.** *Yana Suchikova* – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor  
Berdyansk State Pedagogical University, Berdyansk, Ukraine  
*Kacper Pokusa* – Master  
The Academy of Management and Administration in Opole, Opole,  
Poland  
*Viktoriiia Bondarenko* – Master  
*Andrii Lazarenko* – PhD of Physics and Mathematics Sciences, Associate  
Professor  
Berdyansk State Pedagogical University, Berdyansk, Ukraine  
*Mariola Macala* – Master  
The Academy of Management and Administration in Opole, Opole,  
Poland.
- 3.11.** *Valentyna Tymkova* – PhD of Philological Sciences, Associate Professor  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University  
of Trade and Economics, Vinnytsia, Ukraine.

