СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА: НАУКОВІ ГОРИЗОНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю

25 лютого 2025 року

Том 1

Хмельницький, 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Херсонська обласна державна адміністрація
Департамент кадрової політики Міністерства оборони України
Центральне управління цивільно-військового співробітництва
Генерального штабу Збройних Сил України
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
Херсонський національний технічний університет
Херсонська державна морська академія
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Маріупольській державний університет
Жилинський університет в місті Жилина (Словаччина)

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА: НАУКОВІ ГОРИЗОНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ЗБІРНИК

матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції

за міжнародною участю

25 лютого 2025 року

Том 1

Хмельницький, 2025 рік

УДК 502.131.1:351

Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. 586 с. https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415

Рекомендовано до друку Вченою радою
Херсонського національного технічного університету
(протокол № 8 від 25 березня 2025 року)

Збірник сформовано з матеріалів ІІ-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи», що відбулася 25 лютого 2025 року на базі Херсонського національного технічного університету.

На конференції проаналізовано сучасний стан у сферах публічного управління, менеджменту, психології та педагогіки, політології та права, міжнародних відносин і національної безпеки, системного аналізу й моделювання через призму розвитку держави та суспільства в Україні, майбутнього відновлення і входження в європейський демократичний простір. Такі знання актуальні у площині підготовки посадових і публічних осіб – управлінців і політиків, депутатів і військових.

Матеріали представлено в авторській редакції. Відповідальність за зміст та авторський стиль публікацій, розміщених у збірнику, несуть автори. Редколегія має право виправляти орфографію відповідно до останніх тенденцій в українському правописі.

© Колектив авторів, 2025
© Херсонський національний технічний університет, 2025

СКЛАД ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ

Андрусяк Марк Володимирович – директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник

Кутков Олександр Олександрович – начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генштабу Збройних Сил України, полковник

Золотов Андрій Валерійович – т.в.о. начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, полковник

Клюцевський Володимир Іванович – заступник голови Херсонської обласної військової адміністрації, кандидат наук з державного управління, доцент

Чепелюк Олена Валеріївна – ректорка Херсонського національного технічного університету, докторка технічних наук, професорка

Філіппова Вікторія Дмитрівна – в.о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, докторка наук з державного управління, професорка

Акімов Олександр Олексійович – доктор наук з державного управління, професор, заслужений економіст України

Лопушинський Іван Петрович – завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України

Вольська Олена Михайлівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія

Тарасенко Денис Леонідович – доктор економічних наук, професор, Маріупольській державний університет

Кравченко Олександр Петрович – доктор технічних наук, професор, Жилінський університет в м. Жиліна, Словаччина

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

Волкова Олена Володимирівна – к.е.н., доцент, декан факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу Херсонського національного технічного університету.

Губа Марина Ігорівна – к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Демченко Володимир Миколайович – к.філ.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Ковальська Наталя Михайлівна – к.пед.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Козакова Лідія Олександрівна – к.філ.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Кретова Наталія Станіславівна – провідний фахівець кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, секретарка оргкомітету.

Оленковська Лариса Павлівна – к.держ.упр., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, виконавчий директор Херсонського регіонального відділення Асоціації міст України.

Половцев Олег Валентинович - д.держ.упр., професор, в. о. професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Проніна Оксана Володимирівна – к.держ.упр., доцент, радник Херсонського міського голови, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (за сумісництвом).

Татарченко Олександр Борисович - к.і.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Тоцька Наталія Леонідівна – к.пед.н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Фролова Маргарита Едуардівна – ст. викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

З М І С Т

ДОПОВІДІ ТА ПОВІДОМЛЕННЯ 16

Вітальне слово директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковника
МАРКА АНДРУСЯКА 16
Вітальне слово заступника голови Херсонської обласної державної адміністрації
ВОЛОДИМИРА КЛЮЦЕВСЬКОГО 17
Вітальне слово начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, полковника
ОЛЕКСАНДРА КУТКОВА 18

ІВАН ЛОПУШИНСЬКИЙ
Адміністративно-територіальний поділ України: перспективи змін 19
ЛЮДМИЛА АКІМОВА
Державна політика в національній системі кваліфікацій: напрями і перспективи 24
АНДРІЙ АНДРЕЙЧЕНКО, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, СВІТЛАНА РЕЗЕКІНА
Електронне урядування в Україні: правове забезпечення та трансформація державного управління 28
ІРИНА АНТИПЕНКО, ВЕНІАМІН ІГНАТЕНКО
Методи управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення, адаптовані до українських реалій 33
ТЕТЯНА БЕЗВЕРХНЮК
Проєктна спроможність громад до локалізації гуманітарного реагування під час кризи: підходи до оцінювання 36
ОЛЕГ БІЛИК
Пріоритети розвитку освітньої сфери в державі відповідно до Європейського освітнього простору 39
НАДІЯ ВАСИЛЕНКО
Перспективи сталого розвитку держави в умовах воєнного стану 43
МИХАЙЛО ВЕРЕСКУН, КИРИЛО ІЛЬЧЕНКО
Цифровізація в бізнесі – стратегічна концепція України 45
VIKTORIIA MATSUKA, MARYNA HORBASHEVSKA
Mariupol 2.0: modern reconstruction management 48
ЗОРЯНА ГБУР
Стратегії для підтримки українського малого та середнього бізнесу 51
ЮЛІЯ ДЖЕРЕЛЮК, КАТЕРИНА ГУРЯКОВА
Сучасна система менеджменту зед на підприємствах 56
ІГОР КОЗЮРА, СЕРГІЙ НАЗАРЕНКО, ІЛОНА ФІЛОНИЧ
Антикризове управління підприємством через призму кадрової політики: економічно-соціальний підхід до забезпечення ефективності 58

МІЛЕНА КРАВЧЕНКО
Формування та розвиток політики соціального підприємництва в умовах сучасних викликів 61
ОЛЕКСАНДР МОЛОДЦОВ
Адміністративна медіація як інструмент європеїзації публічного управління 65
ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, ЮЛІЯ ПИШНА
Менеджмент у малому та середньому бізнесі як драйвер євроінтеграційних змін 68
ГЕННАДІЙ ФЕРДМАН
Забезпечення безпеки на трубопровідному транспорті: державно-управлінський аспект 71
ДІАНА АБРАМОВА, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО
Державні закупівлі в україні: сучасний стан та деякі аспекти вдосконалення 76
АНДРІЙ АВРЯТА
Інформаційні технології як інструмент розвитку туристичного ринку в умовах глобалізації 81
ТЕТЯНА АЛЄКО
Роль диджиталізації в забезпеченні прозорості й ефективності державного управління 84
МИКИТА АНГЕЛІН
Розвиток електронного уряду в реалізації цілей сталого розвитку та цифрових трансформацій 89
ВАЛЕНТИН БЕСКОРОВАЙНИЙ
Публічне управління та боротьба з корупцією: міжнародні угоди як інструмент, і реалізація їх в Україні 91
АНДРІЙ БЕЛЕЦЬКИЙ
Діяльність органів публічного управління охорони здоров'я у виконанні урядової програми «Доступні ліки» 95
ГАЛИНА БІГУС
Айдентика бренду в умовах цифровізації 98
ТАРАС БІДНИК
Організаційно-правовий механізм розвитку територіальних громад в умовах повоєнного стану 101
СЕРГІЙ БІЛОРУСОВ
Освітні пріоритети щодо запровадження законодавчих нововведень і підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування 105
ПОЛІНА БІНЧЕВА
Науково-теоретичні основи формування рекламної стратегії підприємства в умовах сучасних викликів 108
НАТАЛІЯ БОГАЦЬКА
Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку держави 111

ЮЛІЯ БОНДАР, ІНГА МІРОШНИЧЕНКО
Роль сталого розвитку у зниженні економічних ризиків підприємств 116
МИКОЛА ВЕРГУН
Механізми забезпечення соціогуманітарної безпеки в Європейському Союзі 119
ОЛЕКСАНДР ВІННИЧЕНКО
Соціальне лобіювання як механізм упровадження публічного врядування 121
АЛІНА ВОЗНЯК
Актуальні проблеми маркетингу в соціальних мережах 125
ОЛЕНА ВОЛКОВА
Економічний механізм забезпечення сталого розвитку України 128
ДАР'Я ВОЛОЩУК
Публічне управління співробітництвом між територіальними громадами у вирішенні спільних проблем місцевого значення 131
АНГЕЛІЯ ВОЛЬСЬКА, СВІТЛАНА БУРДЕНЮК
Особливості публічного управління в Україні 133
ОЛЕКСАНДР ВОЙТЕНКО, АНТОН ОВІННІКОВ
Стратегічний інструментарій управління інноваційноорієнтованим підприємством 137
БОГДАН ГАЙДУК
Дослідження еволюції та становлення концепції «гармонійного лідерства» в міжнародному науковому полі 141
ВОЛОДИМИР ГОНЧАРЕНКО
Роль громадянського суспільства у військовому відновленні: правові та організаційні аспекти 146
ВАСИЛЬ ГОРБАТЕНКО
Електронне урядування в україні: сутність і проблеми воєнного часу..... 148
ДАНИЛО ГОРЕЙКО
Тенденції розвитку управління віддаленими командами в it-проєктах у глобальному контексті 152
ВАДИМ ГРУШЕЦЬКИЙ
Парадигмальні засади публічного управління..... 155
MAXIM GARDUS
The role of Solar Energy in the Economic Recovery of Southern Ukraine: potential of the Mykolaiv Region 159
СВІТЛАНА ГУБА
Соціальна відповідальність бізнесу та місцеве управління: узаємозв’язок і вплив на розвиток місцевих громад..... 163
КАТЕРИНА ГУРЯКОВА
Сучасна система менеджменту зед на підприємствах 166
ОЛЬГА ГУСАР
Функціонування транспортної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення: інституційна спроможність..... 168

РОМАН ГУЦ
Роль держави в забезпеченні розвитку туризму в умовах воєнного стану 171
ТЕТЯНА ГУСАКОВСЬКА, БОГДАН ВОЙТ
Стратегічні комунікації та їх роль в управлінні підприємством 174
ОЛЕНА ДАНИЛЕНКО, ЕРІК АВЕТІСЯН
Соціально-екологічний аудит: проблеми й перспективи в Україні в контексті сталого розвитку та повоєнного відновлення 178
АНАСТАСІЯ ДЕЙНЕКА
Нейромаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача 181
ТЕТЯНА ДРОЗД
Комунікативні якості наукового мовлення здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» 184
МИКОЛА ЄЖЕЄВ
Механізми публічного управління та адміністрування реалізації сучасної стратегії сталого розвитку держави й суспільства 188
АНДРІЙ ЄМЦОВ, ЮРІЙ ШИЛЯЄВ
Управління службовою кар'єрою військовослужбовця 191
ЮЛІЯ ЖАДАНОВА, ЄЛИЗАВЕТА ЮНИК
Механізм упровадження аутсорсингового контакт-центру для операторів мобільного зв'язку в Україні 195
СВІТЛАНА ЗАЇКА, АРТЕМ СКАЧКО
Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку суспільства 197
ІРИНА ЗГАРА
Державний механізм сталого розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції 201
ОЛЕНА ЗУБАЛЬ
Причинно-наслідкові зв'язки як інструмент коригування діяльності системи публічного управління та адміністрування 205
ЄВГЕНІЙ ІВАСЮК
Соціальні мережі: агресивне медіасередовище для сталої комунікації органів публічної влади в Україні в умовах війни 208
СОФІЯ ІСАЄВА
Стратегійне планування розвитку соціальної сфери: концептуальний підхід 212
ЄЛІЗАВЄТА КАЛАЙДА
Аналіз цільової аудиторії та її сегментація 216
ОЛЕКСАНДР КНИШ
Роль інвестиційного менеджменту в діяльності та розвитку суб'єктів господарювання 220
НАТАЛЯ КОВАЛЬСЬКА, ОЛЕКСАНДР САУХ
Гендерне інтегрування в розвитку публічної служби 223
АННА КОВАЛЬЧУК, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО
Чинники конкурентоспроможності торгівельного підприємства 225

ВОЛОДИМИР КОЙНАК
Формування завдань і принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни 229
БОГДАН КОЛОМІЄЦЬ, АРТУР КОБІК
«Принцип павербанку» як підхід до формування безпекоорієнтованого менеджменту підприємства в контексті підвищення рівня його резильєнтності в умовах війни 233
ОЛЬГА КОРОЛЬОВА, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО
Деякі аспекти формування системи управління якістю фармацевтичних підприємств в Україні в умовах адаптації до стандартів ЄС 236
АНДРІЙ КОРСУН
Стратегії управління ризиками в охороні здоров'я: сучасні проблеми та перспективи 240
МИКИТА КОСТЮК
Аналіз ризиків у підприємницькій діяльності 243
ДМИТРО КРАСОВСЬКИЙ
Розвиток персоналу аграрних підприємств: сучасні виклики та перспективи 245
ІГОР КУЛИНЯК
Післявоєнне відновлення туристичної сфери України: управлінські рішення та міжнародний досвід 248
ОЛЬГА КУЛІНІЧ
Державне управління системою охорони здоров'я: проблеми та шляхи удосконалення 251
СТЕПАН КУНТИЙ
Мобільні додатки як інструмент покращення публічного управління 253
ВОЛОДИМИР КУХАР
Принципи та напрямки організації процесу професійної підготовки публічних службовців 256
ПЕТРО КУХАРЧУК
Механізми соціальної взаємодії влади і суспільства в умовах воєнного стану 259
ДМИТРО КУЩ
Ефективність управлінських рішень як основна складова впливу на розвиток держави 263
КАТЕРИНА КУЧЕРЕНКО
Системно-концептуальний підхід до стратегічного планування сталого розвитку регіону 265
ЯРОСЛАВ ЛАПЧУК, МИКОЛА ДУБ
Персоналізований маркетинг у сфері туризму: економічний ефект і перспективи 268

НАДІЯ ЛИСТОПАД, ІРИНА АЗАРОВА
Проєктне управління pr-кампанією меблевого виробництва «Marmellata» у кризових умовах 271
ІРИНА ЛИТВИН, ВОЛОДИМИР ІВАНЦИК
Інтернаціоналізація підприємств: теоретичні підходи та економічні інструменти 274
ДМИТРО ЛОГАЧОВ
Базові механізми локальної моделі демократичного врядування 278
ОКСАНА ЛОЗОВА, ВІТАЛІЙ ГОЛУБИЦЬКИЙ, МАКСИМ САЛЕНКО
Резильєнтний розвиток підприємства під час війни 282
АРТЕМ ЛЯШУК
Загрози і виклики для системи кібербезпеки інформаційних систем сфери охорони здоров'я 284
НАЗАРІЙ ЛЯШУК
Вплив індикативного планування на реалізацію інвестиційних проєктів: аспект публічного управління 288
ЛІЛІЯ МАКУЩЕНКО, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО
Управління проєктами в публічній сфері: теоретичні основи та деякі практичні аспекти 293
ДІАНА МАУЕР, ОЛЕКСАНДР БУДНІКОВ, БОГДАН ВЕБЕР
Управління інвестиційними проєктами в аграрному секторі 297
ЮРІЙ МИРОНОВ
Зелена циркулярна економіка і сталий розвиток туризму 300
ОЛЕНА МИХАЙЛЯК
Механізми впровадження концепції нової української школи в умовах воєнного стану 302
ТЕТЯНА МИХАЙЛОВА
Відкритість держави та її готовність залучати ветеранів і ветеранок війни до публічної служби 306
ВЛАДИСЛАВ МИХНО, ІРИНА АНТИПЕНКО
Методологічні аспекти нормативно-правового регулювання публічних структур господарювання в Україні 309
ВОЛОДИМИР МІЗЕРНИЙ
Управління інноваційною діяльністю освіти в невизначених умовах 312
ІГОР МУСІЛОВСЬКИЙ
Специфіка управління людськими ресурсами на публічній службі в умовах правового режиму воєнного стану 314
РУСЛАН МОЛИБОГА
Системний підхід до управління транспортно-логістичними ризиками 318
РУСЛАН НАБОКА, ОЛЕНА ГАЙКО
Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства 321

АННА НАКОНЕЧНА
Управління людським капіталом у публічному секторі як чинник сталого розвитку суспільства 325
ЄВГЕН НЕГОДА
Проблема залученості персоналу в умовах цифрової трансформації та можливості її вирішення 329
НАБОКА РУСЛАН, ТРОФИМЕНКО МИКИТА
Особливості мотивації у професійній діяльності працівників it-сфери 332
ЛАРИСА ОЛЕНКОВСЬКА
Інструменти забезпечення ефективності та прозорості процесів відновлення: готовність територіальних громад Херсонської області до застосування 335
ВІТАЛІЙ ОЛІЙНИК
Перспективні напрямки стратегічного розвитку галузі будівництва України в умовах повоєнного відновлення 337
ЄВГЕН ОЛІЙНИК
Управління ризиками як складова стратегії конкурентоспроможності аграрних підприємств 340
ВІТАЛІЙ ОЛІЙНИК
Національна єдність як пріоритет національних інтересів і чинник національної безпеки 342
НАТАЛІЯ ОЛІЙНИК
Теоретичні засади застосування стандартизації для оцінювання якості життя 346
МАКСИМ ОСАДЧИЙ
Роль інфраструктури господарювання в реалізації стратегій сталого розвитку: досвід України та міжнародні практики 348
ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, ДАР'Я БОЯРЧУК
Емоційний інтелект як інструмент підвищення ефективності праці керівників у державному управлінні 352
МИКОЛА ПАЛАНИЦЯ
Баланс інтересів бізнесу і влади в системі планування місцевого просторового розвитку 357
КАРИНА ПЕРЕРВА
Брендорієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємства 360
ОЛЕКСІЙ ПОДМАЗКО, ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, ДАР'Я БІЛА
Основні аспекти розвитку публічного управління під впливом четвертої промислової революції 364
ОЛЕНА ПОВАЖУК
Децентралізація врядування в територіальних громад в умовах воєнного стану 369
КУЗЬМА ПОЗИЧАНЮК
Зарубіжний досвід регулювання системи освіти в умовах упровадження концепції сталого розвитку 372

ОЛЕСЯ ПРИЙМА
Інтернет-маркетинг як основна тенденція сучасності 377
ОЛЕКСАНДР ПРИМАК
Підвищення конкурентоздатності підприємств оборонно-промислового комплексу України 381
ІЛЛЯ ПРОКОПЧУК, МАРИНА ГУБА
Цифрові сервіси для громадян: як диджиталізація змінює державні послуги 384
ІРИНА П'ЯТНИЧУК
Функції публічного управління вищою освітою 387
ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, ОЛЬГА РЕЗЕКІНА
Еволюція законодавчого регулювання державної служби в Україні: порівняльно-правовий аналіз 389
ЮЛІЯ РЕМІНЯК
Мотивація медичних працівників у воєнний час та її вплив на ефективність їх роботи 394
ЛЕСЯ РИБАЛКО-РАК, СВЯТОСЛАВ СОРОКОВИЙ, РУСЛАН ДЕРЖІЙ
Значення та еволюція стратегічних альянсів у бізнес-середовищі організації 397
ВАЛЕРІЙ РИЖЕНКОВ
Маркетингове управління у стратегії розвитку регіону 401
ІВАН РІПЕШКО, ВІКТОРІЯ ШУКЛІНА
Залученість персоналу як ключовий чинник успішної діяльності підприємства 404
ДМИТРО РУДЗІК
Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління 407
НАТАН САПОЖНІКОВ
Стратегії адаптації бізнесу до проблем сучасного бізнес-середовища 410
МАЙЯ СЕМКО
Управління галуззю культури в умовах воєнного стану 411
ДІАНА СКОРОБРЕЩУК
Інноваційні технології в мовній підготовці: віртуальне середовище як новий підхід до вивчення англійської мови 415
ВІКТОРІЯ СКУРАТОВСЬКА
Формування й реалізація державної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні 419
ЯРОСЛАВ СЛАВІНСЬКИЙ, ЛІЛІЯ КОРЧЕВСЬКА
Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві 423
ЛЮБОМИР СЛОБОДЯН
Безбар'єрний простір в Україні: стан і перспективи вдосконалення 427

ВІКТОРІЯ СТЕПАНОВА
Чинники підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств 430
ОЛЕКСАНДР СТЕПАНОВ
Проєктний підхід до вирішення проблеми сексуальної культури серед підлітків 433
ЛІНА СТОРОЖЕНКО
Нетократія: влада для обраних чи можливості для всіх 436
ОКСАНА СТОРОЖУК, ОЛЕКСІЙ ЗАЯРНЮК, ІННА КАШУЛЬСЬКА
Ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій у контексті сталого розвитку держави 439
ПАВЛО НЕСЕНЕНКО, ОЛЕКСІЙ ПОДМАЗКО, СВІТЛАНА РЕЗЕКІНА
Перспективи розвитку електронного урядування в державному управлінні 443
ЮРІЙ СТЕЛЬМАШЕНКО
Розвиток альтернативних джерел енергії в Україні 447
ВОЛОДИМИР СУХАРНІКОВ
Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні 451
ТЕТЯНА ТАРДАСКІНА, АНАСТАСІЯ СЕРГЄЙ
Інноваційний підхід до формування корпоративної культури АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації 454
МАРИНА ТАТАР
Формування державної політики продовольчої безпеки в контексті сталого розвитку 456
ЮЛІЯ ТИМОШЕНКОВА
Мотивація персоналу в умовах сучасних комунікаційних технологій 460
КОСТЯНТИН ТРУБІЄНКО
Державна політика щодо безперервного професійного розвитку медичних працівників 463
НАТАЛІЯ УЛЬЯНЧЕНКО
Теоретичні основи реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні 467
ВОЛОДИМИР ФЕРЕНС
Цифрові інструменти в управлінні персоналом органів публічної влади: тренди та адаптація в Україні 471
ВОЛОДИМИР ФІЩУК
Актуальні підходи до характеристики корупції в Україні 474
ЄГОР ФОМЕНКО
Співпраця територіальних громад в умовах воєнного стану 477
ЛІЛІЯ ХАРЧЕВНІКОВА, ВОЛОДИМИР ЄМЕЦЬ
Інноваційні підходи в управлінні туристичною сферою України в умовах воєнного стану та перспективи повоєнного відновлення 481

ВЛАДИСЛАВ ХАРЧЕНКО, ОЛЕНА МУРЗАБУЛАТОВА
Використання методології BSC для ухвалення управлінських рішень 485
АНДРІЙ ХИЖНЯК
Роль людини як головного суб'єкта економічної системи в економіці 489
СЕРГІЙ ХОЛОДОВ
Закордонні моделі соціального захисту ветеранів війни 492
ДМИТРО ХОМЕНКО
Основні засади механізмів державного управління інвестиційною політикою в будівництві 495
ЮЛІЯ ХОХЛЮК
Системні вади організації роботи органів публічної влади з професійного розвитку персоналу в Україні в контексті досвіду розвинених країн 499
ОЛЕКСАНДР ЧАБАНЕНКО
Управління людським капіталом в епоху industry 5.0 504
ІННА ЧАЙКА, АНДРІЙ ДУДЧЕНКО, ДЕНИС ЮДЕНКО
Взаємодія виробничого підприємства із зовнішнім середовищем 506
АНАСТАСІЯ ЧЕРЕПАХІНА
Управління ризиками в контексті сталого розвитку: кейси українських та зарубіжних підприємств 509
НАТАЛІЯ ЧЕРНИШЕВА
Пам'ять під руїнами: захист і відновлення культурної спадщини України в умовах збройного конфлікту 512
АРТЕМ ЦИХОНЯ
Сучасні інструменти управління закладами охорони здоров'я 516
ІГОР ШАФОРЕНКО
Розвиток інтелектуальних систем підтримки ухвалення рішень в іт-сфері 519
СВЯТОСЛАВ ШАФОРЕНКО
Розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості у сфері іт 522
АННА-ВІКТОРІЯ ШТЕФАН
Концепція розумного міста в Україні 526
ВАДИМ ШУМІК
Сталий розвиток аграрних підприємств у контексті цифровізації управління 529
ГАЛИНА ЮРЧИК
Етична організаційна поведінка як необхідна умова ефективної бізнес-діяльності 533
ЯРОСЛАВ ЯРОЩУК
Проблеми впровадження цифровізації в систему вищої освіти 537
ЮЛІЯ ЯСІНСЬКА
Державна політика підтримки зеленої енергетики: національні пріоритети та виклики 539
ПЕРЕЛІК АВТОРІВ 544

ДОПОВІДІ ТА ПОВІДОМЛЕННЯ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковника Марка АНДРУСЯКА

Шановні учасники конференції!

Наша конференція відбувається в час, коли Україна переживає надзвичайно складний період боротьби за свою свободу та незалежність. У цих умовах особливого значення набуває взаємодія всіх складових нашого суспільства задля досягнення спільної мети – забезпечення безпеки, стабільності та відновлення держави. Співпраця між різними секторами, включаючи військові структури, громадські організації, наукову спільноту й місцеві громади, є важливим елементом цього процесу.

Ця конференція має стати місцем обговорення найактуальніших проблем сучасності, серед яких – поєднання інноваційних рішень у сфері безпеки, відновлення інфраструктури, підтримки військових і ветеранів, а також розроблення стратегій, які забезпечать стійкість суспільства в умовах повоєнного відновлення. Упевнений, що ваші ідеї, досвід та дослідження допоможуть сформувати стратегії, які сприятимуть зміцненню зв’язків між суспільством і військовими, а також забезпечать стійкість нашої держави перед сучасними викликами.

Бажаю результативної роботи та цікавих обговорень. Нехай ця конференція стане платформою для народження нових ідей, які сприятимуть зміцненню нашої держави, її відновленню та впевненому руху вперед до сталого розвитку. Разом ми створюємо майбутнє, в якому Україна стане сильною та сучасною країною!

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

заступника голови Херсонської обласної державної адміністрації

Володимира КЛЮЦЕВСЬКОГО

Шановні учасники конференції!

Сьогоднішній захід об’єднує людей, які прагнуть знайти ефективні рішення для відновлення та розвитку нашої держави. У сучасних умовах, коли Україна долає загрози війни, надзвичайно важливою є спільна робота всіх секторів суспільства. Узаємодія між державними інституціями, громадянським суспільством, науковою спільнотою та іншими структурами дозволяє створювати міцний фундамент для майбутнього.

Наразі перед нами постає завдання не лише захисту нашої незалежності, а й відновлення постраждалих регіонів, підтримки громад і створення умов для сталого розвитку. Саме об’єднання зусиль, координація дій і обмін досвідом допоможуть нам впоратися з цими викликами. У цьому процесі кожен із вас відіграє важливу роль, оскільки ваші знання, ініціативи та ідеї є основою для змін.

Ця конференція – це простір для нових рішень, конструктивних дискусій і плідної співпраці. Упевнений, що ваш внесок стане важливою складовою у формуванні стратегії, яка допоможе Україні рухатися вперед, долаючи труднощі та створюючи нові можливості.

Бажаю вам натхнення, цікавих відкриттів і продуктивної роботи. Разом ми здатні змінити майбутнє!

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України,

полковника Олександра КУТКОВА

Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю вас на цьому важливому науковому заході, присвяченому розгляду сучасних стратегій сталого розвитку держави та суспільства. У наш час сталий розвиток є не лише глобальною метою, а й необхідною умовою для забезпечення стабільності, безпеки та процвітання кожної країни. Військові та цивільні структури мають спільну відповідальність за створення умов, у яких економічний, соціальний та екологічний розвиток гармонійно поєднуються, забезпечуючи краще майбутнє для наших громадян.

Сьогоднішній захід є яскравим прикладом того, як наукова спільнота, представники державних інституцій, громадянського суспільства та військові можуть об’єднувати свої зусилля заради досягнення спільної мети. Адже саме наукові горизонти відкривають перед нами нові перспективи для вирішення актуальних проблем, які стоять перед сучасним суспільством. Дякую кожному з вас за відданість справі сталого розвитку, за ваші ідеї, дослідження та практичні рішення, що сприяють покращенню якості життя наших громадян і зміцненню нашої держави.

Бажаю всім учасникам конференції цікавих дискусій та плідної роботи. Нехай цей захід стане ще одним кроком до побудови сильного, безпечного та сталого майбутнього для України!

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,

АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ПОДІЛ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІН

Адміністративно-територіальний поділ України – внутрішній поділ території держави на адміністративно-територіальні одиниці з метою раціональної організації державного та громадського управління регіонами, народним господарством, загалом політичним і культурним життям. Територіальний поділ України відповідно до Конституції нашої країни ґрунтується на принципах цілісності та єдності державної території, поєднання централізації й децентралізації державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку населених пунктів і регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій [1].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [8] передбачається формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць; визначення чітких меж кожної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечення повсюдності юрисдикції органів місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці та недопущення наявності в межах території громади інших адміністративно-територіальних одиниць такого ж рівня [8].

На виконання Концепції [8] свого часу було ухвалено й виконано низку планів та заходів, сформовано новий адміністративно-територіальний устрій базового та районного рівнів, децентралізовано значну частину повноважень, а також фінансові ресурси, що дозволило посилити територіальні громади.

Реформа з децентралізації в Україні стала однією з найбільш результативних із проведених у нашій державі реформ. «Десять років триває війна і реформа децентралізації, попри щоденні виклики. Це наш унікальний досвід, якого не існує в жодній іншій країні. Завдяки реформі на початку повномасштабного вторгнення українські громади стали основою опору проти російського агресора. Сьогодні ж громади продовжують бути стійкими та сильними для відновлення та розвитку», – зазначав міністр розвитку громад та територій України О. Кулеба [2].

За даними дослідження Ради Європи, 77% українців уважають, що реформу самоврядування та територіальної організації влади потрібно продовжувати. Високо оцінюють успіх децентралізації й міжнародні експерти та партнери. Так, Законом України від 16 квітня 2020 року № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» [3] було внесено відповідні зміни до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

І вже 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. У результаті в країні, замість близько 12000, було створено 1469 територіальних громад (зокрема й 31 територіальна громада на тимчасово непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей).

Постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення і ліквідацію районів» парламент ліквідував в Україні 490 районів і натомість утворив 136 нових адміністративно-територіальних одиниць районного рівня [9].

26 січня 2024 року набув чинності Закон України від 28 липня 2023 року № 3285-IX «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» [6], що визначає порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж адміністративно-територіальних одиниць, їх найменування та перейменування, вирішення інших питань адміністративно-територіального устрою України, а також визнає таким, що втратив чинність, Указ Президії Верховної Ради Української РСР від 12 березня 1981 року

№1654 «Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР» [7].

Водночас на цьому впорядкування територій України не було завершено. Свої корективи внесла й повномасштабна російська агресія, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Такий стан справ потребує дальшого вирішення питань адміністративно-територіального устрою нашої країни. Цією проблематикою переймаються народні обранці, урядовці, науковці та представники громадянського суспільства.

Так, нещодавно голова підкомітету з питань адміністративно-територіального устрою Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування В. Безгін анонсував майбутні зміни до адміністративно-територіального устрою України. Він, зокрема, анонсував появу «інструменту для корекції меж областей (за винятком тимчасово окупованих територій і зони бойових дій)», а також заявив, що «кількість громад зміниться» [5].

Які ж аргументи наводяться на підтримку дальшого впорядкування в Україні адміністративно-територіального устрою?

1. Конфігурація деяких областей відбиває деякі давні розмежування, такі як, наприклад, проведення кордону по річці Збруч – спершу австрійського, потім польського. Через це території, які сторіччями мали спільність, зокрема завдяки географічним особливостям місцевості, штучно розірвано. І цей неприродній розрив зберігається в адміністративно-територіальному устрої України по сьогодні. Його, на думку народного обранця, треба усунути.

2. Питання зміни конфігурації областей також можна порушувати в контексті майбутньої європейської інтеграції України. Так, у Польщі розвиток держави базується на регіональному рівні. Проте Польща під час змін адміністративно-територіального устрою створила 16 воєводств, кожне з яких відповідає вимогам статистичних регіонів ЄС. Наші ж регіони водночас такою відповідністю похвалитися не можуть. У будь-якому разі ми маємо обирати найкращу для себе модель. Головне, щоб це давало можливість залучати в економіку наших територій якомога більше коштів Європейського Союзу та донорських структур.

3. Деякі з нових районів не відповідають європейським статистичним параметрам, – маються на увазі стандарти NUTS. У нас кілька таких районів – переважно, на високогір'ї Івано-Франківської (Косівський та Верховинський – авт.) та Чернівецької областей. Межі цих районів можуть стати предметом перемовин влади України з керівництвом Європейському Союзу. Нам треба буде довести, що на високогір'ї практично не можливо включити до районів таку кількість людей і територій, як цього вимагає NUTS. Так, у Верховинському районі на Івано-Франківщині, на території у майже 1,3 тис. кв. км живуть 30 тис. осіб, а не 150 тис., як має бути за NUTS. Зрештою, як зазначає народний депутат, за саме таку конфігурацію Верховинського району боролися місцеві жителі, які навіть влаштовували з цього приводу демонстрації. Усе це буде предметом непростих і тривалих перемовин.

4. Найбільші проблеми зараз пов'язано з Чернігівською, Сумською та Херсонською областями. Так, у всіх вісімнадцяти громадах правобережної Херсонщини до повномасштабного вторгнення жило близько мільйона жителів, а нині там налічується від сили 150-190 тисяч осіб. На таких територіях, як стверджує В. Безгін, точно буде тотальне перемоделювання і районів, і громад, але зараз важко говорити про якусь конкретну конфігурацію, оскільки вона має бути елементом загальнодержавної регіональної політики: ми маємо в принципі зрозуміти, на чому буде ґрунтуватися економічний розвиток таких територій, оскільки навіть після війни російська федерація у формі певного державного утворення все одно залишиться. А якщо так, то залишиться й небезпека, яку вона собою становить. Може, цієї небезпеки буде менше, ніж зараз, але цей чинник усе одно впливатиме, скажімо, на залучення інвестицій у прикордонні регіони.

5. Потрібне й укрупнення громад через відтік населення і, як наслідок, викликаних війною руйнувань. Хочеться нам цього чи ні, повномасштабне російське вторгнення вплинуло на потенціал і спроможність багатьох громад, особливо на сході та півдні України. Багато людей виїхали, багато інфраструктури зруйновано, перспективи ж розвитку багатьох населених пунктів стали дуже туманними. Коли так, то адміністративно-територіальні зміни в таких громадах є неминучими. Проте це не означає, що ось ми вже завтра побіжимо нарізати нові громади. Важливо зрозуміти, що кількість

громад не має значення, державі важливо, щоб усі громади були спроможними і могли розвиватися. Проте для досягнення цих цілей насамперед треба перезатвердити методику визначення спроможності громад, чітко виписавши в ній критерії, яким ці громади мають відповідати. Після цього першого кроку держава та міжнародні донори мають звернути особливу увагу на економічно слабші громади, щоб підтягнути їх до загального рівня. Насамперед це стосуватиметься громад, розташованих на територіях, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій або катастроф – як, наприклад, руйнація дамби Каховського водосховища. І тільки тоді можна буде говорити про зміни меж громад на законодавчому рівні [5].

Отже, для вирішення всіх цих проблем потрібен новий законопроєкт щодо впорядкування адміністративно-територіального устрою України. У нас було вже багато напрацювань ще до повномасштабного вторгнення російського війська на територію нашої країни, водночас насамперед непроста політична кон'юнктура в парламенті не дозволяла їх втілити. Війна внесла в це свої корективи, тож вірогідність ухвалення правильного, не обмеженого політиками Закону залишається досить високою. Видається, що новим законопроєктом парламент України займеться відразу ж після того, як буде перезатверджено оновлену Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади [8], що має бути оприлюдненою навесні 2025 року. Про це 20 листопада 2024 року на брифінгу заявив міністр О. Кулеба. Наразі, як зазначив міністр, Мінрозвитку готове до відкритого діалогу з усіма зацікавленими сторонами, насамперед з органами місцевого самоврядування, для дальшого реформування територіальної організації влади в Україні. Це забезпечить швидке та ефективне відновлення та розвиток громад і регіонів за обмежених ресурсів [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-42677 (дата звернення – 19.01.2025).

2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні буде оновлена. URL: https://decentralization.ua/news/18933 (дата звернення – 19.01.2025).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України

від 16 квітня 2020 року № 562-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text (дата звернення – 19.01.2025).

4. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: Закон України від 09 травня 2024 року № 3703-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-IX#Text (дата звернення – 19.01.2025).

5. Про майбутню корекцію меж областей, районів та громад. Інтерв'ю народного депутата України IX скликання Віталія Безгіна. URL: https://www.decentralization.ua/news/19138 (дата звернення - 19.01.2025).

6. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28 липня 2023 року № 3285-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text (дата звернення – 19.01.2025).

7. Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР: Указ Президії Верховної Ради Української РСР від 12 березня 1981 року №1654. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1654-10#Text (дата звернення – 19.01.2025).

8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text (дата звернення – 19.01.2025).

9. Про утворення і ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text (дата звернення – 19.01.2025).

Людмила Акімова

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В НАЦІОНАЛЬНІЙ СИСТЕМІ КВАЛІФІКАЦІЙ: НАПРЯМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Україна обрала шлях євроінтеграції як стратегічний напрямок розвитку, і цей процес вимагає глибоких реформ у багатьох сферах. Однією з ключових є розбудова сучасної національної системи кваліфікацій (далі – НСК), яка забезпечує розвиток людського капіталу. Європейський Союз (далі – ЄС) має розвинену систему кваліфікацій, яка гарантує визнання і мобільність кваліфікації між країнами-членами, й інтеграція України в цей простір вимагає адаптації нашої системи до європейських стандартів.

Однак прагнення України стати повноправним членом ЄС має бути підкріплене зміною вітчизняного законодавства з метою реалізації спільних європейських норм, що наразі активно й відбувається.

Важливою особливістю НСК кожної країни є її зрозумілість і прозорість як на національному рівні, так і в міжнародному вимірі. Це сповна стосується сфери кваліфікацій, яка сприяє інтеграції ринків праці та освіти в європейських країнах, забезпечує можливість громадянам держав – членів ЄС – вільно переміщатися по території ЄС і працевлаштовуватися.

У статті 432 Угоди про Асоціацію зазначено, що в Україні має відбутися «створення національних механізмів з метою покращення прозорості та визнання кваліфікацій і компетенцій, використовуючи, коли це можливо, досвід ЄС» [1]. Тобто нашій державі потрібно балансувати між вимогами європейських стандартів і національними особливостями системи кваліфікацій.

Ознайомившись зі змістом документів ЄС, які стосуються сфери кваліфікацій [2; 3; 4], можемо виокремити кілька напрямків інтеграції європейських норм в українське політико-правове поле, зокрема:

1. Взаємне визнання кваліфікацій. Це передбачає створення механізмів для взаємного визнання кваліфікацій між Україною та країнами ЄС. Першочерговим завданням є підготовка Звіту про зіставлення Національної рамки кваліфікацій (далі – НРК) і Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (далі – ЄРК). Офіційне зіставлення НРК із ЄРК зробить нашу систему кваліфікацій більш зрозумілою; сприятиме визнанню кваліфікацій, отриманих за кордоном, і, як результат, наповнення українського ринку праці кваліфікованими працівниками; вплине на якість освітніх і професійних кваліфікацій, оскільки має бути гарантована відповідність загальним принципам ЄРК щодо забезпечення якості.

2. Гармонізація Класифікатора професій ДК 003:2010 «Класифікатор професій» [5] (далі – Класифікатор професій) із Міжнародною стандартною класифікацією професій ISCO-08 [6]. Класифікатор професій має бути змінений і трансформований до сучасного, гармонізованого з європейськими стандартами й вимогами, а найважливіше – ефективного формату. Застаріле наповнення має бути замінене новим, яке відповідатиме сутності чинних відносин на ринку праці та зберігатиме актуальність в умовах поточних викликів. Поряд із цим Класифікатор професій має бути гнучким до наступних необхідних змін.

3. Політика щодо регульованих професій. У Європейській системі кваліфікацій є поняття «регульована професія». І саме Директива 2005/36/ЄС визначає нову для України категорію «регульовані професії». Це означає визнання на рівні ЄС чітких вимог до знань, умінь і навичок та кваліфікації працівника для конкретної професії, серед яких – лікарі, медичні сестри загальної терапії, стоматологи, фармацевти, архітектори тощо. Додатково пов'язана з Директивою, зазначеною вище, і Директива 2018/958, яка встановлює загальні правила щодо виконання тесту пропорційності перед запровадженням нових або зміною чинних законодавчих, нормативних чи адміністративних положень, що обмежують доступ до регульованих професій або опануваннями ними, з метою забезпечення належного функціонування внутрішнього ринку, гарантуючи при цьому захист споживачів.

4. Упровадження мікрокваліфікацій як інструмента навчання впродовж життя. Упроваджуючи мікрокваліфікації, ми використовуємо як тлумачення та позиціонування терміна «мікрокваліфікація» з Рекомендації Ради 2022/С 243/02. Зазначені Рекомендації висували країнам, членам Європейського Союзу, певні вимоги щодо впровадження мікрокваліфікацій та уніфікації документів, ухвалення відповідної освітньої політики та політики ринку праці, яка дає змогу визнавати мікрокваліфікації як ті, що були здобуті в конкретній країні, так і отримані в інших країнах [7].

Наразі для України явище короткострокового навчання не є новим, але концептуалізація «мікрокваліфікацій» ще не відбулася і законодавчо цей термін не визначений, як і місце мікрокваліфікацій у національній системі кваліфікацій [8]. Упровадження мікрокваліфікацій передбачає розроблення коротких гнучких курсів і програм, що допомагають підвищити компетентності особи та впроваджувати систему накопичення результатів навчання. За результатами формальної освіти заклади освіти, а за результатами неформальної освіти – підприємства, установи, організації, громадські об'єднання та інші зацікавлені суб'єкти – зможуть присвоювати мікрокваліфікації.

5. Ухвалення Закону України «Про Національну систему кваліфікацій». Одним із дієвих інструментів для функціонування та розвитку НСК, її гармонізації з європейським простором кваліфікацій, а також спрямованість на

виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, адаптацію законодавства України до положень права ЄС є ухвалення Закону України «Про Національну систему кваліфікацій» [9].

НСК становить собою сукупність інституцій і правових норм, що регулюють формування та розвиток освітніх і професійних кваліфікацій, їх відповідність потребам суспільства і ринку праці. Практика розвитку системи кваліфікацій за останні роки засвідчує, що зміст і обсяг питань цієї сфери, які потребують регулювання, виходить за межі як освітнього законодавства, так і законодавства про працю, і це потребує розроблення спеціального закону.

Отже, з огляду на специфіку сфери кваліфікацій, потрібно законодавчо врегулювати функціювання НСК, установити прозорі правила взаємодії всіх заінтересованих сторін щодо визнання результатів навчання та інших механізмів взаємозв'язку освіти і професійної підготовки з потребами ринку праці, розвитку економіки, суспільства й громадян; інституційно забезпечити процеси, пов'язані з визнанням результатів навчання, розробленням механізмів забезпечення якості та присвоєння кваліфікацій.

Законопроєкт «Про Національну систему кваліфікацій» направлено на розгляд до Верховної Ради України. З ухваленням зазначеного Закону на законодавчому рівні запроваджуються поняття термінів «регульована професія», «галузеві рамки кваліфікацій» та «мікрокваліфікації». Також для галузевих рамок кваліфікацій визначено розробників та інституцію щодо їх затвердження. Для мікрокваліфікації виокремлено особливості їхнього здобуття і присвоєння.

Ухвалення законопроєкту «Про Національну систему кваліфікацій» впорядкує НСК щодо її законодавчого забезпечення, визначення механізмів взаємодії зацікавлених сторін у межах НСК, унормує питання присвоєння, підтвердження та визнання професійних кваліфікацій, створення умов для максимального залучення бізнесу до процесу підготовки фахівців у закладах освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності. Ухвалення законопроєкту стане важливим кроком для України в контексті євроінтеграції, розвитку людського капіталу та побудови сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 16.09.2014. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_01 (дата звернення 10.01.2025).
2. Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32005L0036 (дата звернення 15.01.2025).
3. Directive (EU) 2018/958 of the European Parliament and of the Council of 28 June 2018 on a proportionality test before adoption of new regulation of professions. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32018L0958 (дата звернення 15.01.2025).
4. Council of the EU (2022). Council Recommendation on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability. URL: https://bit.ly/3SaYFr (дата звернення 15.01.2025).
5. Національний класифікатор «Класифікатор професій ДК 003:2010» (затверджений наказом Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 3217). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10.
6. International Standard Classification of Occupations (ISCO). URL: https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/classification-occupation/ (дата звернення 20.01.2025).
7. Семигіна Т., Рашкевич Ю. Мікрокваліфікації як освітній тренд та виклик для вищої освіти. *Університети і лідерство*. 2023. № 16. С. 77–89. https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-77-89.
8. Семигіна Т., Рашкевич Ю., Резнік Г., Степанкова Н. Рекомендації щодо впровадження мікрокваліфікацій в Україні. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382648400_Rekomendacii_sodo_vprovadzenna_mikrokvalifikacij_v_Ukraini.
9. Акімова Л. М. Основні показники національної системи кваліфікацій і напрями вдосконалення. *Освіта і наука в Україні в період глобальних викликів сьогодення* : зб. наукових матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 2024. С. 18–22. Київ : ДП «Експрес-об'ява». URL: http://nanvou.org.ua/zbirnyky/Zbirnyk_nauk_praz_2024.pdf.

Андрій Андрейченко, Павло Несененко, Світлана Резекіна

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключовим елементом сучасного державного управління є електронне урядування, яке у свою чергу сприяє підвищенню ефективності державного

управління, забезпеченню відкритості та прозорості дій державних органів і розвитку демократії, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Упровадження електронного урядування – це важливий елемент реформ, спрямований на модернізацію і трансформацію державного управління та інтеграцію до європейського інформаційного простору, що є однією з пріоритетних цілей державної політики. Отже, упровадження електронного урядування вимагає дієвої нормативно-правової бази, яка регулюватиме використання технологій у публічному управлінні та забезпечуватиме захист прав громадян.

У зв'язку з активним упровадженням цифрових інновацій постала потреба в удосконаленні правового регулювання нормативної бази задля ефективного функціонування електронного урядування. Так, закони України, що визначають правовий статус електронних документів, регулюють порядок їх обігу, установлюють правові засади функціонування електронних реєстрів, забезпечують відкритість та доступність інформації, установлюють порядок обробки, зберігання та захисту персональних даних, спрямовані на захист інформаційних систем і мереж державних органів від кіберзагроз. Законодавчі акти у свою чергу регулюють електронний документообіг і публічні електронні сервіси та забезпечують захист персональних даних. Так, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством юстиції України, Міністерством цифрової трансформації України та іншими державними органами було ухвалено низку нормативно-правових та підзаконних актів. Найбільш важливими з них є закони України «Про цифровий контент та цифрові послуги» [1], «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [2], «Про національну програму інформатизації» [3] та інші.

Отже, становлення національного електронного урядування відбувалось у декілька етапів. Першим більшість науковців визначають 2002-2009 роки, коли ухвалювалися нормативи, що забезпечували гарантії доступу громадян до інформації органів публічної влади та утверджувався статус електронного документа. Другим етапом уважають 2010-2019 роки, що сприяв появі нормативних актів, які забезпечили стратегію електронного урядування через посилення доступу до публічної інформації, надання адміністративних послуг відповідно до євроінтеграційних вимог та створенню загального

довготривалого плану, в якому встановлювався спосіб досягнення мети. Третім етапом розвитку правового регулювання вважається відповідно період від 2019 року до сьогодні.

Значний прогрес у розвитку цього питання відбувся 2019 року зі створенням Міністерства цифрової трансформації України, що стало новим напрямком перезавантаження системи електронного урядування в Україні. Міністерство цифрової трансформації України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства, національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, у сфері розвитку IT-індустрії та ін. Створений портал Дія – це інформаційно-телекомунікаційна система, що організаційно та функціонально складається з реєстру адміністративних послуг, електронного кабінету, мобільного додатка Порталу Дія, інших підсистем та програмних модулів [4], а сама цифрова трансформація публічних послуг базується на двох основних напрямках – електронному урядуванні та електронній демократії, які за допомогою використання цього Порталу доводять переваги двосторонньої взаємодії, коли запит і результат адміністративної послуги здійснюється виключно в електронному вигляді.

Цей етап було спричинено впливом раніше невідомих чинників, таких як Covid-19 та збройна агресія російської федерації проти України, що спричинили адаптацію до нових викликів, які характеризували стрімкий розвиток і масштабну трансформацію електронного урядування повноцінним упровадженням значної кількості електронних реєстрів, ресурсів і програмних комплексів.

Запровадження електронного урядування в Україні є базовою передумовою для розбудови ефективної цифрової економіки й цифрового ринку та подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС, який є одним із ключових пріоритетів, визначених Європейською Комісією. Електронне урядування може стати ефективним механізмом для оновлення державно-

владної діяльності в Україні та націленим на подолання низки проблем у функціюванні технічно-інформаційного та правового характеру.

Дослідження нормативно-правових актів у сфері регулювання суспільних відносин засвідчує наявність різнорівневої моделі правового забезпечення впровадження е-урядування, що об'єднує правові норми різної юридичної сили, які закріплено в актах адміністративного та інформаційного законодавства. Це у свою чергу ілюструє взаємодію цих галузей права в умовах сьогодення [5]. Тобто можна зазначити, що на цьому етапі розвитку суспільних відносин у сфері електронного урядування в Україні запроваджено функціювання розгалуженої системи нормативно-правового регулювання, яка загалом відповідає загальносвітовим трендам і рівню розвитку суспільних відносин.

Більшою мірою прогрес у розвитку електронного урядування в Україні відбувся завдяки платформі «Дія», що сприяло прозорості, спрощенню бізнес-процесів та зменшенню корупційних ризиків. Однак існують проблеми з інтеграцією електронних послуг у повсякденній практиці серед окремих категорій громадян – тих, хто не має доступу до Інтернету, громадян похилого віку, мешканців віддаленої сільської місцевості та верств населення, що не мають можливості самостійно користуватися електронними послугами. Тому разом із наданням цифрових послуг виникає потреба в додаткових заходах модернізації електронних послуг та в утримуванні штату працівників для допомоги в адаптації громадян до цифровізації публічних послуг.

Також існують певні проблеми в наданні електронних послуг членам територіальних громад – недостатня можливість системної розбудови програмних продуктів та електронних сервісів на місцевому рівні. Тобто існують проблеми технічного характеру, адже надання електронних сервісів будувалося в різні часи та потребує додаткового інтегрування вже існуючих державних електронних сервісів із сервісами територіальних громад. Прогрес у сфері інноваційного розвитку та телекомунікаційних технологій має тенденцію руху вперед, але на законодавчому рівні поки що не встановлено вимог до створення веб-ресурсів щодо обміну даними між ними. На жаль, фінансування, на сьогодні також залишається однією із вагомих причин недостатньої розбудови цифрової інфраструктури електронного урядування.

Підводячи підсумки зауважимо, що в Україні завдяки розвитку електронних послуг покращилася робота органів влади. Вона стала значно ефективнішою, що дозволило забезпечити прозорість державних послуг і здійснити зручніший доступ до них. Варто зазначити, що Міністерство цифрової трансформації України мало намір повного переходу у сфері надання публічних послуг у режим онлайн до 2024 року [6]. Однак для подальшого вдосконалення роботи електронного уряду потрібне відповідне правове забезпечення, що відповідатиме сучасній цифровізації та інтеграції до європейського цифрового простору, достатня матеріально-технічна база, упровадження необхідного рівня навчання фахівців у галузі IT- та PR-технологій, забезпечення доступності електронних послуг усім верствам населення та всім регіонам країни тощо.

Отже, лише комплексний підхід до вирішення питань щодо становлення належного електронного урядування та електронної демократії, достатньої цифровізації та впровадження світових інновацій дозволить досягти максимального потенціалу електронного урядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10.08.2023 р. № 3321-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3321-20 (дата звернення 12.02.2025 р.)

2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX (редакція станом на 01.01.2025 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20 (дата звернення 12.02.2025 р.)

3. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20 (дата звернення 12.02.2025 р.)

4. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. *Вісник Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника. Серія: Політологія*. 2024. № 19. С. 73–92. URL: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-9 (дата звернення 11.02.2025 р.)

5. Сухан І. С., Сенько А. І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Випуск 86: частина 4. С. 84–88. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13 (дата звернення 11.02.2025 р.)

6. Ляпін К. Е. Правові основи та особливості впровадження електронного урядування в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія*

«Право».2023. Вип. 35. С. 172–177. URL: https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-19 (дата звернення 11.02.2025 р.)

Ірина Антипенко, Веніамін Ігнатенко

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ, АДАПТОВАНІ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Війна знищує потенціал України. Сьогодні, в умовах динамічних глобалізаційних процесів, наша країна втрачає ресурси, потужності, інфраструктуру, людський капітал, фінанси, а також рівень конкурентоспроможності [1]. Відтак післявоєнне відновлення буде складним і багатоетапним процесом, який вимагає значних зусиль не лише з боку державних інститутів, але й від громадянського суспільства, міжнародних партнерів та приватного сектору. Одним із ключових аспектів цього процесу є ефективне управління публічними ресурсами, яке забезпечує стабільність і сталий розвиток країни після збройного конфлікту. Україна, переживши численні економічні, соціальні та інфраструктурні труднощі, постала перед потребою адаптувати методи управління публічними ресурсами до нових умов.

Управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення має свою специфіку, зумовлену поєднанням різних чинників – політичної, економічної та соціальної нестабільності, а також значних обсягів потреб на відбудову. Адаптація традиційних методів управління до цих умов потребує як реформ у законодавчій та інституційній сфері, так і впровадження нових підходів для максимізації ефективності використання ресурсів.

Один із найважливіших методів управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення – це стратегічне управління й довгострокове планування. Україна після десятиліть соціально-економічних трансформацій потребує чітко визначеного стратегічного плану відновлення, який би включав не лише відновлення інфраструктури, але й розвиток людського капіталу, соціальних послуг, екології та економіки. Такі стратегії мають ураховувати реальні потреби постраждалих територій і мати інтегративний характер.

На рівні держави цей метод передбачає розроблення довгострокових програм, які визначають пріоритетні сфери для відновлення. Ключовим

аспектом є стратегічне планування бюджету, яке дозволяє ефективно розподіляти ресурси для досягнення максимальних результатів, що вимагає впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності, що дозволяє вчасно коригувати стратегії.

Однією з особливостей адаптації методів управління публічними ресурсами в Україні є застосування принципів децентралізації. Процес передання значних повноважень на місцевий рівень, який триває від 2014 року, має важливе значення для ефективного відновлення постраждалих територій. Місцеві органи влади, найкраще обізнані з потребами своїх громад, мусять мати змогу самостійно ухвалювати рішення щодо використання публічних ресурсів на місцях.

Децентралізація дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити більшу прозорість і підзвітність органів влади. Місцеві бюджети повинні мати змогу гнучко реагувати на потреби відновлення, а також ефективно використовувати ресурси в умовах обмежених фінансів. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації місцевих управлінців, що дозволяє покращити управління фінансами та ресурсами на місцях.

Управління публічними ресурсами в післявоєнний період також має включати елементи громадської участі. Активне залучення громадян до процесів планування, ухвалення рішень і моніторингу забезпечує більш високу ефективність відновлення, а також підвищує довіру до державних органів. В Україні існують приклади громадських ініціатив, які займаються моніторингом витрат державних коштів, відновленням інфраструктури та допомогою постраждалим.

Публічний контроль забезпечує прозорість і боротьбу з корупцією, що є надзвичайно важливим у період післявоєнного відновлення, коли спостерігається високий ризик неефективного використання коштів. Важливими елементами такого методу є формування консультативних рад і платформ для обміну думками, що сприяють створенню спільних рішень для відновлення й забезпечення належного моніторингу за виконанням проєктів.

Управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення також вимагає використання інноваційних підходів і технологій. Інформаційні технології можуть значно підвищити ефективність управління ресурсами,

покращити комунікацію між різними рівнями влади, а також спростити доступ громадян до необхідної інформації. В Україні активне впровадження цифрових платформ для моніторингу витрат і відновлювальних робіт дозволяє знизити рівень корупційних ризиків і підвищити ефективність використання публічних коштів.

Цифрові технології дозволяють органам влади швидко реагувати на зміни ситуації, забезпечувати прозорість в управлінні ресурсами, а також покращувати взаємодію з громадянами та бізнесом. Так, платформи для збору даних про пошкодження інфраструктури можуть стати основою для планування робіт з відновлення, що дозволяє оперативно реагувати на найнагальніші потреби.

Іншою важливою складовою ефективного управління публічними ресурсами є залучення міжнародної допомоги та співпраці з міжнародними організаціями. Україні потрібно адаптувати методи управління публічними ресурсами таким чином, щоб мати можливість залучати фінансові ресурси від міжнародних партнерів для відновлення країни. Однак для цього слід створити стабільну правову й інституційну основу для ефективного використання зовнішнього фінансування, ураховуючи високі стандарти прозорості й підзвітності.

Крім фінансування, міжнародна співпраця включає також обмін досвідом та кращими практиками управління публічними ресурсами [2], що дозволяє Україні отримати додаткові знання й технології для ефективного відновлення.

Методи управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення України мають бути адаптовані до нових реалій і проблем. Важливими аспектами є стратегічне планування, децентралізація, залучення громадськості, використання інноваційних технологій та міжнародна співпраця. Лише за умови комплексного підходу та ефективного використання публічних ресурсів можна забезпечити сталий розвиток й успішне відновлення країни після війни.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31

2. Гуменюк В.В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.034.

Тетяна Безверхнюк

ПРОЄКТНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ДО ЛОКАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІТАРНОГО РЕАГУВАННЯ ПІД ЧАС КРИЗИ: ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

Аналіз проблемних питань локалізації гуманітарного реагування в Україні в умовах воєнного стану виявив таке: починаючи від дій щодо гуманітарного реагування в лютому 2022 р., питання локалізації було центральним у багатьох дискусіях щодо організації ефективної гуманітарної діяльності в Україні. Але взяті органами державної влади зобов'язання щодо локалізації гуманітарного реагування найчастіше не призводили до ефективних практичних дій, особливо за напрямком передавання коштів та обов'язків безпосередньо місцевим суб'єктам гуманітарного реагування. Проте українські неурядові організації (громадські та волонтерські) були першими, хто відреагував на такі гуманітарні потреби та проблеми, які виникли відразу від початку війни. Вони засвідчили свою спроможність і мотивацію та взяли на себе відповідальність щодо гуманітарної допомоги. На наш погляд, для організації ефективного та якісного гуманітарного реагування в Україні відповідно до міжнародних стандартів у цій сфері посилення локалізації має вирішальне значення для результативного охоплення тих, хто потребує допомоги.

На основі аналізу наявних підходів до оцінювання спроможності територіальних громад у сфері гуманітарного реагування [1; 2] встановлено, що на сьогодні більш адаптованими до українських умов є такі методичні підходи до оцінювання інституційної спроможності громад: 1) індикатори успішності в системі управління місцевими громадами за блоками: фінансово-економічний; соціальний; інфраструктурний [3]; 2) Всеукраїнський рейтинг інституційної спроможності та сталого розвитку громад [4]; 3) адаптована до контексту України методика HAG і PIANGO «Система та методи вимірювання локалізації» [5]. Нами доведено, що в аспекті нашого дослідження до чинних

підходів і рейтингів оцінювання інституційної спроможності, результати яких відображають стан громади у довоєнний час та її здатність до операційної діяльності (забезпечення належного рівня надання послуг та розвитку інфраструктури), доцільно додати ще оцінювання рівня спроможності громади до проєктної діяльності, зокрема в межах гуманітарного реагування.

Питання інституційної спроможності територіальних громад особливо актуалізується у сфері гуманітарної діяльності, яка в умовах кризи реалізується винятково через гуманітарні проєкти як тимчасові взаємопов'язані заходи в умовах обмежених ресурсів і часу для якісного досягнення цілей та отримання очікуваних результатів. Зокрема фінансування гуманітарного реагування від донорів відбувається тільки через проєкти, знання вимог яких і компетентності щодо їх реалізації стають найважливішими критеріями інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм.

Оцінювання інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування є базовим кроком, з одного боку, до загального посилення процесу локалізації гуманітарної допомоги в умовах кризи, а з іншого – до створення можливостей для реалізації через проєкти планувальних документів із післявоєнного відновлення та відбудови територіальних громад. На наш погляд, рівень інституційної спроможності громади до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування – це її ресурсний потенціал і здатність до результативного його використання на основі базових показників потенціалу громади та критеріїв оцінювання ефективності управління, зокрема проєктного.

На підставі проведеного аналізу методичних підходів запропоновано та обґрунтовано наше бачення методики оцінювання інституційної спроможності громад до проєктної діяльності на підставі розрахунку інтегрального показника (Іі), який є сумою балів за трьома самостійними показниками (Хі): Х1 – рівень фінансової спроможності громади; Х2 – рівень інституційної спроможності громади; Х3 – рівень спроможності громад до проєктної діяльності (самостійний показник, який розраховується за 10 критеріями оцінювання рівня спроможності). На підставі розрахованих значень і величин узагальнюються дані за всіма показниками й формуються узагальнені результати оцінювання, виходячи з такого підходу: для кожного самостійного

показника: 5 балів – високий рівень; 4 бали – оптимальний; 3 бали – задовільний; 2 бали – низький; 1 бал – критичний. Громади, які отримали сумарний бал за інтегральним показником до 6 балів, тобто з рівнями спроможності критичний чи низький, визначаються як не спроможні до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування й не розглядаються як суб'єкти локалізації гуманітарного реагування під час кризи.

Ураховуючи загальновизнане в міжнародних документах розуміння локалізації та його практичної реалізації в Україні через проєкти, а також для забезпечення координації заходів реагування в межах гуманітарних кластерів нами доведено, що методика оцінювання спроможності громад до локалізації гуманітарного реагування має ґрунтуватися на комплексному використанні кількох доказових підходів і, відповідно, складатися з трьох послідовних етапів:

1) визначення рівня інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування, тобто її ресурсного потенціалу та здатності до його результативного використання на основі базових показників потенціалу громади та критеріїв оцінки ефективності управління, зокрема проєктного;

2) визначення рівня спроможності громад до локалізації гуманітарного реагування, тобто оцінювання стану та досвіду організації в громаді процесів надання гуманітарної допомоги за адаптованою до контексту України методикою HAG і PIANGO «Система та методи вимірювання локалізації»;

3) визначення спроможності громад до скоординованого гуманітарного реагування в конкретних секторах / кластерах на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності громад. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/478/Рекомендації.pdf (дата звернення: 09.02.2025).
2. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад: оновлені підходи. URL: https://decentralization.ua/news/17407?page=4 (дата звернення: 09.02.2025).
3. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами. Портал «Децентралізація». URL: indykatory_cmprsd_.pdf (дата звернення: 08.02.2025).

4. Рейтинг інституційної спроможності і сталого розвитку громад. Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу. URL: http://rcerbs.org.ua›project (дата звернення: 07.02.2025).
5. Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні. URL: https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine-Ukraine.pdf (дата звернення: 13.02.2025).

Олег Білик

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ В ДЕРЖАВІ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Для України процес інтеграції до європейського простору, що стосується освітньої сфери, включає в себе зв'язок освіти з виробництвом – як дуальну освіту, інновації в освіті за рахунок упровадження та поширеного застосування в освітній процес комп'ютерів, ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), інших технічних засобів комунікації та зв'язку – питання особливо гострі та актуальні. Для цього існують вимоги для побудови кращих практик освітньої політики, отримання та поширення знань, упровадження інноваційних підходів до освітніх послуг, реформування освітньої політики на національному та регіональному рівнях [1].

Тоді як ще від 1999 року в європейському просторі вищої освіти (ЄПВО) започаткувано значущі для кожної держави особливості віртуальних обмінів і мобільності як доповнення до «традиційної» освітньої сфери – після запровадження відомої програми Європейської Комісії (ЄК) Еразмус (існує від 1987 року). Так, відбулося пілотування віртуальних мобільностей, які пристосовувалися до структурних утворень навчальних просторів вищої освіти через реалізацію власних мобільних пропозицій для студентів. На підставі цього провідні навчальні заклади країн ЄС ініціювали віртуальну мобільність до університетів-партнерів чи університетських консорціумів під назвою «вікно мобільності». Додатковим стимулом для систематизації перших пілотів віртуальної мобільності є створення і впровадження спільних Erasmus Mundus магістерських і докторських програм, обов'язково виконуваних групою як мінімум трьох університетів із наскрізною програмою навчання.

Важливим поштовхом для експериментів із «нестандартними» формами мобільності стала також фінансована ЄК програма стратегічних партнерств як

прикладів інноваційної співпраці, виконуваної як у офлайн, так і онлайн-форматах. Водночас у проєктах щодо створення європейських університетських альянсів однією із найновіших ініціатив ЄК в галузі освіти 2019 року була віртуальна мобільність, що стала для освітньої сфери країн ЄС уже обов'язковою вимогою.

Якщо розглядати процеси інтеграції вітчизняної освіти у світовий простір, зважаючи на тенденції й обсяги робіт, які завершуються, то вони відбуваються з високим рівнем інтенсивності. Тут, за науковою публікацією А. Роміна, розвиток вітчизняної освіти за рахунок упровадження й використання в навчанні здобувачів інноваційних технологій, крім звичайного викладання дисциплін, має такі переваги, як швидке засвоєння новітніх технічних засобів і високий рівень комунікацій під час викладання предметів [1, с. 28]. У результаті здобувачі, які випускаються з навчальних закладів, обов'язково мають володіти широкими навичками і вміннями в застосуванні технічних засобів та ведення комунікацій, а також розширенні взаємозв'язків з іншими об'єктами і особами.

Розширення Європейського Союзу, яке відбулося 1 травня 2004 р., заклало підґрунтя для історичних змін щодо функціонування поширених аспектів ЄС і сусідніх із ним держав. Сьогодні ЄС, і так само Україна через існування спільного кордону ведуть інтеграційні відносини, які поширюються до таких країн, як Азербайджан, Алжир, Вірменія, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Лівія, Марокко, Молдова та ін. Так, 2020 року розроблена та впроваджена Європейська політика сусідства (ЄПС), яка пропонує країнам-партнерам відносини щодо їх прагнення до спільних цінностей (демократія та права людини, верховенство права, ринкова економіка). ЄПС виходить за рамки існуючих стосунків і пропонує поглибити політичні взаємини та економічну інтеграцію. Поряд із цим європейська політика сусідства стоїть осторонь процесів розширення і не дає попередніх оцінок щодо подальших взаємозв'язків і відносин сусідніх країн-партнерів у своєму середовищі.

Тому у світлі цього розглядається освітня сфера, що є пріоритетним напрямком діяльності всіх урядів країн-членів ЄС, хоча підходи до освітнього процесу в цих країнах, звісно, відрізняються між собою. Для цього створена міжвідомча установа під назвою «Європейська Комісія», яка діє на автономній

основі, через регулювання освітньої сфери території країн ЄС, і призначена сприяти підвищенню якості освіти через розвиток постійного і безперервного процесу навчання.

Таким чином вища освіта, яка безпосередньо пов'язана з дослідженнями та інноваціями, за рахунок підтримки Єврокомісії має зобов'язання залучати й освоювати значні обсяги інвестицій, чим зумовлюються надання нової форми цим інноваційним процесам, які прописані відповідні заходи у програмах, де також, звісно, передбачається належний рівень фінансової підтримки.

Тому таке середовище відіграє важливу роль в індивідуальному та суспільному розвитку шляхом створення робочих місць, економічного зростання та підвищення добробуту [2, с. 66]. Це свідчить про те, що заклади вищої освіти, за переконанням європейської спільноти, є важливою сферою для розвитку і удосконалення суспільства за рахунок платформ для впровадження й застосування ІКТ, технічних засобів комунікації і зв'язку, яким надається перевага під час реалізації стратегії ЄС. Звідси випливають основні пріоритети країн ЄС та їх освітньої сфери залежно від віднесених до неї закладів освіти в контексті їх модернізації (рис. 1).

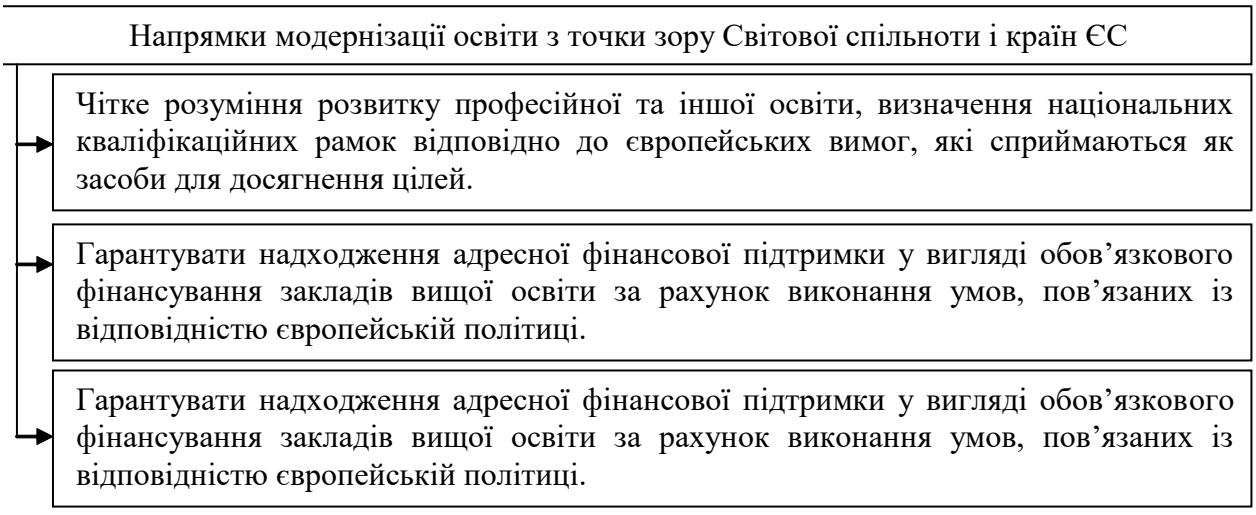

Рис. 1. Основні пріоритети модернізації освіти держав-членів ЄС

З метою якомога швидшого розвитку й досягнення поставлених цілей ЄС наша держава має орієнтуватися на такі пріоритетні напрямки для вітчизняної освітньої сфери (рис. 2).

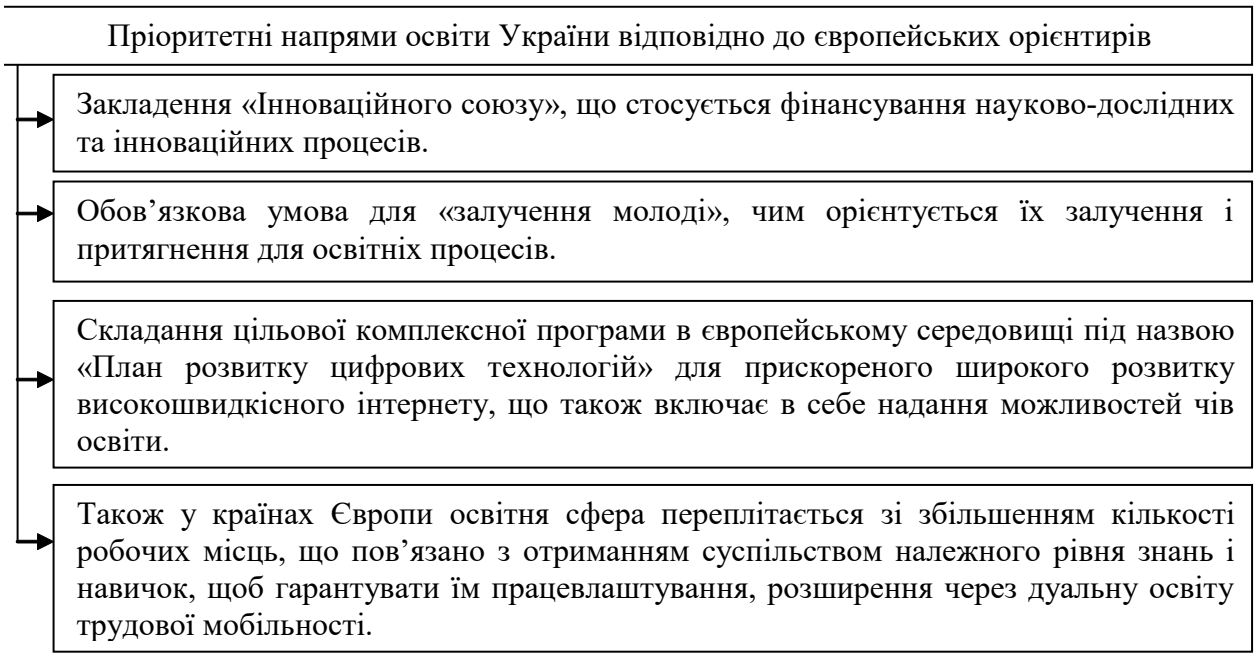

Рис. 2. Пріоритетні напрямки діяльності ЄС, що також стосується вітчизняної сфери освіти

Таким чином засвідчується, що розвиток освітньої сфери в Україні обов'язково відштовхується від загальносвітових тенденцій, якими ґрунтуються взаємозв'язки і взаємовідносини закладів освіти не лише з органами державної влади та місцевого самоврядування, але і з громадськими організаціями, бізнес-структурами, представництвами ЄС та іншими установами і структурами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ромін А.В. Інноваційні технології державного управління вищим навчальним закладом у системі ДСНС України. *Держава та регіони* (Серія «Державне управління»). 2013. № 3 (43). С. 26–30.
2. Кухарська Л.В. Вплив Європейської освіти сусідства на діяльність закладів вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (214). С. 65–67.

Надія Василенко

ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану Україна стикається з численними викликами, які впливають на сталий розвиток держави. Однак завдяки дослідження адаптації та впровадженню стратегічних ініціатив є можливості для створення відповідного алгоритму практик публічного управління щодо забезпечення стійкості публічної влади та відновлення України в умовах сталого розвитку. Це передбачає такі кроки:

1. Визначення пріоритетів розвитку реального сектора економіки. У період війни та повоєнного відновлення слід зосередитися на:

– аграрному секторі (адаптація до кліматичних змін, зміцнення продовольчої безпеки);

– промисловості (модернізація, диверсифікація виробництва, інтеграція з європейськими ринками);

– транспортній інфраструктурі (відновлення та розвиток логістичних шляхів, забезпечення безпеки перевезень) [1; 2].

2. Забезпечення економічної безпеки. Практика показала, що в умовах війни важливо:

– оцінити та мінімізувати ризики (виявлення нових загроз економічній безпеці, адаптація до змін);

– змінити фінансову систему (підтримка банківської системи, забезпечення доступу до фінансування підприємств) [2].

3. Адаптація до умов воєнного стану передбачає:

– переглянути бюджетну політику (перерозподіл ресурсів на пріоритетні напрямки, підтримка обороноздатності);

– розробити стратегії відновлення (планування повоєнного відновлення, залучення міжнародної допомоги) [1].

4. Розроблення плану підтримки соціального сектору:

– важливо забезпечити соціальний захист населення (підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, забезпечення доступу до медичних послуг);

– розвиток освіти та науки (підтримка освітніх закладів, розвиток наукових досліджень для інноваційного розвитку) [1; 3].

5. Відновлення та розвиток інфраструктури:

– потрібно відновити зруйновану інфраструктуру (ремонт і реконструкція житлових та комунальних об'єктів);

– інвестувати в нові технології (розвиток відновлювальних джерел енергії, цифровізація процесів) [4].

6. Підвищення ефективності публічного управління:

– потрібно реформувати державні інституції (покращення управлінських процесів, підвищення прозорості(;

– залучати громадськість до ухвалення рішень (підвищення рівня участі громадян у процесах управління) [3; 4].

7. Залучення міжнародної підтримки:

– спланувати співпрацю з міжнародними партнерами (залучення фінансових і технічних ресурсів для відновлення);

– інтегруватися в міжнародні економічні структури (підготовка до вступу в ЄС, адаптацію до міжнародних стандартів) [1; 4].

Зважаючи на викладене вище можна констатувати, що система надання соціальних послуг є багатогранним складним процесом, який потребує алгоритму здійснення ефективних механізмів та інструментів державного управління, який є виваженою та послідовною державною політикою з реалізації соціального захисту щодо громадян, які опинились у складних життєвих обставинах, та чіткої і послідовної взаємодії ЦОВВ, органів місцевого самоврядування та громадського сектору, що забезпечить доступність, ефективність та якість діяльності системи надання соціальних послуг в Україні. Із цією метою нами був розроблений алгоритму практик публічного управління щодо забезпечення стійкості публічної влади, який наддасть можливість спрямувати відновлення України в умовах сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла.Київ : НІСД, 2024.104 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03
2. Ільченко О.В., Ільченко Б.О. Засоби та способи забезпечення економічної безпеки України: правові аспекти. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.50
3. Дубич К.В. Сучасна система надання соціальних послуг України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 3. С.19-25.
4. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. URL: https://antycorportal.nazk.gov.ua/antycorprogram/authority/46/

Михайло Верескун, Кирило Ільченко

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В БІЗНЕСІ – СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ УКРАЇНИ

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій цифровізація стає потребою для підприємств сучасної торгівлі. Цифровізація в бізнесі – це не просто тренд, а важлива стратегічна потреба, особливо в умовах сучасного світу. Згідно з визначенням цифровізація охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери життя – від промислового виробництва до взаємодії між людьми. Вона стимулює ефективність, розширює можливості для інновацій та зростання бізнесу. Однією з ключових переваг є підвищення продуктивності на всіх етапах виробництва, що сприяє економії часу та ресурсів.

Цифрові технології також змінюють економічний ландшафт країни, сприяючи збільшенню ВВП і створюючи нові робочі місця. Це стимулює залучення інвестицій, розвиток нових секторів економіки та збільшення попиту на вітчизняні продукти.

Україна, рухаючись у напрямку цифровізації, відкриває нові можливості для свого бізнесу та громадян. Зростання доходів та покращення якості життя стають реальністю завдяки доступності інформації та швидкому розвитку цифрових послуг. Однак разом із позитивними аспектами важливо усвідомлювати й потенційні негативні наслідки, такі як безробіття внаслідок автоматизації та заміни робочих місць штучним інтелектом. Тому важливо

вдосконалювати освіту та навички населення, щоб кожен міг успішно інтегруватися в цифрову економіку [1].

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість і якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Глобальний характер змін гостро ставить питання бачення майбутнього, де особливо актуальними є такі проблеми для промислових територій і промислових підприємств на ринку B2B, які працюють в умовах глобалізації бізнесу та посилення конкуренції, високого ступеня невизначеності, швидкої інформатизації та інтернетизації виробничих і комерційних процесів, нових проблем і потреби їх подолання.

Потрібно розробляти прогресивні, конкурентоздатні стратегії для глобального ринку й використання інноваційних технологій у створенні, розподілі та просуванні передових ідей, товарів і послуг. Серед основних цілей цифрової економіки важливо відзначити розвиток персоніфікованого виробництва і споживання, підвищення загальної ефективності суб'єктів економічної діяльності, аналіз поведінки споживачів у нових умовах та створення ефективних маркетингових інструментів для їх взаємодії. Не менш важливим поняттям є трансформація споживачів [2].

Стратегія цифрової трансформації є ключовою для досягнення зрілості в цифровому середовищі. Вирішення окремих проблем за допомогою різних технологій може бути менш ефективним, ніж застосування комплексного інтегрованого підходу. Упровадження інноваційних технологій лише для самого процесу впровадження може бути невдалим і витратним за рахунок грошей та часу. Отже, важливо чітко розуміти, які цілі будуть досягнуті кожним кроком трансформації та яку користь конкретна технологія принесе підприємству. Серед інноваційних технологій активно застосовується в електронній комерції штучний інтелект: інтелектуальні пошукові запити та функції релевантності; сервіси персоналізації клієнтів для ефективної роботи з цільовою групою; інтелектуальні рекомендації продуктів та аналітичні прогнози покупок; своєчасне виявлення та запобігання шахрайству в онлайн-транзакціях на всіх рівнях; динамічна оптимізація цін на основі машинного навчання [3].

Цікаво, що згідно з дослідженнями ESG, проведеними на замовлення Dell EMC, 95% великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, 71% підприємств визнають, що без цифрової трансформації вони ризикують втратити конкурентну перевагу. Утім успішно трансформовані підприємства всемеро частіше вважають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди. Додатково 96% з них майже вдвічі перевищили свої плани в прибутках.

Цифрова економіка набуває експоненційного розвитку, впливає на бізнес, дематеріалізуючи, демонетизуючи та демократизуючи всі галузі економіки. Безумовним є її вплив на умови господарювання та управління підприємствами; створення передумов, можливостей та завдань щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів у побудові нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових технологій [4]. Усе це сприятиме переходу від культури ефективності й раціональності до акцентування уваги на відкритості, демократизації, соціалізації та креативності організаційних процесів, а також динамічності та мінливості відносин управлінських ієрархій, непередбачуваності та різноманітності траєкторій успішного розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василюк Ю., Тимошик Н. Цифровізація – майбутнє українського бізнесу. URL: http://surl.li/rnhat
2. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. URL: http://surl.li/rnhes
3. Ilchenko V., Kiselev V. Artificial intelligence as a pledge of leadership in business and entrepreneurship and the risks of its application. AI-Driven Transformation: *Mapping the Course for Future Business Landscapes*: Monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024, P. 7-17.
4. Ільченко В.М. Вплив цифровізації на сучасну торгівлю: тенденції та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*: фаховий збірник наукових праць. Національний авіаційний університет. Київ, 2024. Випуск 2 (95) / 2024. С. 40-55.

Viktoriia Matsuka, Maryna Horbashevska

MARIUPOL 2.0: MODERN RECONSTRUCTION MANAGEMENT

Before the occupation, Mariupol was one of the most promising cities in Ukraine, rapidly developing, offering new opportunities and interesting events. It was a city where it was comfortable to live, with modern infrastructure, municipal transport, renovated parks, modern universities and neat yards. Mariupol became a symbol of the revival of the Ukrainian Donbas, attracting investments, implementing large projects and making the lives of citizens more convenient. Thanks to the development strategy, the city was to become a symbol of the future of Donbas with prospects until 2030 [1].

However, the war reduced this city of half a million to ruins. Months of blockade led to unprecedented destruction, greater than during World War II. The city lost many of its inhabitants, who are now scattered around the world.

Restoration Project "Mariupol Reborn" will be a pilot for rebuilding devastated communities, extending this experience to other affected regions. Faced with many challenges, we must be prepared for them to secure a shared future [2].

While the Ukrainian army liberates the occupied territories, we must be ready to help restore peaceful life in the liberated lands. The return of Ukraine should mean the return of security, law and order, stability, freedom and a decent life for people. For this, it is necessary to develop a clear plan of stabilization measures, which will be implemented after de-occupation. Strategy for the revival of the city of "Mariupol Reborn" involves an immediate response to the humanitarian crisis and the restoration of critical infrastructure. This phase is an important step towards the revival of Mariupol, and the next phase will be its reconstruction as a new Ukrainian city.

The mission is to create a solid foundation for the reconstruction of destroyed communities in Ukraine by forming teams of experts capable of quickly and effectively reconstructing territories affected by the war. The experience that Mariupol is gaining together with leading world experts will be useful for all deoccupied communities in our region and the country. This is a strategic plan that will lead us to the reconstruction not only of Mariupol, but also of the entire Donetsk region [3; 4].

The reconstruction of Mariupol and Donetsk region will unite the best specialists in various fields. Together we will restore our region, first of all, returning the land to life and development. Hundreds of thousands of people are waiting to return home, they believe in Ukraine, in our victory.

Mariupol has become a symbol of the devastating war brought by occupation. In two months of blockade and constant bombing, Russian troops destroyed 90% of critical infrastructure, more than half of residential buildings, and killed tens of thousands of civilians. They reduced one of Ukraine's most promising cities to ruins.

The first phase of recovery includes a rapid response plan that focuses on achieving key objectives within the first 18 months after de-occupation . This includes restoring critical infrastructure, restarting utilities, and beginning the basic reconstruction of the city.

The rapid recovery plan covers 12 areas: security, humanitarian assistance, public services, economy, health, education, etc. Teams of experts are working to assess community needs and identify resources and funding for recovery [1].

These directions create a solid foundation for the further revival of Mariupol, which will become a symbol of Ukraine's restoration.

The Rapid Recovery Plan is a phased action plan aimed at restoring Mariupol after de-occupation , helping to return the city to normal life. It will become the basis for building a new city that will symbolize the restoration of Ukraine.

The Rapid Recovery Plan is a comprehensive, step-by-step plan to be implemented immediately after the city is liberated. Its main goals are to minimize the consequences of the war, stabilize the humanitarian situation, restore the operation of key infrastructure and utilities, organize the activities of government agencies, and create conditions for the further revival of Mariupol.

Main tasks of the recovery plan “Mariupol Reborn“ include:

- Overcoming the humanitarian crisis among the population.
- Preventing potential social conflicts.
- Establishing social services and restoring social support.
- Gradual demining and ensuring the security of community territories.
- Protecting the city and its residents from terrorist and military threats.
- Rapid restoration of destroyed or damaged buildings and infrastructure.

- Providing resources, building materials, and specialized equipment for restoration.

- Creating high-paying jobs and supporting a favorable business environment.

- Gradual restoration of medical and health facilities.

- Restoration of educational services, including schools, kindergartens, and higher education institutions.

- Addressing legislative and regulatory issues for effective urban renewal.

- Restoring access to electronic documents, updating databases, and launching electronic services.

- Restoring utility operations with trained personnel and fair electricity tariffs.

Let's consider the six stages of Mariupol's revival.

Stage 1. Formation of a new vision for the city.

Creating a concept for the future of Mariupol – a visual plan developed by architects. The discussion of this vision takes place on the platform “IMariupol”. Here, a series of dialogue sessions are organized under the name “IMariupol: I intend to be revived”, which are held with the participation of independent moderators. The city community determines how they see Mariupol in the future, in order to ensure the return of people.

Stage 2. Development of a rapid action plan.

Formulation of a strategy for the prompt restoration of critical infrastructure and resolution of humanitarian issues. The extent of damage is assessed and recovery needs are identified [5; 6].

Stage 3. Analysis of the losses incurred.

Conducting an assessment of the destruction and damage, as well as determining the necessary resources for the restoration of critical infrastructure. Conducting a comprehensive analysis of all damage in Mariupol, which will become the basis for creating a final strategy for the city's restoration [7].

Stage 4. Financial and economic model.

Development of a new economic system for Mariupol, taking into account its potential and geographical location.

Stage 5. Urban renewal strategy.

Formation of the Mariupol plan Reborn, which includes the preparation of architectural, economic, personnel and financial models for the revival of the city.

Stage 6. Master plan.

Development of a comprehensive development strategy for Mariupol, which takes into account the principles of sustainable development, after the liberation of the city in 2040.

Restoration of Mariupol, known as Mariupol Reborn is the largest urban revitalization project in Europe since World War II.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mariupol Reborn. URL: https://remariupol.com/ (access date: 28.01.2025).
2. Fast Recovery Plan “Mariupol Reborn“ URL: https://remariupol.com/fast-recovery-plan (access date: 28.01.2025).
3. Rebuilding Ukraine: будівельникам країни представили план відродження Маріуполя після деокупації. URL: https://mariupolrada.gov.ua/en/news/vidbudova-ukraini-budivelnikam-kraini-prezentuvali-plan-vidrodzhennja-mariupolja-pislja-deokupacii (access date: 28.01.2025).
4. Mariupol city territorial community. URL: https://rebuildukraine.in.ua/en/mariupolska-hromada2 (access date: 28.01.2025).
5. Мацука В.М. Відновлення та розвиток бізнесу на деокупованих територіях. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року). Полтава, 2023. С. 205-207.
6. Мацука Вікторія, Горбашевська Марина. Реалізація міжнародних інфраструктурних проєктів: світовий досвід. *Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7-8 грудня 2023 р. / за заг. ред. М. В. Трофименка: Маріуп. держ. ун-т. Київ: МДУ, 2023. С.432-434.
7. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective monograph / edited by A.V. Cherep, I.M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O.H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V.V., 2024. 246 p. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080 (access date: 28.01.2025).

Зоряна Гбур

СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Підтримка малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) є ключовим елементом економічної стабільності та розвитку будь-якої країни. В Україні, де МСБ становить значну частину економіки, його роль особливо важлива в

умовах глобальних економічних змін, політичної нестабільності та війни. Ураховуючи ці проблеми, підтримка МСБ стає необхідною умовою для забезпечення економічного зростання, зменшення безробіття та покращення соціальних умов. Успішна підтримка МСБ в Україні потребує розвитку ефективної системи державних та приватних ініціатив, що включають фінансову, консультативну, інфраструктурну підтримку, а також сприяння інноваціям та модернізації. Оскільки МСБ є джерелом значного числа робочих місць та створення нових продуктів і послуг, підтримка, зокрема від держави, має бути націлена на створення сприятливих умов для його розвитку.

Інноваційні стратегії для підтримки українського МСБ є актуальним напрямком досліджень у контексті сучасних викликів, зумовлених повномасштабним вторгненням. Український бізнес зазнав значних утрат через пошкодження інфраструктури, зниження платоспроможності населення та ускладнення доступу до міжнародних ринків. Однак підприємці адаптувалися, упроваджуючи інновації у виробництво, бізнес-процеси та пошук нових ринкових сегментів. У такому контексті банківський сектор відіграє ключову роль у стабілізації та розвитку цього сегмента економіки, пропонуючи кредитні продукти, освітні програми та цифрові сервіси.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» [1] є ключовим інструментом реалізації інноваційної стратегії підтримки МСБ в Україні. Її основною метою є забезпечення фінансової доступності для підприємців, що дозволяє їм отримувати необхідні ресурси для розвитку власної справи на вигідних умовах. Програма сприяє стимулюванню підприємницької активності, допомагає створювати нові робочі місця, підвищує конкурентоспроможність МСБ на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки зниженим відсотковим ставкам у межах програми підприємці мають змогу інвестувати в модернізацію виробничих потужностей, запроваджувати інноваційні технології, розширювати асортимент продукції та послуг, що відповідають сучасним запитам споживачів. Також «Доступні кредити 5-7-9%» сприяють реалізації державної політики підтримки економіки, зокрема через активізацію діяльності підприємств у регіонах, що відіграє важливу роль у збалансованому регіональному розвитку країни. Програма також забезпечує сприятливі умови для реалізації стартапів, які є джерелом інновацій у різних галузях. Завдяки

цьому Україна має можливість створювати екосистему інноваційного бізнесу, що відповідає сучасним глобальним трендам.

Доцільно зауважити, що інноваційні стратегії підтримки МСБ передбачають використання новітніх підходів до фінансування, підвищення фінансової грамотності підприємців та інтеграцію цифрових технологій у банківське обслуговування. Упровадження сучасних фінансових інструментів, таких як пільгові кредитні програми, венчурне фінансування чи гранти, дозволяє підприємцям отримувати доступ до необхідних ресурсів для розширення своєї діяльності та реалізації інноваційних проєктів. Одночасно, навчання фінансової грамотності допомагає МСБ ефективніше управляти своїми фінансами, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість бізнесу. Інтеграція цифрових технологій у банківське обслуговування створює нові можливості для зручного, швидкого та безпечного управління фінансовими потоками, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій. Так, упровадження цифрових платформ дозволяє підприємцям подавати заявки на кредити, отримувати консультації та управляти рахунками дистанційно, що мінімізує витрати часу та спрощує процес фінансування. Такі заходи сприяють не лише збереженню, а й посиленню ролі бізнесу в економічній системі України, особливо в умовах війни, коли оперативність та адаптивність стають вирішальними чинниками для виживання і розвитку бізнесу. У сучасних реаліях інноваційні підходи також допомагають підприємцям долати виклики, пов’язані з руйнуванням логістичних ланцюгів та скороченням ринків збуту.

У статті 20 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2] зазначено, що «державна підтримка суб’єктів малого і середнього підприємництва у сфері інновацій, науки і промислового виробництва може здійснюватися шляхом» забезпечення фінансової підтримки для створення інфраструктурних об’єктів, що сприяють розвитку МСБ у сферах інновацій, науки і промислового виробництва, включаючи бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри та центри передачі технологій; стимулювання розвитку венчурного бізнесу; формування системи економічних стимулів для зміцнення економіки через технологічні інновації; передачі наукових розробок, створених за кошти бюджету, з метою їхнього впровадження у виробничі процеси;

створення сприятливих умов для залучення МСБ до виконання субпідрядних контрактів у галузі інновацій і промислового виробництва; активізації залучення іноземних інвестицій та розширення взаємовигідного міжнародного співробітництва у сфері інновацій; забезпечення умов для розвитку співпраці між МСБ та великими підприємствами.

У процесі дослідження розвитку МСБ в Україні доцільно проаналізувати основні тенденції, які висвітлюють кількість чинних суб'єктів середнього, малого та мікропідприємництва та капітальні інвестиції МСБ в останній період.

Проаналізовано зміни в кількості чинних суб'єктів середнього, малого та мікропідприємництва в Україні за період від 2010 по 2023 роки. Зі зменшенням кількості суб'єктів середнього підприємництва від 21,343 2010 року до 14,296 2023 року спостерігається поступове скорочення цього сектору. Водночас кількість суб'єктів малого підприємництва залишалася на високому рівні, переважно завдяки домінуванню мікропідприємств, які становили понад 95% від загальної кількості малих підприємств. Упродовж досліджуваного періоду частка фізичних осіб-підприємців, які є основною частиною малого бізнесу, також не зазнала значних змін, зберігаючи свою стабільність у межах 99% у складі всіх підприємців. Спостерігається незначне зниження кількості підприємств 2022 року, що пов'язано з економічними труднощами та впливом повномасштабного вторгнення ворога в Україну.

Проте 2023 року спостерігається певне відновлення бізнесу, що свідчить про адаптацію підприємців до нових умов. Зниження кількості суб'єктів середнього підприємництва також вказує на необхідність підтримки та розвитку цієї категорії бізнесу. Попри ці проблеми мікропідприємництво продовжує бути основним рушієм економіки, займаючи значну частину в структурі малого бізнесу. У загальному обсязі капітальних інвестицій найбільші показники спостерігаються 2023 року, коли вони досягли понад 505 млрд грн, зростаючи порівняно з попередніми роками. Частка середніх підприємств у загальних інвестиціях також збільшується, що свідчить про стабільний розвиток цього сектору. Малі підприємства попри коливання зберігають свою частку в загальному обсязі, але їхня частка 2023 року дещо знизилась порівняно з попередніми роками. Загалом капітальні інвестиції

мають значні коливання залежно від економічних умов і державної політики, однак загальний тренд свідчить про поступове зростання інвестиційної активності підприємств МСБ в Україні.

У контексті інноватизації підтримки МСБ в Україні ключову роль відіграє Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [3], однією з операційних цілей стратегічної цілі 2 якої є сприяння інноваційній діяльності.

Підсумовуючи зауважимо, що особливості інноваційних стратегій підтримки МСБ в Україні в умовах сучасних проблем, зокрема через повномасштабне вторгнення, включають кілька ключових аспектів: Український МСБ, попри значні втрати та труднощі, зумів адаптуватися до нових умов через впровадження інновацій у виробництво, бізнес-процеси та пошук нових ринкових сегментів. Це включає модернізацію виробничих потужностей, використання нових технологій, а також створення нових продуктів і послуг, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Банки відіграють важливу роль у стабілізації та розвитку МСБ, пропонуючи інноваційні фінансові продукти, зокрема пільгові кредити та цифрові сервіси. Так, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» стала одним з основних інструментів, який допомагає підприємцям отримувати необхідні ресурси для розвитку на вигідних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Фінансування та програми підтримки. URL: https://business.diia.gov.ua/finance/progPerPage=9&category=%5B4%5D
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/law8-17#Text
3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження КМУ; Стратегія, План, Заходи від 30.08.2024 № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821#Text

Юлія Джерелюк, Катерина Гурякова

СУЧАСНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку підприємств, що прагнуть розширити ринки збуту, залучити інвестиції та підвищити свою конкурентоспроможність. В умовах глобалізації та нестабільної економічної ситуації ефективна система менеджменту ЗЕД стає критично важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Багато науковців наголошують на тому, що мета системи управління ЗЕД підприємства витікає з основної мети діяльності підприємства, тобто по суті його місії – полягає в задоволенні потреб споживачів (вітчизняних і закордонних) на комерційній основі. Перед системою управління ЗЕД підприємства стоять такі завдання [2]: по-перше, вивчити та проаналізувати, а також оцінити зовнішнє середовище щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності для того, щоб знайти та реалізувати конкурентні переваги на закордонних ринках; по-друге – провести поглиблений аналіз і оцінку культурного фону в країни-контрагента, для того щоб потім можна було використати отриманні дані для розроблення та реалізації стратегії.

Сучасна система менеджменту ЗЕД включає три ключових підходів:

1. Стратегічне управління – визначення цілей та розроблення довгострокових стратегій виходу на міжнародні ринки.

2. Процесний підхід – управління ЗЕД як безперервним процесом, що включає аналіз ринків, планування, контроль та коригування стратегій.

3. Інноваційний підхід – упровадження сучасних технологій, цифрових платформ та автоматизації процесів у сфері ЗЕД.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю використовуються такі методи та інструменти:

– SWOT-аналіз для оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.

– PEST-аналіз для дослідження макроекономічного середовища.

– Бенчмаркінг для порівняння власних показників із конкурентами.

– CRM-системи для управління взаємовідносинами з міжнародними клієнтами.

Основні елементи системи менеджменту ЗЕД [3]:

– Організаційна структура: формування відділу ЗЕД, призначення менеджерів та координаторів.

– Інформаційно-аналітичне забезпечення: системи моніторингу ринків, бази даних контрагентів.

– Фінансово-економічне забезпечення: управління валютними операціями, митними процедурами, кредитуванням та страхуванням ЗЕД.

– Правове забезпечення: юридичний супровід зовнішньоекономічних угод.

Основні моделі управління ЗЕД:

– Централізована модель – управління всіма зовнішньоекономічними операціями з одного центру.

– Децентралізована модель – делегування повноважень регіональним підрозділам.

– Змішана модель – поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованого операційного менеджменту.

Серед основних проблем сучасного менеджменту ЗЕД можна виділити [1]:

– політичну та економічну нестабільність;

– валютні ризики та митні бар’єри;

– конкуренцію на міжнародних ринках;

– недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів.

Для підвищення ефективності менеджменту ЗЕД на підприємствах доцільно:

– упровадити системи CRM та ERP для автоматизації процесів ЗЕД;

– використовувати сучасні технології Big Data та штучного інтелекту для аналізу ринків;

– удосконалити системи управління ризиками;

– проводити систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Загалом для забезпечення організації та налагодження зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно виконувати базові організаційні принципи управління. Серед принципів науковці зазначають такі: організаційної цілісності, паритету повноважень і відповідальності,

делегування повноважень, єдності цілей, функціональної регламентації та гнучкості організаційних структур.

Отже, сучасна система менеджменту ЗЕД на підприємствах є комплексною та багаторівневою, що вимагає гнучкого підходу та стратегічного бачення. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю потрібно інтегрувати інноваційні технології, оптимізувати бізнес-процеси й посилити кадровий потенціал. Запровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шмиголь Н. М., Павлюк Т. С. Проблемні питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. Вип. №3. 2016. С. 118–121.
2. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та правління підприємствами машинобудівної галузі: проблема теорії та практики*. 2011. № 3(15). С. 117–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_13

Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Вип. 3 (14). С. 58–71. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.6

Ігор Козюра, Сергій Назаренко, Ілона Філонич

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ЕКОНОМІЧНО-СОЦІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах економічної кризи та воєнного стану особливої актуальності набуває питання ефективного управління підприємством через призму кадрової політики. Дослідження, проведені на регіональному рівні (переважно на базі ТОВ "Епіцентр К" та мережі маркетів "ТА-DA!"), дозволили визначити ключові аспекти цієї проблематики.

Так, аналіз поточного стану місцевих підприємств виявив низку проблем у сфері кадрової політики, що можна узагальнити як:

– недостатній рівень матеріального заохочення працівників;

– обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;

– системні недоліки в організації робочих процесів;

– низький рівень прозорості інформації та внутрішньої комунікації;

– відсутність чітких KPI для департаментів та підрозділів.

З метою підвищення ефективності управління запропоновано комплекс заходів:

1) у сфері навчання та розвитку персоналу: упровадження гнучких програм навчання з використанням онлайн-платформ; розвиток менторських програм; створення системи професійного розвитку працівників;

2) у сфері мотивації та оплати праці: розроблення оновленого положення про оплату праці в умовах воєнного стану; упровадження прозорої системи кар'єрного просування; створення програм заохочення та бонусної системи;

3) у сфері організаційного розвитку: оптимізація управлінських ланок; автоматизація операційних процесів; упровадження CRM-систем; удосконалення систем складування та обліку.

4) у сфері комунікації: налагодження стратегічної комунікації з персоналом; упровадження регулярних опитувань щодо задоволеності працівників; покращення міжвідділової взаємодії.

Особливістю запропонованих заходів є їх швидка імплементація (від 1 тижня до 1 місяця) та можливість реалізації без значних додаткових витрат.

Очікувані результати впровадження:

– підвищення мотивації та продуктивності праці;

– покращення морального клімату в колективі;

– зростання довіри до керівництва;

– підвищення ефективності бізнес-процесів;

– зміцнення корпоративної культури;

– забезпечення довгострокового успіху компанії.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і враховують як економічні, так і соціальні аспекти управління підприємством в кризових умовах.

Рекомендаційні положення мають практичне значення:

1. Удосконалення системи навчання та розвитку персоналу: впровадження диференційованих програм навчання з урахуванням специфіки посад та рівня компетенцій працівників; створення внутрішньої онлайн-

платформи для дистанційного навчання з базою навчальних матеріалів та відеокурсів; розроблення системи менторства, де досвідчені співробітники передають знання новачкам; запровадження регулярних тренінгів з розвитку професійних та особистісних компетенцій; створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.

2. Оптимізація системи мотивації та оплати праці: формування диференційованої системи оплати праці з урахуванням KPI; упровадження прозорої системи бонусів та премій; створення програми нематеріальної мотивації (визнання досягнень, гнучкий графік роботи); розроблення системи кар'єрного планування з чіткими критеріями просування; запровадження додаткових соціальних гарантій (медичне страхування, оплата навчання).

3. Удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів: проведення аудиту чинних бізнес-процесів для виявлення дублювання функцій; упровадження сучасних CRM-систем для автоматизації процесів; оптимізація документообігу через упровадження електронного документообігу; створення єдиної бази даних для управління товарними запасами; автоматизація процесів складського обліку та логістики.

4. Розвиток системи внутрішніх комунікацій: створення єдиної інформаційної системи для обміну даними між підрозділами; упровадження регулярних зустрічей керівництва з персоналом; розроблення системи зворотного зв'язку через анонімні опитування; створення корпоративного порталу для обміну інформацією; запровадження системи інформування про стратегічні цілі та результати роботи.

5. Підвищення клієнтоорієнтованості: розроблення програм лояльності для клієнтів; упровадження системи регулярного моніторингу задоволеності клієнтів; створення омніканальної системи обслуговування; розвиток онлайн-платформи для розширення каналів продажу; вдосконалення системи обробки скарг та пропозицій.

6. Фінансове планування та контроль: упровадження системи бюджетування за центрами відповідальності; розробка системи фінансового планування з використанням сучасних IT-інструментів; створення системи контролю витрат; впровадження регулярного фінансового аналізу діяльності; розробка системи управління грошовими потоками.

7. Розвиток корпоративної культури: формування чітких корпоративних цінностей та правил; створення програм командоутворення; розвиток системи визнання досягнень працівників; організація корпоративних заходів; впровадження програм соціальної відповідальності

Ці рекомендації можуть бути впроваджені поетапно, з урахуванням пріоритетності та наявних ресурсів підприємства. Важливо забезпечити постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів та їх коригування відповідно до змін зовнішнього середовища й потреб підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33-40.
2. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29.
3. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.
4. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
5. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13

Мілена Кравченко

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Формування та розвиток сучасної політики соціального підприємництва, його актуальність детермінована суттєвим збільшенням кількості осіб, які є соціально вразливими верствами населення, зокрема й унаслідок повномасштабного вторгнення. Серед них внутрішньо переміщені особи, ветерани, жінки, які потрапили у складні життєві обставини, одинокі матері, особи похилого віку, люди з інвалідністю як серед цивільного населення, так і військовослужбовців. В умовах обмежених ресурсів системи соціального

захисту соціальне підприємництво, використовуючи підприємницькі принципи для реагування на новітні проблеми, може стати ефективним механізмом подолання соціально-економічних проблем, забезпечити стабільність і підтримку для населення, що страждає від війни, та бути рушієм створення стійких і прогресивних суспільних змін. Нині в Україні нараховується близько 700 організацій, які за певними ознаками можна зарахувати до категорії «соціальне підприємництво».

Пандемія COVID-19 та війна загострили потребу розроблення адекватного сучасним умовам наукового підґрунтя для побудови якісної інституційної бази розвитку соціального підприємництва в Україні. Вітчизняні науковці та практики звертають увагу на дискусійний та багатоаспектний характер змісту соціального підприємництва, на потребу чіткого визначення економічних та соціальних критеріїв, характерних ознак, що в сукупності визначатимуть сутність і цінність соціального підприємництва та вирізнятимуть його з поміж інших форм діяльності [1-3].

Масштабність соціальних проблем підкреслює важливість розширення практичних інструментів і механізмів їх подолання, виходячи за межі використання стандартних механізмів допомоги держави або некомерційних організацій. Наразі в Україні залишається значна кількість невирішених питань нормативно-правового, інституційного, фінансово-економічного та соціально-психологічного характеру функціювання та розвитку політики соціального підприємництва.

Важливість вітчизняного розвитку соціального підприємництва зазначена в низці нормативно-правових документів, зокрема у стратегії розвитку малого й середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року та Комплексній програмі розвитку малого та середнього підприємництва регіонів на 2021-2023 роки, де одним із завдань визначено підтримку розвитку соціального підприємництва в Україні; постановах і розпорядженнях КМУ, Указі Президента України, серед яких – Програма з надання роботодавцям компенсацій на оплату праці за працевлаштованих зареєстрованих безробітних із числа внутрішньо переміщених осіб; Програма з надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в

Україні; мікрогранти на створення або розвиток власної справи; у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки; Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року [4-7].

Разом із тим, зважаючи на збільшення кількості осіб, які можуть бути суб'єктами соціального підприємництва в останні три роки, а також на міжнародний досвід у цій сфері, вважаємо, що варто унормувати цю сферу діяльності спеціальним нормативно-правовим актом.

Відомо, що спеціальне законодавство, яке регулює сферу соціального підприємництва, існує в багатьох країнах Європи, зокрема в Бельгії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Великій Британії, Фінляндії, Франції. Частково це питання може отримати законодавчий вимір для категорії ветеранів в остаточному ухваленні нормативно-правового акта «Про ветеранське підприємство» (Закон № 10258 ухвалено в першому читанні). Перегляд підходів до працевлаштування людей з інвалідністю, що актуалізувалося останнім часом в Україні, також зумовлює відбиття цього напрямку у відповідних нормативно-правових актах. Водночас уважаємо, що розпорошений розгляд за окремими категоріями з ухваленням окремих нормативно-правових актів не є раціональним, хоча й має певні особливості, тому варто ухвалити один Закон.

Сприяти розвитку соціального підприємництва та набувати досвіду його функціонування можна в міжнародних партнерів, зокрема Велика Британія започаткувала таку діяльність ще від 1844 року, а нині налічується близько 70 тис. соціальних підприємств, що забезпечують працею майже 2 млн осіб. У країнах Європи напрацьовано певні механізми, які варто запозичити для України.

Важливо також інституційно закріпити цю сферу діяльності. Головним суб'єктом має бути Міністерство соціальної політики Україні з відповідними відомчими інституціями. Для ефективного функціювання соціального підприємництва потрібне вдосконалення регуляторного середовища бізнесу з метою скасування обтяжливих норм, упровадження цифровізації та спрощення процедур щодо адміністрування податкового навантаження та відповідної

звітності; доступу до фінансування, інвестиційних і кредитних коштів для окремих груп населення, особливо для започаткування першого бізнесу, та підтримка інновацій.

Отже, соціальне підприємництво відповідає найважливішим потребам українського суспільства в період надзвичайного стану, сприяє створенню більш інклюзивного, клієнтоорієнтованого та справедливого світу, де соціально вразливі верстви населення можуть повністю реалізувати свій потенціал, користуватися своїми правами нарівні з іншими людьми та бути інтегрованими в соціум. Політика розвитку соціального підприємництва значно покращить якість життя, соціальну залученість та економічну участь людей, а також надасть новий імпульс економічному зростанню України за рахунок ще не використаного потенціалу окремих категорій громадян, що загалом сприятиме адаптивності та гнучкості в умовах непевності та воєнних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга / під загальною редакцією Валерія Кокотя. К., 2020. 98 с.
2. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування / Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
3. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз / EU4YOUTH – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні. Київ, 2020. 37 с.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» від 20 березня 2022 р. № 331. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання грантів бізнесу» від 21 червня 2022 р. № 738. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text
6. Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» від 30 серпня

2024 р. № 821-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824

Олександр Молодцов

АДМІНІСТРАТИВНА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Світова практика засвідчує, що застосування медіації допомагає вирішувати конфлікти в різних сферах – від сімейних суперечок до ділових конфліктів у підприємницькій діяльності, кримінальних та публічно-правових справ. Адміністративна медіація є методом альтернативного вирішення суперечок між громадянами, юридичними особами та органами публічної влади на основі пошуку й досягнення взаємовигідного рішення сторін конфлікту через діалог за участю незалежного посередника – медіатора. До сфери застосування адміністративної медіації належать правові суперечки між громадянами та органами влади, між підприємствами та регуляторними органами влади.

Більшість розвинених країн, зокрема США, Німеччина, Франція, Норвегія, застосовують медіацію, зокрема адміністративну, уже впродовж багатьох років. Ці країни мають значно більш розвинені системи медіації, зокрема у сфері публічного управління. Інститут медіації в цих країнах інтегрований в судову систему й користується значною популярністю серед населення, представників громадськості й публічної влади. Виключенням є така європейська країна, як Нідерланди, де на відміну від значної частини країн світу інститут медіації не закріплено на законодавчому рівні, хоча останніми роками медіація активно розвивається [1]. Очевидно популярність медіації пов’язана з тим, що вона як альтернативний спосіб судочинства сприяє мирному вирішенню конфліктів за допомогою нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам досягти взаємоприйнятного рішення.

Сьогодні Україна запозичує досвід вирішення конфліктів у різних сферах суспільних відносин, використовуючи медіацію як альтернативну форму судочинства, зокрема у сфері публічного управління. Як правомірно стверджують учені, ця проблематика набуває актуальності, насамперед у межах гуманістичного виміру, адже медіація не лише спрямована на вирішення

конфлікту, але й робить це з найменшими витратами з боку його учасників [2, с.112]. Проте сьогодні безпосередня практика застосування медіації відстає від теоретичного опрацювання проблем, пов'язаних із медіацією, та її законодавчого забезпечення.

Медіація в Україні стала активно впроваджувалась від 2010-х років. До цього часу інститут медіації вже був поширеним у багатьох зарубіжних країнах. Дослідники відзначають, що «медіація, будучи новим напрямом забезпечення стійкості соціальних систем, має значну історичну базу в зарубіжному і спирається на вітчизняний досвід регулювання складних суспільних процесів. Більше того, використання механізмів медіації свідчить про високу інституційну розвиненість суспільства, оскільки медіація забезпечує вирішення конфліктних ситуацій між суб'єктами публічного управління – органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структурами та структурами громадянського суспільства» [3, с. 39].

Українські вчені достатньо глибоко опрацювали різні способи вирішення конфліктів у публічному управлінні, зокрема медіацію [4]. Вони виділили переваги медіації над іншими формами вирішення конфліктів. Ці переваги особливо стають помітними в рамках демократичного процесу, оскільки медіація базується на релевантних демократії принципах: 1) швидкість – медіація зазвичай потребує значно менше часу, ніж судові процеси; 2) економічність – утрати на медіацію, як правило, нижчі, ніж на судові збори та послуги адвокатів, що робить її більш доступною; 3) конфіденційність – процес медіації проходить у закритому режимі, тому сторонам не потрібно переживати за публічне обговорення їх проблем поза межами учасників медіаційного процесу; 4) гнучкість – сторони можуть самі обирати формат і умови медіації, що дає змогу знайти оптимальне рішення для всіх; 5) збереження відносин – медіація допомагає покращити процес комунікації між сторонами, що може бути важливим для збереження ділових або особистих зв'язків; 6) контроль над результатом – у медіації сторони самостійно визначають умови угоди, що дає їм більше контролю над фінальним результатом; 7) експертність медіаторів – багато медіаторів мають спеціалізовані знання в певних галузях, що дає їм змогу краще розуміти

конфлікти і знаходити ефективні рішення, зокрема у сфері публічного управління [5, с. 112].

Розвиток інституту медіації є вимогою низки європейських документів Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р., Рекомендації № R (81) 7 державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя від 14 травня 1981 р., Рекомендації № R (86) 12 щодо заходів із попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах від 16 вересня 1986 р., Рекомендації Rec (2001) 9 Ради Європи та інших документів. Як відзначають учені, у цих документах міститься заклик до держав-членів ЄС ужити заходів, що заохочують застосування примирення сторін і медіації, підкреслюється важливість розвитку альтернативних методів вирішення суперечок як інструменту підвищення ефективності управління та сприяння верховенству права [6, с. 22–29]. Державам-членам рекомендується інтегрувати ці методи у свої адміністративні практики, забезпечуючи баланс між ефективністю та захистом прав громадян [7, с. 6].

В Україні інституціоналізація медіації ще перебуває на початковому етапі. Потрібні додаткові зусилля для популяризації медіації серед громадян і професійних спільнот громадянського суспільства та публічного управління. Потрібно пропагувати й поширювати альтернативні способи врегулювання суперечок. Тепер з ухваленням Закону України «Про медіацію» в 2022 році цей інститут отримав чіткі законодавчі рамки [8]. Інституціоналізація адміністративної медіації в Україні є одним з інструментів європеїзації публічного управління, оскільки цей інститут дає змогу краще враховувати потреби громадянина, територіальної громади чи суспільства загалом, позиції та інтереси осіб, колективів в системі публічної влади. Сучасне суспільство все більше вимагає більш дієвого і справедливого публічного управління. Повноцінне функціонування механізму адміністративної медіації потребує створення розвиненої системи організаційно-управлінських механізмів, базованих на праві, що дасть змогу цілеспрямовано впливати на конфлікт різних соціальних суб’єктів на демократичній та гуманістичній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грабовський В.А., Рак Ю.А. Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. *Вісник Нац. ак. держ. упр. при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 1. С. 5–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_3
2. Лопушинський І.П., Ковальська Н.М., Демченко В.М. Медіація як засіб вирішення суперечок в публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1 (80). С. 110–119. DOI: https//doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.1
3. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 219. № 2 (66). С. 39–44. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf (дата звернення: 3.12.2024)
4. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київський нац. торг.-ек. ун-т, 2018. 276 с. DOI: http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155
5. Лисий В.В., Іваній О.М. Шляхи адаптації інституту медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). С. 208–220. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-208-220
6. Подковенко, Т., Фігун Н. Правове регулювання медіації у європейському праві. *Актуальні проблеми правознавства*, 2019. Вип. 4. С. 22–29. DOI: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38366
7. Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Public Management and Law History Theory Practice*. 2022. Вип. 2. С. 5–10. DOI : https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10
8. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text

Павло Несененко, Юлія Пишна

МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ ЯК ДРАЙВЕР ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН

Менеджмент у малому й середньому бізнесі є ключовим елементом у процесах євроінтеграційних змін у нашій країні, які сприяють адаптації до нових стандартів та розширенню можливостей українського бізнесу. У контексті сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та підвищення вимог до якості, малий та середній бізнес є рушійною силою економічного розвитку України.

Малий та середній бізнес становить основу вітчизняної економіки, забезпечуючи понад 50% зайнятості населення та генеруючи значну частку

ВВП. Завдяки гнучкості, адаптивності та швидкій реакції на зміни ринкового середовища малий бізнес має унікальні можливості для інтеграції до європейського економічного простору. Проте для реалізації цього потенціалу потрібні структурні зміни в менеджменті, спрямовані на досягнення європейських стандартів управління та якості продукції.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС створює нові перспективи для малого й середнього бізнесу, відкриваючи доступ до європейського ринку [1]. Водночас це вимагає впровадження інноваційних рішень, відповідності міжнародним стандартам ISO, сертифікації продукції та інтеграції цифрових технологій [2]. Так, автоматизація виробничих процесів, використання ERP-систем та інтернет-комерція стають базою для трансформації бізнесу. Horizon Europe та Erasmus for SMEs є прикладами програм, які надають фінансову, інформаційну та навчальну підтримку для підприємців [3; 4].

Особливу роль у цьому процесі відіграє сучасний менеджмент. Ефективне планування, стратегічний аналіз, лідерство та вміння адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища стають основними компетенціями управлінців. Крім того розвиток партнерських відносин з європейськими компаніями дозволяє обмінюватися досвідом, інноваціями та технологіями.

Утім малий та середній бізнес в Україні стикається з численними викликами. Бюрократичні бар'єри, обмежений доступ до фінансування, складність сертифікації продукції, недостатня обізнаність підприємців щодо європейських ринків і дефіцит кваліфікованої робочої сили – це лише деякі з них. Подолання цих проблем потребує активної участі держави у створенні сприятливого середовища для бізнесу. Серед основних заходів – зменшення адміністративного тиску, підтримка інновацій через фінансування стартапів, створення навчальних програм для підприємців і спрощення процедур сертифікації [5].

Слід зазначити, що українські підприємства вже мають низку успішних кейсів інтеграції до європейського ринку. Одним із яскравих прикладів цього є компанія «Нова пошта», яка активно розширює свою присутність у Європі. Завдяки інноваційному підходу до логістики та використанню цифрових технологій ця підприємницька структура змогла організувати швидку та надійну доставку товарів для українських бізнесменів і клієнтів у країнах ЄС.

Компанія створила мережу логістичних хабів у Польщі, забезпечуючи оперативне обслуговування та інтеграцію з європейськими кур'єрськими службами. Це дозволило не лише збільшити обсяги доставки, але й зміцнити довіру до українських логістичних послуг на міжнародному рівні. Також «Нова пошта» активно впроваджує екологічні рішення, такі як електромобілі для доставки, що відповідає сучасним європейським стандартам сталого розвитку [6].

Цифровізація стає ключовим чинником успіху для малого та середнього бізнесу. Використання CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики та автоматизації дозволяє суттєво оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність роботи та знизити його витрати. Так, упровадження електронної комерції дозволяє компаніям розширювати клієнтську базу та забезпечувати доступ до міжнародних ринків. Також цифрові платформи, такі як Amazon і eBay, відкривають нові можливості для експорту продукції малих підприємств.

Малий та середній бізнес може скористатися різними фінансовими інструментами, які надаються Європейським Союзом. Програми, такі як, наприклад, COSME, забезпечують фінансування для розвитку бізнесу, а грантові проєкти Horizon Europe спрямовані на підтримку інновацій. Крім того, українські банки у співпраці з міжнародними фінансовими установами пропонують пільгові кредити для малих підприємств, які хочуть модернізувати свої виробничі потужності чи розширити ринки збуту [7].

З огляду на розвиток європейської інтеграції, перспективи для малого та середнього бізнесу залишаються надзвичайно високими. Зростання попиту на якісну та сертифіковану продукцію створює умови для розвитку нових секторів, таких як зелена енергетика, органічне виробництво та цифрові послуги. Очікується, що завдяки реформам та підтримці з боку ЄС частка малого та середнього бізнесу у структурі економіки України збільшиться, що відповідно позитивно вплине на рівень зайнятості та добробут населення.

Для ефективної інтеграції до європейського ринку ключову роль відіграє людський капітал. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників сприяють упровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Навчальні програми, орієнтовані на

підприємців і менеджерів, допомагають опанувати сучасні методи управління, міжнародні стандарти та кращі практики [8].

Отже, малий та середній бізнес відіграють важливу роль у процесах євроінтеграції, забезпечуючи розвиток національної економіки та сприяючи підвищення її конкурентоспроможності. Водночас успішна адаптація до нових умов можлива лише за умови ефективного менеджменту, державної підтримки та активного залучення міжнародних партнерів і інвестицій. У довгостроковій перспективі, на нашу думку, це сприятиме не лише повоєнному відновленню України, але і її швидкому економічному зростанню та зміцненню позицій на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Угода про асоціацію України з ЄС : зміст та імплементація. URL: https://parlament.org.ua/upload/docs/final_1.pdf
2. ISO Standards: Міжнародні стандарти якості. URL: https://www.iso.org.
3. Horizon Europe: Офіційний сайт програми ЄС для досліджень та інновацій. URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020.
4. Erasmus for SMEs: Можливості для малого та середнього бізнесу. URL: https://erasmus-entrepreneurs.eu.
5. Офіційна статистика Державної служби статистики України щодо МСБ / Державна служба статистики України : сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
6. Нова Пошта: Інтеграція до європейських логістичних ринків. URL: https://novaposhta.ua.
7. COSME: Програма підтримки конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу. URL: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme.
8. Огляд інноваційних технологій для МСБ в Україні. URL: https://innovationukraine.com.

Геннадій Фердман

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ТРУБОПРОВІДНОМУ ТРАНСПОРТІ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Трубопровідний транспорт – це найекономічніший вид транспортування нафти, нафтопродуктів і газу з місць видобутку та виробництва до районів їх використання й перероблення. Магістральні нафтопроводи і газопроводи транспортують ці продукти на великі відстані найкоротшою лінією з найменшими втратами. Його розвиток зумовлений розвитком в Україні нафтової, нафтопереробної і газової промисловості.

Магістральні нафтогазопроводи відносять до категорії енергонапружених об’єктів, відмови яких зазвичай пов’язані зі значними матеріальним та екологічним збитком. Численні аварії на технологічних трубопроводах, які транспортують пожежонебезпечні та вибухонебезпечні продукти, отруйні й токсичні компоненти, призводять до локальних і загальних забруднень навколишнього природного середовища, створюють підвищений ризик для безпеки персоналу та населення [1]. Існує ризик пошкодження трубопроводів, що може призвести до екологічного забруднення значних територій навколо них. Відмова магістрального нафтогазопроводу, що виявляється в місцевій втраті герметичності стінки труби, трубних деталей або в загальній втраті міцності внаслідок руйнування, зазвичай зумовлює значну екологічну шкоду з можливими непоправними наслідками для навколишнього природного середовища та забруднення значних площ.

Чинники, які спричиняють аварії, можна розділити на такі, що вносять на стадії проєктування (неправильний вибір матеріалу, технології виготовлення, неврахування умов експлуатації), виготовлення (порушення технології, використання матеріалів незадовільної якості, недостатня увага контрольним заходам) та експлуатації (корозія, зовнішні механічні дії, старіння металу), несанкціоновані «врізання», вплив зовнішніх сил і навколишнього середовища. В Україні серед причин аварій присутній і суб’єктивний чинник, пов’язаний із недбалим ставленням до трубопроводу або порушенням вимог до його експлуатації.

Нафтопродукти накопичуються в ґрунтових водах, системах каналізації, річках, озерах, колодязях та інших резервуарах природного і штучного походження. Як наслідок, усе більші об’єми води є непридатними для вживання, відбувається миттєва загибель живих організмів та повільна деградація флори. При аварії на газопроводі чи нафтопроводі в атмосферу потрапляє метан та його гомологи, вуглекислий газ та пари нафти, які впливають на центральну нервову систему, органи дихання тварин та людей, крім цього підвищується парниковий ефект.

Отже, забезпечення належного рівня управління безпекою трубопровідного транспорту є одним з основних завдань сучасної держави. Усвідомлюючи значення трубопровідного транспорту для України, потрібно

приділяти більш значну увагу безпеці нафто- та газопроводів, яка сьогодні залишається на недостатньому рівні.

Трубопровідному транспорту належить особливе місце в транспортній системі України, тому що він є стратегічним енергозабезпечувальним об'єктом [2, с.8]. Новий етап у розвитку трубопровідного транспорту пов'язаний із будівництвом етано-, етилено- й аміакопроводів та інших магістралей. Транспортування підземними трасами хімічних продуктів у 2-3 рази прискорює їх доставку. Широко розвиваються нові напрямки – гідротранспорт вугілля й рудних матеріалів.

Однією з головних особливостей трубопровідного транспорту є відсутність рухомого складу, а звідси й порожніх пробігів, постійний режим роботи незалежно від стану погоди та кліматичних умов, простота в експлуатації та управлінні перевезеннями. За останні десятиліття трубопровідний транспорт розвивався найбільш швидкими темпами.

Систему трубопровідного транспорту України становлять магістральний трубопровідний транспорт і промисловий трубопровідний транспорт. Трубопровідний транспорт здійснює передання на відстань рідких, газоподібних або твердих продуктів по трубах, які укладають на землі або під землею, а також на естакадах. Рух вантажу здійснюють насосні або компресорні станції. Залежно від продукту, що транспортується, розрізняють нафтопровід, газопровід, водопровід, пульпопровід і т. ін.

Порівняно з іншими видами транспорту трубопровідний транспорт має такі основні переваги:

- можливість прокладки трубопроводів на велику відстань;
- високий рівень механізації будівельно-монтажних робіт;
- можливість роботи в різних кліматичних умовах;
- дальність перекачування, висока ритмічність, практично безперервна робота впродовж року з різною пропускною здатністю й мінімальними втратами;
- можливість перекачування нафти й нафтопродуктів із в'язкістю в досить широких межах;
- можливість упровадження автоматизованих систем керування всіма основними технологічними процесами;

- не вимагає великої кількості персоналу.

Із розвитком мережі трубопровідного транспорту вищезазначені основні переваги сприяють зниженню вартості транспортування нафти, нафтопродуктів і газу й подальшому його розвитку. Трубопровідний транспорт удвічі дешевше річкового та вшестеро – залізничного. Крім того він може розвиватись в умовах різного рельєфу місцевості та вічної мерзлоти. Його магістралі прокладаються через великі водні простори, зокрема й моря. Значне поширення одержують підводні нафто- і газопроводи на глибинах 500 метрів і більше. Так, по газопроводу в Середземному морі між Тунісом та Італією алжирський газ надходить до Італії.

Незважаючи на переваги, трубопровідний транспорт має такі основні недоліки:

- висока вартість будівництва трубопроводів (сполучні деталі трубопроводу, переходи, труби, запірна арматура);
- складність прокладання у важкопрохідних районах;
- екологічна небезпека, особливо при експлуатації підводних переходів (дюкерів).

Державне управління у сфері трубопровідного транспорту здійснюють Міністерство палива та енергетики України, а також місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції. Трубопровідний транспорт не належить до Міністерства інфраструктури України.

Державне управління у сфері трубопровідного транспорту здійснюють центральні та місцеві органи державної виконавчої влади, представницькі органи та органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції відповідно до чинного законодавства України. На особливий період безпосереднє керівництво підприємствами трубопровідного транспорту та контроль за їх діяльністю забезпечуються органами Міністерства оборони України [3, с.8].

Контроль у сфері трубопровідного транспорту спрямовується на забезпечення додержання вимог законодавства про трубопровідний транспорт органами державної виконав¬чої влади, представницькими органами й органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами й орга¬нізаціями незалежно від форм власності та видів діяльності і

громадянами. Державний контроль у сфері трубопровідного транспорту здійснюється відповідними міністерствами та відомствами, органами державного нагляду і контролю та іншими спеціально уповноваженими на те державними органами, а також представницькими органами і органами місцевого самоврядування відповідно до законодавства України.

Охорона об'єктів магістрального трубопровідного транспорту здійснюється спеціальними відомчими підрозділами цих підприємств, порядок роботи яких визначається Правилами охорони магістральних трубопроводів, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Охорона (зокрема пожежна) найбільш важливих об'єктів трубопровідного транспорту, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України, здійснюється також органами Міністерства внутрішніх справ України на договірних засадах. Роботи, пов'язані з ліквідацією і попередженням аварійних ситуацій на чинних трубопроводах, виконуються негайно з повідомленням про це відповідних органів державної виконавчої влади, представницьких органів та органів місцевого самоврядування, територіальних штабів Цивільної оборони України.

Отже, з урахуванням вищенаведеного, можливо зробити такі висновки:

1. Забезпечення належного рівня транспортної безпеки України є одним з основних завдань сучасної держави, її стан порівняно з розвиненими країнами світу є незадовільним, адже їй поки що приділяється недостатня увага.

2. Державне управління у сфері безпеки трубопровідного транспорту здійснюють Міністерство палива та енергетики України, а також місцеві органи державної виконавчої влади й органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції;

3. Трубопровідний транспорт забезпечує свою безпеку, для чого існують відповідні керівні документи, сили та засоби.

4. Водночас відзначається відсутність загального керівництва транспортною безпекою України та взаємодії трубопровідного транспорту з іншими видами транспорту у сфері транспортної безпеки, яка б була оформлена відповідними документами.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Транспортна екологія. *Екологічна безпека трубопровідного транспорту*. URL: https://pidruchniki.com/92978/ekologiya/ekologichna_bezpeka_truboprovidnogo_transportu
2. Закон України «Про транспорт» (зі змінами).
3. Закон України «Про трубопровідний транспорт» (зі змінами).

Діана Абрамова, Павло Несененко

ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Державні закупівлі є важливим елементом економічної політики держави. Вони сприяють забезпеченню суспільних потреб, розвитку малого та середнього бізнесу, а також підтримці національного виробника. У сучасних умовах ефективне управління державними закупівлями набуває особливого значення, оскільки впливає на прозорість витрачання бюджетних коштів та якість наданих товарів і послуг.

Державні закупівлі ґрунтуються на низці фундаментальних принципів, які забезпечують ефективність, справедливість і прозорість цього процесу. Вони спрямовані на раціональне використання бюджетних коштів, залучення широкого кола учасників і запобігання можливим зловживанням.

Відкритість інформації про закупівлі є ключовим аспектом, що гарантує прозорість. Усі зацікавлені сторони, включаючи учасників тендерів, громадськість та органи контролю, мусять мати доступ до даних про процедури закупівель, умови участі, результати торгів і укладені договори. Це дозволяє не лише контролювати витрачання державних коштів, а й сприяє підвищенню довіри до системи публічних закупівель.

Ще одним важливим принципом є забезпечення рівних умов для всіх потенційних постачальників. Конкурентність у закупівлях дозволяє залучати якомога більше учасників, що сприяє зниженню цін та підвищенню якості товарів, робіт і послуг, які закуповуються за державний кошт. Це також сприяє розвитку малого й середнього бізнесу, оскільки створюються рівні можливості для всіх суб’єктів господарювання.

Раціональне витрачання державних коштів є основним критерієм економічної ефективності закупівель. Вибір постачальника має базуватися не

лише на найнижчій ціні, а й на якості пропонованого товару чи послуги, їх відповідності технічним вимогам, термінах постачання та експлуатаційних характеристиках. Оптимальне співвідношення ціни та якості дозволяє забезпечити довгострокову ефективність використання бюджетних ресурсів.

Недискримінація учасників тендерів передбачає відсутність будь-яких необґрунтованих обмежень або привілеїв для окремих компаній. Усі постачальники мусять мати рівний доступ до участі в процедурах закупівель незалежно від їхнього розміру, місця реєстрації чи інших характеристик. Дотримання цього принципу сприяє добросовісній конкуренції та запобігає монополізації ринку державних закупівель.

Окрему увагу слід приділити заходам, спрямованим на запобігання корупції, адже державні закупівлі є однією з найбільш вразливих сфер для зловживань. Використання електронних платформ, установлення чітких критеріїв оцінювання пропозицій та контроль з боку антикорупційних органів допомагають знизити ризики корупційних схем і конфлікту інтересів. Прозорі процедури ухвалення рішень і громадський нагляд є важливими інструментами в боротьбі з корупційними проявами.

Забезпечення дотримання цих принципів сприяє ефективному функціюванню системи державних закупівель, підвищенню її відкритості та довіри з боку суспільства, а також створенню сприятливих умов для розвитку чесної конкуренції серед учасників [1].

Як відомо, є кілька основних процедур закупівель. Вони відрізняються за складністю проведення, рівнем конкуренції та потребою дотримання певних адміністративних вимог.

Одним із найбільш простих механізмів були спрощені закупівлі, які застосовувалися у випадках невеликих бюджетів. Вони передбачали мінімальну кількість процедурних вимог, що дозволяло зменшити адміністративні витрати як для замовників, так і для постачальників.

Найпоширенішим форматом залишалися відкриті торги, які дозволяли будь-якому постачальнику подати свою пропозицію та змагатися за укладення договору. Така процедура забезпечувала високий рівень конкуренції та вибір найбільш вигідного варіанту.

Ще одним варіантом закупівель був конкурентний діалог, під час якого замовник спілкувався з потенційними постачальниками на ранніх етапах закупівельного процесу. Такий формат дозволяв визначити найкращі технічні рішення перед поданням остаточних пропозицій.

Також є торги з обмеженою участю, на яких замовник установлював певні кваліфікаційні вимоги. Лише постачальники, які відповідали цим критеріям, могли брати участь у тендері, що дозволяло працювати з перевіреними та компетентними виконавцями.

Після ухвалення постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [2] система державних закупівель зазнала суттєвих змін. З’явилися нові механізми, що дозволяють швидко та ефективно забезпечувати потреби замовників. Основними інструментами стали відкриті торги, можливість закупівель через електронний каталог «Прозорро Маркет», а також право укладати договори без використання електронної системи закупівель у випадках, передбачених законодавством.

Управління державними закупівлями – це складний і багатоетапний процес, спрямований на ефективне використання бюджетних коштів, забезпечення потреб державних установ та підтримку прозорості економічної діяльності. Цей процес охоплює кілька основних етапів, кожен з яких має свої особливості та відіграє важливу роль у досягненні кінцевої мети – отримання якісних товарів, робіт або послуг за справедливу ціну.

Першим і одним із найважливіших етапів є офіційне оголошення тендеру. Інформація про закупівлю публікується на спеціалізованих електронних платформах, зокрема в системі Prozorro, що забезпечує відкритий доступ до тендерних процедур для всіх зацікавлених сторін. У цьому оголошенні містяться основні вимоги до постачальників, критерії оцінювання пропозицій, строки подання документів та умови виконання договору. Прозоре оголошення тендеру сприяє чесній конкуренції та залученню якомога більшої кількості учасників.

На цьому етапі постачальники подають свої тендерні пропозиції, які містять інформацію про товар чи послугу, вартість, терміни виконання й відповідність технічним вимогам. Далі замовник здійснює ретельний аналіз отриманих заявок, порівнює пропозиції за встановленими критеріями й обирає найбільш вигідний варіант. Оцінювання може відбуватися за принципом найнижчої ціни або оптимального співвідношення ціни та якості залежно від особливостей закупівлі.

Після визначення переможця тендеру між ним і замовником укладається офіційна угода, у якій фіксуються всі ключові умови співпраці – вартість закупівлі, строки поставки або виконання робіт, вимоги до якості, гарантії та порядок вирішення можливих суперечок. Цей етап є критично важливим, оскільки чітко прописані умови контракту мінімізують ризики порушень і забезпечують належне виконання зобов'язань.

Завершальним етапом є контроль за виконанням договору. Державні установи здійснюють перевірку якості поставлених товарів, дотримання строків виконання робіт і відповідності наданих послуг умовам контракту. У разі виявлення порушень можуть застосовуватися штрафні санкції або ініціюватися розірвання договору. Ефективний контроль дозволяє запобігти зловживанням, підвищити відповідальність постачальників і забезпечити раціональне використання державних коштів [3].

Сфера державних закупівель динамічно розвивається, адаптуючись до нових проблем і міжнародних стандартів. Основні сучасні тенденції включають:

– диджиталізацію та автоматизацію процесів. Запровадження електронних платформ, таких як Prozorro, суттєво підвищило прозорість і ефективність закупівель. Автоматизовані системи допомагають зменшити людський фактор, знизити корупційні ризики та прискорити проведення тендерів;

– збільшення ролі екологічних і соціальних критеріїв. Усе більше державних установ віддають перевагу закупівлям, що враховують принципи сталого розвитку. Це включає придбання енергоефективних товарів, використання екологічно безпечних матеріалів і підтримку соціально відповідального бізнесу;

– посилення контролю та антикорупційних заходів. Із метою мінімізації корупційних ризиків розвиваються нові механізми громадського контролю, а також удосконалюються законодавчі норми щодо перевірки учасників тендерів і прозорості укладених угод;

– залучення малого та середнього бізнесу. Державні закупівлі стають доступнішими для малого й середнього підприємництва, що сприяє їхньому розвитку та зростанню конкуренції на ринку. Для цього спрощуються вимоги до учасників тендерів і запроваджуються спеціальні механізми підтримки, з'являється все більше закупівель, орієнтованих на інноваційні рішення, які сприяють підвищенню ефективності державних послуг і модернізації державної інфраструктури.

Завдяки цим змінам система державних закупівель стає більш відкритою, ефективною та орієнтованою на довгострокові результати. Вона не лише сприяє раціональному використанню бюджетних коштів, а й стимулює розвиток економіки та підвищує якість державних послуг [4].

Отже, підводячи підсумки зауважимо, що державні закупівлі є важливим чинником розвитку економіки нашої держави та забезпечення добробуту суспільства, а використання сучасних технологій, удосконалення нормативно-правового регулювання та впровадження антикорупційних заходів сприятимуть підвищенню прозорості та ефективності закупівельних процесів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державні закупівлі. Національний фонд досліджень України: сайт. URL: https://nrfu.org.ua/information-resources/derzhavni-zakupivli/
2. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF
3. Правила проведення тендеру в Україні. Як швидко їх освоїти? Українська універсальна біржа: сайт. URL: https://tender.uub.com.ua/pro-prozorro/pravila-provedennya-tendera-v-ukraini-scho-potribno-znaty
4. Кабмін схвалив Стратегію розвитку системи публічних закупівель на 2024-2026 роки. Delo.ua. 6 лютого 2024 року. URL:https://delo.ua/economy/kabmin-

sxvaliv-strategiyu-rozvitku-sistemi-publicnix-zakupivel-na-2024-2026-roki-428878/ (дата звернення 11.02.2025 р.)

Андрій Аврята

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний туристичний ринок зазнає суттєвих змін під впливом новітніх технологій та глобальних процесів, а інформаційні ресурси та цифрові платформи формують попит, визначають напрямки подорожей і створюють нові можливості для учасників галузі [1-6]. Використання цифрових сервісів стало невід'ємною складовою розвитку міжнародного туризму, оскільки вони спрощують процес планування подорожей, забезпечують доступ до актуальних даних і сприяють популяризації різних туристичних маршрутів.

Розширення цифрового середовища та можливості швидкого обміну інформацією впливають на всі етапи надання послуг у сфері туризму. Це включає бронювання транспорту та житла, пошук рекомендацій, оплату послуг, а також отримання персоналізованих пропозицій, що формуються на основі уподобань мандрівників. Разом із тим активне використання технологій не лише покращує доступність туристичних продуктів, але й вимагає нових підходів до управління цим ринком.

Вплив інформаційних систем простежується у трансформації туристичних потоків і зміні поведінки споживачів. Дедалі більше туристів надають перевагу самостійній організації подорожей, уникаючи посередників. Це створює додаткові можливості для готельного бізнесу, транспортних компаній та операторів туристичних об'єктів, які можуть напряму взаємодіяти з клієнтами. Разом із цим зростає роль безпеки персональних даних, захисту цифрових транзакцій та забезпечення прозорості процесів надання послуг.

Нині ринок туристичних послуг охоплює численні напрямки, включаючи ділові, оздоровчі, екскурсійні, розважальні, паломницькі та інші види подорожей. Усі ці сегменти потребують інструментів, які забезпечують ефективний обмін інформацією та підвищують якість послуг. У цьому контексті великого значення набувають електронні сервіси для планування

подорожей, онлайн-бронювання, мобільні додатки та інтегровані інформаційні системи.

Цифрові рішення дозволяють суттєво спростити доступ до туристичних продуктів та розширюють можливості для розвитку малих підприємств у цій сфері [4]. Використання штучного інтелекту сприяє персоналізованим рекомендаціям, що робить подорожі комфортнішими та доступнішими. Так, алгоритми аналізують уподобання користувачів та пропонують оптимальні маршрути з урахуванням бюджету, тривалості поїздки та інших чинників.

Значний вплив на сферу подорожей мають соціальні мережі, які формують тенденції щодо вибору туристичних напрямків. Контент, що створюється мандрівниками, стає важливим чинником для ухвалення рішень іншими користувачами. Водночас популяризація певних регіонів сприяє економічному зростанню цих територій, залученню інвестицій у туристичну інфраструктуру та створенню нових робочих місць.

Глобалізація інформаційних потоків змінює механізми просування туристичних продуктів. Замість традиційної реклами підприємства туристичної сфери використовують інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Розвиток технологій також сприяє підвищенню рівня обслуговування, оскільки готельні комплекси, ресторани та туристичні оператори можуть оперативно реагувати на відгуки клієнтів і вдосконалювати свою роботу.

Особливої уваги заслуговує питання впровадження інформаційних технологій в умовах нестабільності економічної ситуації [5]. Використання цифрових інструментів допомагає зменшити витрати на маркетинг, покращити логістику та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Автоматизація процесів дозволяє підвищити рівень сервісу, а мобільні додатки сприяють оперативній взаємодії з клієнтами.

Разом із тим поширення інформаційних технологій створює певні труднощі, серед яких можна виокремити нерівномірний доступ до цифрових ресурсів у різних країнах, ризики кібератак та потребу постійного вдосконалення законодавчої бази у сфері захисту персональних даних, таким чином розвиток ринку туристичних послуг потребує створення надійних

інформаційних систем, що відповідатимуть сучасним стандартам безпеки та конфіденційності.

Отже, розвиток цифрових технологій змінює функціонування туристичного ринку, розширюючи можливості для надання якісних послуг. Глобалізація інформаційних процесів сприяє активному використанню інтернет-платформ, мобільних додатків та систем бронювання, що робить туристичні подорожі зручнішими й доступнішими.

Електронні сервіси забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації, допомагають оптимізувати логістику та сприяють зростанню прибутковості підприємств туристичної сфери. Водночас цифрові рішення впливають на поведінку споживачів, спрощуючи процес організації подорожей та забезпечуючи персоналізований підхід до кожного клієнта.

Однак, попри значний потенціал, використання цифрових технологій потребує ретельного контролю за безпекою персональних даних та фінансових операцій. Використання нових технологічних рішень має супроводжуватися оновленням правового регулювання та забезпеченням рівного доступу до цифрових інструментів для всіх учасників ринку. На нашу думку, подальше вдосконалення технологій сприятиме підвищенню якості туристичних послуг, розширенню географії подорожей та розвитку економіки країн, орієнтованих на індустрію туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Andrii Avryata, Svitlana Zaika. Specificity of functioning of the tourist market as a market of services. *International periodic scientific journal*. Issue № 24. Part 2. March 2024. P. 159-177. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-012
2. Zaika Svitlana Avryata Andrii. Information technologies as a driver of tourism business development. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives*: Monograph. // Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 87-99. DOI: https://doi.org/10.54264/M036
3. Zaika Svitlana, Avryata Andrii. Globalization and sustainable tourism: innovative approaches to the development of the world tourism industry. *Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects* : scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 90-124. DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-5.

4. Заболотна Н.Л. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інформатизації туристичного бізнесу в умовах глобалізації URL: http://vtei.com.ua/images/VN/20_04_46.pdf#page=135
5. Кожухівська Р., Саковська О. Використання інтернет-технологій у процесі проєктування підприємницької діяльності в туризмі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5 (33). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-784-795
6. Попова М.О., Арестов С.В., Шуптар-Пориваєва Н.Й., Андрущенко О.С. Оцінка впливу глобалізації на сталість сучасної туристичної діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 291-305. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-291-304.

Тетяна Алєко

РОЛЬ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ Й ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Науковий керівник: *Тарас Кушнір*

Із кожним днем розвиток новітніх технологій має все більший вплив на життя кожної країни окремо та суспільства загалом. Упровадження цифрових технологій у всі сфери людської діяльності дозволяє налагодити процеси, підвищити прозорість та ефективність діяльності, забезпечити швидкий доступ до інформації, що є критично важливим в управлінських процесах, та полегшити процеси взаємодії різних ланок виробничої ієрархії. Диджиталізація у сфері державного управління має безліч переваг і причин для імплементації, основною з яких є забезпечення прозорості. Як пояснює це поняття А. Бережна, «наявність ефективних комунікацій та взаємодії між органами влади і управління, з одного боку, суб'єктами господарювання, громадянами, засобами масової інформації, громадськими організаціями й суспільством у цілому з другого, є проявом транспарентності публічного управління» [1, с. 4]. Ми вважаємо, що впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління може стати потужним стимулом для розвитку конкурентоспроможної економіки України. У цій роботі ми аналізуємо

особливості процесу диджиталізації, її переваги та засоби подальшого розвитку.

На думку О. Савченко: «Цифровізація публічного управління – це використання цифрових технологій, онлайн-комунікації в системі ухвалення рішень і реалізації державного управління, надання адміністративних послуг та формування ефективних державних механізмів реалізації державної політики в усіх сферах суспільного життя» [2, с. 74]. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню доступу громадян до публічних послуг [3, с. 104]. Уряди багатьох країн активно впроваджують цифрові рішення, що дозволяє автоматизувати бюрократичні процедури та сприяти розвитку відкритого суспільства.

Застосунок «Дія» є яскравим прикладом диджиталізації у сфері державного управління, адже в одному застосунку окрім наявності всіх необхідних документів є також можливість повідомити про пошкоджене майно та отримати сертифікат на купівлю нового, подати заяву до міжнародного Реєстру збитків, сплатити штрафи ПДР, задекларувати місце проживання, подати заяву про шлюб, сплачувати податки, отримати статус безробітного й багато іншого. До створення цього додатку всі ці дії треба було виконувати тільки в очному форматі, на що потрібно набагато більше часу, роботи та ресурсу.

Упровадження цифрових технологій у сферу публічного управління охоплює:

- електронне врядування (e-government) – використання цифрових платформ для надання державних послуг;
- системи відкритих даних (Open Data) – сприяють доступності інформації про діяльність урядових структур;

• автоматизацію адміністративних процесів – зниження бюрократичного навантаження на державні органи.

Успішними прикладами застосування диджиталізації є портали державних послуг, електронні черги, реєстри нерухомості, бізнесу та бюджету, що підвищують ефективність управлінських рішень.

Електронний уряд не обмежується взаємовідносинами держави з громадянами. Крім того він має і внутрішній прояв: усередині системи влади різні рівні та гілки мають взаємодіяти з використанням електронних технологій у процесі надання державних послуг [4, с. 141]. Україна розпочала впровадження елементів електронного врядування ще 2003 року через інформаційну систему «Електронний уряд» та низку нормативних актів, які, втім, не були повністю реалізовані. 2016 року була розроблена стратегія «Цифрова адженда України 2020», адаптована до Digital Agenda Європейського Союзу, яка передбачала перехід до цифровізації державного управління та економіки. Її головна ідея – «Цифрові технології – основа добробуту України; сфера, що визначає суть трансформацій у країні – для кращого життя, роботи, творчості, навчання, відпочинку».

Ухвалена на 2018–2020 роки Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України разом із затвердженим планом її реалізації містила заходи для стимулювання цифровізації економіки та соціальної сфери, реагування на виклики розвитку цифрової інфраструктури, формування цифрових компетенцій у громадян. Вона також визначила критично важливі сфери цифровізації та заходи для розвитку внутрішнього ринку цифрових технологій – їхнього виробництва, використання та споживання [4, с. 141].

Прозорість є важливим чинником підвищення довіри громадян до державних інституцій. Цифрові технології сприяють зменшенню корупції (автоматизація процесів мінімізує людський фактор та можливості зловживань); доступу громадян до державних послуг (через онлайн-платформи

та мобільні застосунки(; контролю громадськості за діяльністю влади (завдяки відкритим даним про державні витрати, закупівлі та ухвалення рішень. Успішним прикладом є система «Прозорро» в Україні, що забезпечує відкритість тендерних процедур. Цифрова компетентність має стати однією з основних вимог до сучасних державних службовців, оскільки вони є безпосередніми користувачами «цифрових» і «мобільних» робочих місць. Їхнє впровадження сприятиме більшій інтеграції державних службовців у суспільство, підвищенню ефективності виконання інспекційних та інших функцій, а також дозволить оптимізувати витрати.

Однак попри значні переваги диджиталізація має також і певні виклики: кібербезпека та захист персональних даних – ризик витоку конфіденційної інформації. Паралельно з розвитком новітніх технологій, метою яких є полегшення публічного управління, розвиваються й технології для отримання конфіденційної інформації задля задоволення власних потреб і нелегального використання «секретної» інформації, що значно сповільнює процес забезпечення прозорості державних органів влади.

Нерівномірний доступ до цифрових послуг – проблема цифрового розриву між містами та сільськими регіонами, а також між різними віковими категоріями населення, адже на сьогодні далеко не все населення України має доступ до сучасних технологій, а ще менше людей мають здатність знаходити перевірену та достовірну інформацію, відрізняти правду від фейків та фільтрувати отримані дані.

Опір бюрократичної системи – потреба зміни управлінської культури та навичок державних службовців. Для того щоб змінити вкорінені звички нашого населення, перепрограмувати наше мислення та мозок, потрібно багато часу, і тому повністю елімінувати корупцію та обман у системі державного управління в найближчі роки не можна. Для подолання цих проблем необхідне

комплексне законодавче регулювання та підвищення цифрової грамотності населення.

Ми пропонуємо створити стратегію розвитку цифрової грамотності серед населення України та підвищення цифрових компетентностей у професійній сфері, зокрема серед державних службовців. Ця стратегія передбачає використання не лише онлайн-курсів, а й інтеграцію відповідних навчальних дисциплін у середній і вищій освіті, а також у програми підвищення кваліфікації та безперервного навчання [4, с. 144]. Також ми пропонуємо запровадити автоматизоване відстеження державних витрат: інтеграція державних бюджетних витрат із відкритими платформами, які в реальному часі показують, на що йтимуть кошти. І додатково можна використовувати AI для виявлення корупції: алгоритми виявляють підозрілі транзакції та змови в держзакупівлях, та для моніторингу декларацій чиновників – порівняння майнових декларацій із реальними активами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бережна А.Ю. Діджиталізація як інструмент транспарентності публічного управління. *Академічна й університетська наука: результати та перспективи*: зб. наук. пр. XII Міжнар. наук.-практ. конф., 6 груд. 2019 р. Полтава: Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2019. С. 3-8.URL: https://search.app/7NTTSRmkCQJakLKL9.
2. Савченко О.С. Сситематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 72-76. DOI https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12
3. Черній І. І. Діджиталізація як інструмент управління підприємством, територіальною громадою та державою. *V міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»*, 28-29 листопада 2024 р. С. 103-104. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47108/2/TSEFISRS_2024_Chernii_I_I-Digitalization_as_a_tool_103-104.pdf.
4. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25.

Микита Ангелін

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Глобальна цифрова економіка швидко та суттєво зростає: згідно з прогнозами 2025 року на неї може припадати 25 відсотків світової економіки. Це зростання зумовлено дедалі більшою інтеграцією цифрових технологій у різних секторах, включаючи торгівлю, фінанси та державні послуги. Уряди потребують надання цифрових послуг та інших форм цифрової підтримки бізнесу, включаючи дані, інфраструктуру безпеки та регулятивний нагляд. Електронний уряд (цифровий уряд) має дедалі більший вплив на національні економіки, оскільки на локальному рівні (усередині країн) та між галузями у світі відбувається тяжіння до цифрової економіки, в якій необхідні узгоджені зусилля, щоб гарантувати ефективність усіх стейкхолдерів (бізнес-структури, населення) [1].

Електронний уряд став наріжним каменем для побудови ефективних, підзвітних, стійких та інклюзивних інституцій на всіх рівнях, як це передбачено Ціллю сталого розвитку 16, а також для посилення реалізації Цілі 17. У світі ключові тенденції розвитку електронного урядування визначаються на основі оцінки Індексу розвитку електронного урядування. За допомогою цього індексу можна аналізувати глобальні тенденції в наданні електронних і мобільних послуг, розподіл онлайн-послуг на основі рівня доходу країни та надання послуг у конкретних секторах, які є особливо важливими для сталого розвитку. Так, 2018 року Україна була на 102-му місці, а 2024-го – на 5-му, а також посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян (E-Participation). Такий високий показник свідчить про значний прогрес, якого досягла Україна в цифровізації державних послуг [2].

Незважаючи на те, що цифровий розвиток є наскрізним чинником для всіх 17 цілей Порядку денного на період до 2030 року, принципи, що стосуються Цілі 16, є найбільш актуальними з погляду керівництва цифровою трансформацією в державному секторі. Ціль 16 зосереджена на просуванні справедливого, мирного та інклюзивного суспільства та побудові ефективних, інклюзивних та підзвітних інституцій. Здатність урядів країн розуміти та

керувати багатовимірною динамікою цифрової трансформації є критично важливою. Швидкий і інколи руйнівний темп цифрового розвитку ставить перед цифровим урядом різноманітні виклики. Потрібно розглянути, як комплексні принципи ефективного управління можуть бути використані для спрямування цифрового розвитку в державному секторі – наприклад, через забезпечення відповідального й етичного використання таких технологій, як штучний інтелект [3].

У Порядку денному сталого розвитку на період до 2030 року принцип «нікого не залишити позаду» визнає важливість подолання нерівності та залучення кожного до забезпечення сталого розвитку. У контексті сталого розвитку «населення» використовується як загальний термін для позначення групи осіб, які проживають у певній країні чи регіоні, яким держава має надавати основні послуги (включаючи цифрові послуги). Термін використовується для опису населення незалежно від його правового статусу чи прав у конкретній країні, тому резиденти, відвідувачі, іммігранти та біженці, а також громадянське суспільство загалом включені разом із громадянами. Під час взаємодії з платформами електронного урядування люди зазвичай уважають за краще мати легкий доступ до цифрової інформації та послуг і виконувати всі транзакції повністю онлайн через єдину інтегровану систему надання послуг.

Цифрові послуги все більше потрібні для підтримки бізнесу в цифровій економіці, що розвивається; особливо це стосується мікро-, малих і середніх підприємств. У межах інтегрованих національних цифрових стратегій надаються онлайн-платформи для онлайн-реєстрації бізнесу, ліцензування, отримання дозволів, подання податкових декларацій, процесів закупівель та інших операцій між урядом і бізнесом. Мета державних механізмів – спростити адміністративні процедури, зменшити бюрократичну тяганину та покращити зручність ведення бізнесу завдяки цифровізації [3].

Пріоритетним завданням для державних та комерційних структур є відновлення пошкодженої цифрової інфраструктури України. Для цього знадобиться як фінансова допомога, так і донати обладнання для прискорення процесу. Ініціатива ЄС EUtech4Ukraine2 вже працює зараз, але для повного відновлення цифрової інфраструктури знадобиться більше зусиль від усіх

світових донорів – займи та гранти від Європейської Комісії, European Investment Bank, Світового Банку, USAID та ін. Стратегія єдиного цифрового ринку України спрямована на максимізацію потенціалу зростання європейської цифрової економіки, щоб кожен європеєць міг повною мірою користуватися її перевагами, зокрема через удосконалення цифрових навичок, які є важливими для інклюзивного цифрового суспільства [4].

Для відновлення цифрової інфраструктури України як у державному, так і в комерційному секторі потрібно мати стратегічне бачення на розвиток галузі на 5-10 років наперед. Розвиток електронного уряду України став пріоритетним напрямком державного управління. Створення стратегічного документа, аналогічного європейському документу Цифровий Компас 2030 (Digital Compass 2030), зараз є одним із пріоритетів для Міністерства цифрової трансформації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Mensah, I. K, Zeng, G., & Mwakapesa, D. S. Understanding the drivers of the public value of e-government: validation of a public value e-government adoption model. Front. Psychol. 2022. vol.13, pp.1-16.
2. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн державних послуг. URL: https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh
3. E-government survey 2024. New York: United Nations, 2024. 206 p.
4. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Київ: Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2023. 64 с.

Валентин Бескоровайний

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА БОРОТЬБА З КОРУПЦІЄЮ: МІЖНАРОДНІ УГОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ, І РЕАЛІЗАЦІЯ ЇХ В УКРАЇНІ

Термінологічний словник від 2018 року надає тлумачення поняття «Публічне управління» як діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функційних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних

одиниць. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін. [1].

Спираючись на таке тлумачення, можемо виокремити поняття «продуктивні процеси публічного управління» як сукупність управлінських дій та рішень, спрямованих на ефективне функціювання державного апарату, дотримання власних і міжнародних законодавчих норм та угод, боротьбу з корупцією, забезпечення суспільних потреб і досягнення стратегічних цілей розвитку країни.

У свою чергу контрпродуктивні процеси публічного управління – це управлінські дії, рішення та бездіяльність державних інституцій, які знижують ефективність реалізації публічного управління та призводять до втрати ресурсів, часу й довіри громадян.

У цій розвідці висвітлюється один із прикладів контрпродуктивних процесів публічного управління центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом відповідального за формування антикорупційної політики та запобігання корупції.

Україна з отриманням незалежності здійснює кроки, спрямовані на розширення міжнародної правової бази та імплантує її у своє законодавство.

Так, між урядом України й урядом Сполучених Штатів Америки 7 травня 1992 року було укладено Угоду про гуманітарне і техніко-економічне співробітництво. Мета цієї угоди полягала в наданні Україні в разі потреби гуманітарної й техніко-економічної допомоги на користь обох країн та визнаючи потребу укладення подальших угод для практичного здійснення й забезпечення ефективності цієї співпраці [2].

У подальшому Верховна Рада України ухвалила кілька важливих законів та ратифікувала міжнародні угоди, спрямовані на боротьбу з корупцією. 18 жовтня 2006 року було ратифіковано Конвенцію ООН проти корупції та Кримінальну конвенцію про боротьбу з корупцією, а 16 березня 2005 року – Цивільну конвенцію про боротьбу з корупцією. 21 березня 2014 року було

підписано політичні положення Угоди про асоціацію з ЄС, яка передбачала співпрацю в галузі боротьби з корупцією. Починаючи від 2015 року Україна створила антикорупційні органи, як-от НАЗК, НАБУ та САП, для виконання міжнародних зобов'язань. Це свідчить про готовність України вживати заходи для боротьби з корупцією та співпрацювати з міжнародними організаціями.

За даними антикорупційної організації Transparency International, що найбільш відома Індексом сприйняття корупції та Глобальним корупційним барометром, простежується, що Індекс сприйняття корупції (CPI) України за 2015–2023 роки зріс від 27 балів 2015 року до 36 2023-го, а місце у світовому рейтингу покращилося від 130-го до 104-го. За час досліджень Індекс CPI України мав постійну позитивну динаміку тільки до 2018 року, де зупинився на 32 балах. Наступні роки для України виявилися «коливальними» та мали негативні показники. Так 2024 року Україна втратила один бал і має 35 балів зі 100 можливих і посідає 105 місце зі 180 країн [3].

Розглядаючи динаміку Індексу бачимо, що за період з 2015 по 2018 року Україна отримала зростання в п'ять балів, що становило 32 балів, або 18,52 відсотків. Натомість за період з 2019 по 2024 року отримала тільки три бали, що становить загальну кількість 35 балів, або 9,38 відсотків.

Отже, продуктивність дій антикорупційних органів України за період від 2019 до 2024 року була від'ємною, тобто відбувалися контрпродуктивні процеси публічного управління, які впливали на ефективність антикорупційної політики.

Беручи як приклад діяльність НАЗК, маємо проблему у висвітленні публічної інформації. Так, НАЗК у межах угоди від 7 травня 1992 року про гуманітарне й техніко-економічне співробітництво, укладеної між Україною та США, уклало договір від 15.12.2020 року № 216-6113-01-2020-081-FixedP між ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та Менеджмент Сістемс Інтернешнл щодо створення інформаційно-телекомунікаційної системи «Єдиний портал повідомлень викривачів». Вартість цієї угоди становить 4 896 000 грн, де платником є Менеджмент Системс Інтернешнл. За умовами договору, у НАЗК залишаються майнові права інтелектуальної власності та право власності на Портал і програмне забезпечення, зокрема виправлене (доопрацьоване, відкориговане).

Хоча Портал є власністю держави в особі НАЗК, указаний договір від 15.12.2020 року не перебуває у статусі конфіденційної, таємної чи службової інформації, однак не є публічним та надається для огляду за окремим запитом на платній основі в межах Закону України «Про доступ до публічної інформації».

Тобто НАЗК, отримавши майнові та немайнові права на використання та розпорядження Порталу, забезпечує його технічне супроводження, здійснює захист інформації, що міститься в Порталі, надає консультації з технічних питань його функціонування. [4] На вебпорталі «Prozorro» розміщена інформація на закупівлю послуг із програмно-технічного супроводження Єдиного порталу повідомлень викривачів з 01.09.2023 по 31.12.2023 на суму 999 000,00 грн. [5] з 01.01.2024 по 31.12.2024 на суму 2 946 999,60 грн. [6], з 01.01.2025 по 31.12.2025 на суму 5 006 988,00 грн [7]. Однак у силу того, що НАЗК не здійснював закупівлю в розумінні Закону України «Про публічні закупівлі» із створення Порталу, а отримав його за рахунок Менеджмент Системс Інтернешнл безоплатно, то відсутність публічних звітів щодо таких дій створює ризики приховування інформації від суспільства.

Державні органи зобов’язані надавати інформацію та публічно звітувати про набуття у власність активів, особливо якщо це пов’язано з міжнародною допомогою. НАЗК як антикорупційний орган має демонструвати максимальну відкритість, проте окреслена нами ситуація з отриманням програмного забезпечення суперечить цим принципам, що у свою чергу провокує в загальній тенденції контрпродуктивні процеси публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Публічне управління, Термінологічний словник / Куйбіда В.С., Білинської М.М., Петроє О. М. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018 р. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf.
2. Сайт Верховна рада України, розділ Законодавство України, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_295#Text.
3. Індекс сприйняття корупції. URL:https://cpi.ti-ukraine.org/
4. Сайт Верховна рада України, розділ Законодавство України, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text.
5. Сайт Prozorro, URL: https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2023-08-09-012565-a.

6. Сайт Prozorro, URL: https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2023-12-01-014985-a.
7. Сайт Prozorro, URL: https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2024-12-13-019567-a.

Андрій Белецький

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВИКОНАННІ УРЯДОВОЇ ПРОГРАМИ «ДОСТУПНІ ЛІКИ»

Реалізація прав громадян на отримання доступних, якісних медичних та фармацевтичних послуг стала не тільки потребою, але й реальністю. Соціально-економічні проблеми воєнного стану в Україні ставлять перед державою завдання створення умов, за яких провідна роль системи охорони здоров'я та фармації, яка належить до соціальної сфери, безпосередньо впливає на економічну та соціальну складову суспільства та є ключовим чинником національної безпеки України [1].

Зміни, що відбулися в управлінні охороною здоров'я на державному рівні, зокрема у фармації, надали позитивні зміни в діяльності органів публічного управління галуззю. Так, у зв'язку з ухваленням урядової програми «Доступні ліки», що стартувала ще від 1 квітня 2017 року й передбачала збільшення доступності ліків та зменшення фінансового навантаження на пацієнтів із такими недугами, як цукровий діабет ІІ типу, бронхіальна астма, серцево-судинні та інші хвороби, Урядом створено нову структуру – Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ), яка здійснює їм відшкодування коштів повністю або частково.

Ухвалення урядом такої програми не тільки суттєво допомогла пацієнтам, особливо пенсіонерам, у яких невеликі фінансові статки, але й активізувало розширення аптечних мереж у всіх регіонах країни, як-от кількість аптек, що беруть участь у програмі в конкретному регіоні, значною мірою залежить від активності місцевих органів влади та їх прагнення залучати фармацевтів до співпраці. Аптечним закладам, що є учасниками програми, відповідно до Порядку умов надання субвенцій із державного бюджету місцевим бюджетам на відшкодування вартості лікарських засобів для лікування окремих захворювань, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року, спрямовуються відшкодування вартості лікарських засобів під час амбулаторного лікування хворих. Тобто виконавчі

органи влади, місцеве самоврядування безпосередньо впливають на участь фармацевтичних фірм у цій Програмі, оскільки ті зацікавлені фінансово та залежать від них під час ліцензування та акредитації власних аптечних закладів. Таким чином, відповідний взаємоз'язок позитивно впливає на здійснення цієї Програми, а саме:

- на покращення доступності ліків та фінансового стану пацієнтів для придбання лікарських засобів;

– на розширення мережі фармацевтичних закладів в кожному регіоні не тільки у містах, але і у сільській місцевості та на фронті;

– на позитивні зміни в діяльності органів публічного управління в галузі фармації й покращення фармацевтичного забезпечення здоров'я населення як на державному, так і регіональному рівні.

Особливо це позначилося під час повномасштабного вторгнення рф на Україну у прифронтових зонах, де велика кількість аптечних закладів була знищена або залишилася на окупованій території, та сільській місцевості, де маленькі села через відсутність світла під час блекаутів, інтернету, зв'язку зі своїм сімейним лікарем, відсутністю транспорту та з інших важливих причин, не мають можливості отримати ці ж «доступні ліки». Наразі лише в 11% сіл України працюють аптечні пункти, і тому такі умови суттєво ускладнюють доступ населення до лікарських засобів. Оскільки, лише 5 700 аптек працюють у селах та селищах, а понад 20 000 сіл і селищ досі не мають аптечних пунктів, то 4 серпня 2023 року урядом булл ухвалено постанову, що дозволяє ліцензіатам створювати мобільні аптечні пункти(МАП), які будуть надавати такі послуги виключно в сільській місцевості, де відсутні стаціонарні аптечні заклади. Ці функції можуть виконувати суб'єкти господарювання, які мають ліцензії на роздрібну торгівлю лікарськими засобами. Також на період воєнного стану мобільні аптеки зможуть працювати на прифронтових територіях та в зонах надзвичайних ситуацій як транспортний засіб ліцензіата [2].

Однак, на нашу думку, для якісного виконання цієї важливої роботи уряд не врахував таких проблемних моментів:

– не розраховано потрібну кількість фахівців, тобто фармацевтів та асистентів фармацевтів, як того вимагають ліцензійні умови і яких не вистачає

для відкриття стаціонарних аптек та аптечних пунктів у містах та селищах міського типу, що підтверджується рекламами у соціальних мережах та на сайті «Work.ua» про прийняття на роботу таких спеціалістів;

– не в кожному регіоні є достатній ліцензійний набір і підготовка фахівців згаданого напрямку в навчальних закладах для забезпечення такої кількості працівників, які будуть задіяні у виконанні цієї Програми;

– мобільні аптечні пункти не завжди зможуть виконати замовлення пацієнтів через неможливість доставки лікарських засобів під час поганих погодних умов в осінньо-зимово-весняний періоди як у малих та, на жаль, й багатьох великих сільських населених пунктах, де відсутні дороги з твердим покриттям, що з'єднують віддалені помешкання сільських жителів із місцями зупинки аптек на колесах;

– у нинішніх селах проживають переважно люди похилого віку, які не завжди у змозі прийти в назначений час приїзду мобільної аптеки і яким потрібна додаткова допомога у придбанні ліків, навіть уже доставлених у село.

Перераховані проблеми будуть негативно впливати на виконання завдань аналізованої Програми і будуть виконуватися тільки частково.

Виходячи з вищесказаного, для удосконалення регулювання діяльності органів публічного управління в галузі фармації та покращення фармацевтичного забезпечення здоров'я населення як на державному, так і регіональному рівні потрібно:

1. Із метою виконання урядової програми «Доступні ліки» для постійного й безперебійного забезпечення лікарськими засобами мешканців сіл та селищ зобов'язати центральні та місцеві органи виконавчої влади організувати розширення мережі мобільних аптечних пунктів та стаціонарних при сільських торгових точках, поштових відділеннях, старостатах за рахунок державних і місцевих бюджетів, орендарів земельних паїв, які орендують землю в сільських місцевих жителів, ліцензіатів аптечних закладів, спонсорів та інших задіяних коштів.

2. Міністерству охорони здоров'я зобов'язати державні та комунальні навчальні заклади, які підпорядковані державним та місцевим органам виконавчої влади та ведуть підготовку спеціалістів за бюджетні кошти та які безпосередньо їм підпорядковані, із подальшим відпрацюванням фахівцями

відповідного профілю до 3-ьох років у медичних та аптечних пунктах у сільській місцевості з додатковими пільгами: на комунальні послуги, оплати на оренду житла, безкоштовні медичні та інші послуги.

3. Із метою скорочення витрат із державного та місцевих бюджетів на підготовку кадрів та для забезпечення необхідної кількості фахівців в аптечні заклади активізувати відкриття приватних навчальних закладів на регіональному рівні за цільовими направленнями приватних аптечних закладів за власні кошти абітурієнтів, за кошти фізичних і юридичних осіб, які не тільки забезпечать якісну підготовку кадрів для власних аптек, але й сплачуватимуть податки у місцеві бюджети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабенко М.М. (https://orcid.org/0000-0003-1012-136X) Розвиток публічного управління системою охорони здоров'я та фармації в Україні. *Фармацевтичний журнал*. № 4. 2022. С. 3-11.
2. Як працюватимуть мобільні аптеки у селах та на прифронтових територіях? URL: https://moz.gov.ua/uk/jak-pracjuvatimut-mobilni-apteki-u-selah-ta-na-prifrontovih-teritorijah-3

Галина Бігус

АЙДЕНТИКА БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Науковий керівник: *Тарас Кушнір*

Сьогодні повноцінне розроблення айдентики бренду стала обов'язковим елементом для ефективного функціювання компанії. Її завдання полягає в створенні образу, який буде приваблювати споживачів і відокремлювати від інших фірм. Застосування цифрових технологій є важливим чинником успіху сучасного бренду, оскільки покращує комунікацію зі споживачами та дозволяє охопити більшу аудиторію, однак і створює певні виклики, як-от вибір каналів зв'язку, адаптація айдентики до них, ускладнене привернення уваги споживачів у перенасиченому інформацією просторі тощо. Вдало побудована, унікальна айдентика, яку легко запам'ятати, формує лояльність клієнтів, дає можливість встановлювати вищі ціни та чинити вплив на споживачів. Бренд буде вважатися успішним, коли у свідомості споживач асоціює його з продуктом, послугою, особою або місцем: так, дієслово «гуглити» завдяки

монополістичній корпорації Google в багатьох людей стало синонімом до пошуку в Інтернеті.

Уолтер Маргуліс зазначає, що «айдентика бренду – це інструмент, який фірми використовують, щоб продемонструвати споживачам свої унікальні якості. Те, як компанія намагається диференціювати себе від конкурентів, створює основу айдентики бренду, яка є внутрішнім баченням того, якою фірма хоче бачити себе в очах клієнтів» [1, с. 3].

Айдентка бренду – це сукупність елементів, що створюють асоціації, які в свою чергу поєднують бренд і споживача, допомагають споживачеві вирізнити компанію серед інших. До цих елементів належить: історія бренду, назва, товарний знак, кольори, шрифти, персонаж, запах, смак – усе, що виділяє бренд від інших. Після сприйняття споживачем образу, демонстрації бренду та власного досвіду формується імідж бренду, і тому важливо, щоб цей образ співпадав із реальністю.

В умовах цифровізації компаніям потрібно адаптуватися до нових тенденцій, адже реклами на телебаченні чи рекламних листівок зараз не достатньо, щоб залучити велику кількість аудиторії. Також у конкурентному середовищі потрібно не тільки розповсюджувати свій бренд усюди, де можливо, а й робити це краще за конкурентів.

Сучасні споживачі стали більш вибагливими, тож бренди змушені зосереджуватися на унікальності й персоналізації, відображати цінності своїх клієнтів. Зросла популярність оригінального дизайну на замовлення та нестандартної типографіки. Фірмовий стиль брендів став динамічним й адаптивним: анімація, доповнена реальність і персоналізований контент стали частиною способів ідентифікувати бренд. Також зросла соціальна, етична та екологічна відповідальність, яка впливає на створення айдентики бренду, адже компанії використовують екологічні кольори, матеріали та поширюють свою думку про відповідальність для зміцнення довіри споживачів.

Цифрові канали, як-от вебсайти, соціальні мережі й мобільні додатки, стали невід'ємною частиною стратегії управління брендом, пропонуючи компаніям можливості для зв'язку зі споживачами в режимі реального часу. В епоху цифрових технологій присутність та видимість бренду має велике значення, оскільки споживачі переповнені інформацією з безлічі джерел. Крім

цього бренди мають зосередитися на створенні привабливого контенту, активній присутності в соціальних мережах та наданні відповідей на запити та відгуки споживачів. Для компаній постають нові проблеми – узгодженість бренду, управління репутацією, безпека даних, але водночас з'являються й нові можливості. Використовуючи цифрові канали, аналізуючи дані та ставлячи пріоритетом залучення та довіру споживачів, компанії можуть успішно конкурувати в цифровому середовищі [2]. Оцифровування айдентики бренду – це постійний процес адаптації та впровадження інновацій. Бренди, які інвестують у створення пов'язаної, гнучкої цифрової присутності, мають кращі позиції для створення впізнаваної успішної компанії в період, коли очікування споживачів динамічні, а конкуренція висока [3].

Щоб відповідати викликам часу, айдентику потрібно адаптовувати до сучасних вимог і особливостей вибраних каналів комунікації зі споживачами. Здійснюючи вибір каналів просування бренду – соціальні мережі, вебсайти, розсилку на електронні пошти, рекламу на відеоплатформах або телебаченні, потрібно пристосовувати до них свою айдентику. Так, якщо на вебсайті компанії можна розповісти історію бренду, його місію, бачення за допомогою окремої сторінки з цікавим конкретизованим текстом, красивими зображеннями або ілюстраціями, то в TikTok цю ж історію бренду потрібно представляти в короткому відео з музичним супроводом, анімаціями й іншими візуалізаціями, щоб привернути увагу споживача.

Отже, головне завдання брендів у сучасному мінливому світі – адаптуватися до змін, трендів, нових вподобань споживачів. Сьогодні бренд не може обійтися без застосування цифрових технологій, щоб бути якнайближче до своїх споживачів. Айдентика бренду – це інструмент, який дозволяє споживачу виокремити бренд серед інших, через його елементи, з якими буде пов'язувати бренд споживач у своїх думках. Цифрові технології відкривають нові можливості для комунікації брендів із споживачами, проте вимагають постійної адаптації, узгодженості та персоналізації контенту під різні платформи. Використання соціальних мереж, мобільних додатків, вебсайтів дозволяє залучати більше споживачів, проте потребує гнучкого підходу та стратегічного планування. За допомогою правильно побудованої, послідовної айдентики бренд із використанням сучасних технологій, можливостей на

цифрових каналах зможе виокремити себе з-поміж інших. Компанії, які інвестують у створення цілісної та адаптивної айдентики, отримують конкурентні переваги, зміцнюють репутацію та забезпечують сталість свого розвитку в умовах цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ekhlassi A., Moghadam M. N., Adibi A.M. Building brand identity in the age of social media: emerging research and opportunities: emerging research and opportunities. *IGI Global*. 2018. 189 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Building_Brand_Identity_in_the_Age_of_So.html?id=Uw5FDwAAQBAJ&redir_esc=y.
2. Mamatkulova Shoira Jalolovna. Brand management in the digital age: strategies and best practices. *Web of Discoveries: Journal of Analysis and Inventions*. 2024. Vol. 2. № 3. P. 66–70. URL: https://webofjournals.com/index.php/3/article/view/998.
3. The evolution of brand identity in the digital age. *Kinabase – Your business data*. Organised. URL: https://www.kinabase.com/articles/2024-11-21-the-evolution-of-brand-identity (date of access: 16.02.2025).

Тарас Бідник

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННОГО СТАНУ

Розвиток територіальних громад є ключовим аспектом післявоєнного відновлення України [1]. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі, демографічній ситуації та соціально-економічному стану громад. Відновлення цих територій вимагає комплексного підходу, серйозної підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та ефективного функціювання організаційно-правового механізму, що забезпечує стабільність і повноцінний розвиток. У цьому контексті важливу роль відіграють реформи децентралізації, регіональна політика й підтримка місцевого самоврядування, які формують основу життєздатності громад навіть у найскладніших умовах.

Війна в Україні спричинила суттєві негативні наслідки для багатьох територіальних громад. Найхарактернішими проблемами, які визначають повоєнний стан, є такі:

– Руйнування інфраструктури: Знищення доріг, житлових будинків, лікарень, шкіл, адміністративних будівель та систем комунальної інфраструктури є однією з найсерйозніших проблем відновлення.

– Міграційні процеси: Вимушене переселення великої кількості громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), створило додаткове навантаження на громади, які змушені забезпечувати їм житло, роботу та базові соціальні послуги.

– Зміна економічної структури: Руйнування підприємств та втрата робочих місць підірвали економічні бази багатьох громад, що суттєво ускладнює їхнє відновлення та фінансову незалежність.

– Екологічні наслідки: Забруднення земель та водних ресурсів, спричинене військовими діями, створює нові проблеми для сталого розвитку, зокрема для сільськогосподарських громад.

– Психологічні та соціальні наслідки: Громади стикаються з емоційною травмою, відчуттям втрат, розривом сімейних зв’язків, що впливає на злагодженість і комунікацію на місцевому рівні.

Усі ці проблеми зумовлюють потребу системного підходу до вирішення питань розвитку громад і застосування ефективного організаційно-правового механізму для їх подолання.

Організаційно-правовий механізм розвитку територіальних громад у повоєнних умовах включає комплекс нормативно-правових, адміністративних, фінансових і соціальних інструментів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку, відновлення інфраструктури, залучення ресурсів та забезпечення громадян необхідними послугами. Основними складовими цього механізму є:

Нормативно-правове забезпечення. Правова база є фундаментом для функціювання територіальних громад. У період післявоєнного відновлення необхідно вдосконалити чинне законодавство для забезпечення таких напрямків:

– надання спеціального статусу громадам, які зазнали значних руйнувань, із метою залучення додаткових дотацій чи пільг;

– розроблення механізмів спрощеного порядку відновлення зруйнованої інфраструктури (наприклад, законодавчого закріплення процедур публічно-приватного партнерства);

– реформа земельного законодавства для ефективного освоєння земель, які постраждали внаслідок бойових дій.

Фінансова децентралізація та бюджетне планування. Фінансова складова є ключовою для розвитку громад. У повоєнних умовах особлива увага має приділятися:

– надання державної підтримки з центрального бюджету для відновлення інфраструктури;

– залучення міжнародної допомоги, включно з донорськими коштами, іноземними грантами та кредитами;

– запровадження прозорої системи місцевих бюджетів для ефективного розподілу ресурсів;

– розширення можливостей громад для самостійного наповнення бюджету через створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу [1, с. 5–7].

Оновлення інфраструктури. Розроблення та впровадження стратегій відновлення інфраструктури є одним із найважливіших завдань для територіальних громад. Пріоритетними напрямками є:

– реконструкція житлового фонду, соціальних та освітніх закладів;

– розвиток транспортної та комунікаційної інфраструктури;

– упровадження сучасних «зелених» технологій для відновлення енергетичних систем.

Соціальна підтримка та інтеграція ВПО. Особливої уваги потребують питання соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб:

– надання житла та працевлаштування для ВПО;

– розроблення місцевих програм підтримки психологічної та медичної реабілітації населення;

– формування спільних механізмів взаємодії місцевих жителів та переселенців на рівні громад.

Місцеве самоврядування та участь громади. Ефективний розвиток не можливий без активної участі громади та належного представництва її інтересів. У цьому контексті важливими є такі аспекти:

– розширення прав і повноважень місцевого самоврядування, закріплених Конституцією та законами;

– підвищення залученості громадян до процесів ухвалення рішень через громадські обговорення, консультації, місцеві референдуми;

– розвиток громадянського суспільства як ключового учасника відновлювальних процесів.

Міжнародний досвід і партнерства. Повторення успішних практик відновлення територій після воєнних конфліктів може значно скоротити терміни відновлення громад. Успішні міжнародні кейси (наприклад, досвід балканських країн чи післявоєнної реконструкції Західної Німеччини) можуть стати прикладом для:

– упровадження нових фінансових та управлінських моделей;

– співпраці з міжнародними організаціями, ООН, ЄС, USAID та іншими донорами;

– пошуку нових технологій у відновленні (дрони, 3D-друк будівель, мобільні житлові рішення).

Перспективи розвитку територіальних громад. Розвиток громад у повоєнний період – це не лише відновлення того, що було зруйновано, але й побудова нової основи сталого й динамічного розвитку. Основними напрямками для цього є:

– сталий розвиток: акцент на розвитку екологічно чистих технологій, енергоефективних рішень та відновлювальних джерел енергії;

– залучення інновацій: упровадження «розумних» технологій для управління громадами, автоматизація процесів, цифровізація;

– інвестування в людський капітал: повернення молоді, створення умов для розвитку освіти, культури та здоров’я.

Розвиток територіальних громад у повоєнний період є стратегічною метою, яка потребує злагодженої роботи національного та місцевого рівнів. Ефективний організаційно-правовий механізм відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи стабільність, зростання та благополуччя громад.

Успішне відновлення громади залежить від фінансової та правової підтримки держави, активної громадської участі, використання міжнародного досвіду та впровадження сучасних технологій. Лише за інтеграційного підходу Україна зможе гарантувати якісне та стале відродження своїх громад після трагедії війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про добровільне об’єднання територіальних громад / Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення 17.02.2025).
2. Dmytro Sysoiev, Inna Pidbereznykh, Hennadii Mazur, Sergii Tellis, Yevhenii Vandin. Administrative law mechanisms for preventing and countering corruption in the field of territorial defence. *Sapienza: International Journal of InterdisciplinaryStudies*. 2024. №4. С. 1-10.

Сергій Білорусов

ОСВІТНІ ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАКОНОДАВЧИХ НОВОВВЕДЕНЬ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В Україні, незважаючи на війну, продовжується побудова держави нового сервісного типу, яка має забезпечити захист інтересів громадян із наголосом на завершенні трансформації моделі публічної адміністрації відповідно до конституційних принципів інтеграції в ЄС.

Згідно з урядовим Планом заходів із реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки заплановано 9 блоків основних завдань, від реалізації яких залежатиме успішність вирішального етапу децентралізації [1].

Верховна Рада України в не простих умовах сьогодення впродовж 2022-2024 років ухвалила низку законів, які посилюють і регламентують діяльність органів місцевого самоврядування, інша частка законодавчих ініціатив перебуває на етапі опрацювання.

Так, 2022 року було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», 2023 року – Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а в минулому 2024 році загалом ВР України ухвалила 10 важливих законопроєктів (7 із них набули статус законів, 3 перебували на підписі у Президента України) щодо продовження децентралізації, розвитку місцевого самоврядування й забезпечення його стійкості в умовах війни [2; 3].

Інформаційний та методичний супровід ухвалених законів, інших нормативно-правових актів із питань діяльності публічних службовців перебуває в компетенції Національного агентства з питань державної служби України.

Так, НАДС, Вища школа публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації та спеціалізовані заклади вищої освіти забезпечують навчання публічних службовців за тематичними та тренінговими програмами, роз'яснюють положення законів і підзаконних актів.

У Національному агентстві з питань державної служби України постійно наголошується, що, наприклад, ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (набуде чинності через 6 місяців після припинення, або скасування воєнного стану в Україні) – украй важливе для подальшого розвитку, а набрання ним чинності підвищить стандарти, відкритість діяльності, створить нові процедури та інструменти управління персоналом, забезпечить європейські підходи до безбар'єрності загалом підвищить ефективність роботи органів місцевого самоврядування [3]. Закон України «Про адміністративну процедуру» врегульовує сукупність відносин органів публічної влади з їхніми посадовими особами, з фізичними та юридичними особами і робить їх прозорими та дієвими [4]. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану» значно покращив та спростив процедурні питання й підвищив спроможність старост швидко та якісно забезпечувати надання послуг і здійснювати консультування та супровід вирішення нагальних потреб громадян [5].

Херсонський регіональний центр підвищення кваліфікації в межах навчальної компетенції здійснює інформаційний та навчальний супровід змісту зазначених законів, бере участь у підготовці тренерів, удосконаленні й розробленні нових короткострокових програм із подальшою їх реалізацією за змішаною та дистанційними формами. Центр бере активну участь у комунікаційних і науково-практичних заходах, є учасником експертної спільноти, проводить власний моніторинг і постійно поновлює практики організації та надання освітніх послуг [6, с. 21-23].

Серед останніх методичних наробок – кейси: застосування моделі активного навчання для цільової аудиторії посадових осіб органів місцевого самоврядування, які вирішують адміністративні справи через ухвалення адміністративних актів; створення умов фізичної, цифрової та інформаційної безбар'єрності на рівні територіальних громад; роз'яснення новацій Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», управління результативністю службової діяльності та кар'єрного просування посадової особи.

Надалі плануємо в межах ключових змін реформи децентралізації забезпечити розкриття новел законодавства – наприклад, із підвищення ефективності інституту старост, на яких покладено особливу відповідальність в умовах війни та післявоєнний час забезпечувати життєдіяльність населених пунктів і захист їх громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки» від 26 березня 2024 року №270-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-%D1%80#Text
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 року №2259-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 року №3077-IX, набрання чинності, відбудеться пізніше. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text
4. Закон України «Про адміністративну процедуру» із змінами від 15.11.2024 №2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану» від 17.07.2024 року № 3870-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3870-20#Text
6. Білорусов С.Г. Національні та регіональні пріоритети підвищення кваліфікації публічних службовців. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 14-ої Всеукраїнської науково-практичної / за наук.ред.проф. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіпової. Хмельницький: ХНТУ. 2023. С. 21-23.

Поліна Бінчева

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Існує чимало визначень поняття «бренд компанії», які виходять із того, що бренд – це нематеріальне явище, що дозволяє однозначно ідентифікувати компанію чи її продукт і відокремити її від конкурентів. Це може бути ім'я, символ, дизайн, а часом і цілий образ, що є сукупністю всіх цих та інших елементів. У кожного бренду є зовнішній і внутрішній боки, що показують, якими маркетинговими кроками він створювався самою компанією і як виглядає для споживача, тобто яку цінність він представляє і навіть скільки він коштує.

Дослідженню бренду, розробленню нових методів впливу на покупців присвячено праці А. Бадьїна, В. Бліскі, А. Елвуда, Ф. Котлера, М. Ліндсторма, О. Рудої, В. Тамберга, Ш. Шварца та інших. Ними було схарактеризовано бренд, його атрибути та основні складові, виявлено методи й засоби впливу на споживача, побудовано двох– трьох– і багатовимірні бренди, моделі брендингу (зокрема мультисенсорну). Проте потрібним є подальше дослідження та узагальнення таких теорій [1, с. 124-127].

Так, Джеймс Грегорі характеризує бренд як сукупність досвіду людини, її сприйняття товару, компанії чи організації. Давід Д. Алесандро визначає бренд як цсе те, що з'являється в голові людини, коли вона бачить логотип товару чи чує його назву [2, с. 870]. Проте для детального аналізу даних визначень варто дослідити основні чинники, що зумовили виникнення цього поняття та формування окремої галузі науки – бренд-менеджменту. На нашу думку, їх умовно можна поділити на три категорії – історичні, економічні та соціальні [3, с. 65-68].

1. Історичні. Термін «бренд» (від норв. brand – «клеймо, тавро, фабрична марка») використовувався як просте посилання, ідентифікація виробника чи власника та спочатку був пов'язаний із скотарством [4, с.118-122]. Роль і місце бренду в сучасному суспільстві формувалось упродовж усього процесу його становлення та розвитку. Вишивка, орнамент і малюнки як елементи демонстративної символіки використовувались у первіснообщинному суспільстві для визначення соціального статусу вождів племен і маркування належних їм речей.

2. Економічні. Створення нових торгівельних шляхів між Заходом і Сходом, відкриття двох американських континентів стали поштовхом до значного економічного розвитку тогочасного світу. Саме тоді ідентифікація товару за конкретним виробником дозволяла певною мірою покупцю, не маючи можливості безпосереднього контакту із виробником, уникати придбання підробленої продукції. Тому провідні торгівельні країни того часу, зокрема Англія, Франція, Іспанія, почали використовувати фірмові знаки, які підтверджували якість реалізованої продукції.

3. Соціальні. На початкових етапах еволюціонування суспільства взаємозв'язок між виробником та споживачем мав територіально обмежений характер і не призводив до суспільного поділу. Проте поступовий розвиток засобів виробництва сприяв виникненню нових класів у суспільстві і мав вплив на формування взаємовідносин між ними. Так, поділи праці призвели до формування таких суспільних класів, як землероби, скотарі, ремісники; виникнення мануфактур спричинило створення класу робітників і капіталістів; колоніальні завоювання створили класи рабів і колоністів. Антагонізми їхніх соціальних та економічних інтересів, політична боротьба мали значний вплив на формування ринку товарів і послуг у сучасному вигляді. Проте недосконаліть цього ринку та наявність критичних точок, яких він досягав при спаді і піднесенні, а також виникнення побічних ефектів виробництва, що мали негативні наслідки (зокрема забруднення навколишнього середовища), стали поштовхом до теоретико-методологічного обґрунтування методик подолання цих явищ.

Концепція побудови бренду компанії [5, с. 169-209].

2018 року британські дослідники створили AC2ID-концепцію побудови бренду:

– актуальність (тобто відповідність щоденній реальності компанії),

– комунікативність (бренд має властивість виражатися через усі наявні канали комунікацій),

– сприйняття (як його сприймають власники підприємства),

– ідеальність (бренд демонструє найкраще сприйняття компанії ринком зараз),

– бажаність (бренд повинен жити в серцях та умах менеджменту компанії та всіх її співробітників).

Саме таким чином власники компанії визначають її бачення, керівництво компанії визначає стратегічний аспект бренду, маркетинговий департамент – його візуальне оформлення та позиціонування, а весь персонал компанії загалом визначає культуру бренду, і ці його характеристики не віддільні один від одного.

Культура бренду – це одна із найскладніших його сторін, її найважче регулювати, тому що виявляється вона зокрема й у дрібницях – в організаційній структурі компанії, у традиціях, символах, системах контролю, поведінці та навіть професійному жаргоні працівників. На нашу думку, дуже важливим елементом AC2ID-концепції є саме комунікативність – тобто здатність виявлятися через будь-які маркетингові канали. Це дуже важливо враховувати.

Кожен вид комунікацій має бути здійснений на висоті та постійно нагадувати споживачеві про бренд. Це має виявлятися і в логотипі компанії, у її сайті, рекламних повідомленнях і маркетингових заходах, вивісці та оформленні офісу, упаковці продукту. Багато компаній вдаються до методу поширення додаткової продукції, пов’язаної з цим брендом, і нагадують споживачеві про нього. Образ бренду не може бути знеособленим, він має чітку візуалізацію та вербалізацію.

Дуже важливо розуміти, що, незважаючи на те, що формування бренду регулює сама організація, усе ж таки бренд – це сприйняття компанії споживачами, нематеріальна когнітивна конструкція, яка існує в уяві суспільства. Уперше цей підхід до вивчення бренду як явища запровадив Кевін Лейн Келлер 1993 року. З якого погляду споживач споживає Ваш бренд? Насамперед це ступінь задоволення його потреб. Причому продукт у такому разі – це не просто набір деяких характеристик, а й цінність від володіння брендом, що підвищує його привабливість і, до речі, вартість.

Бренд-менеджмент передбачає постійне вивчення того, як бренд існує в житті споживача, як його споживач сприймає, який вплив бренду на культуру споживача. Бренд має стати другом споживача, покращувати його життя, виводити його на рівень іншої якості. Саме за ці речі споживач буде готовий заплатити більше й не один раз. Бренд – це властивість далеко не тільки великих компаній з багатомільйонними маркетинговими бюджетами, бренд може бути у будь-якої компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Перерва П., Косенко О. Маркетингове дослідження ринку ЄС та його ефективність. *Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 28–29 лют. 2024 р. Суми, 2024. С. 124–127. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81185 (дата звернення: 07.11.2024).
2. Райко Д. Ефективність цифрових маркетингових стратегій у формуванні сучасної споживчої поведінки. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2024, м. Харків, 22–25 трав. 2024 р. Харків, 2024. С. 870. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/dfc1e388-65bb-48f4-a505-359491f47ad1/content (дата звернення: 07.11.2024).
3. Прилуцька Ю.С., Ларка Л.С. Розробка адаптивних інноваційних стратегій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових умов, зменшуючи ризики та посилюючи конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали 7-ї наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 65–68. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43204 (дата звернення: 07.11.2024).
4. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. С. 118–122. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c19474b-2300-44c9-954b-e601286fe0dc/content (дата звернення: 07.11.2024).
5. Васильцова С. Інноваційна діяльність та її вплив на забезпечення конкурентоспроможності організацій бізнесу. *Формування конкурентних переваг бізнес-структур на засадах маркетингових інновацій*: кол. монографія. Харків, 2023. С. 169–209. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65606 (дата звернення: 07.11.2024).

Наталія Богацька

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

На сьогодні в Україні соціальні підприємства діють у межах малого й середнього бізнесу, що прагнуть фінансової стабільності через покращення його конкурентоспроможності, що можливо досягнути через залучення висококваліфікованого персоналу, який є на ринку праці. Наразі у країні існує значна соціальна проблема, пов’язана з безробіттям та забезпеченням кваліфікованого персоналу роботою [1].

Сталий розвиток держави безпосередньо залежить від діяльності соціальних підприємств, адже вони дають змогу працевлаштувати вразливі категорій громадян, а також можуть отримувати прибуток та бути рентабельними. Соціальні підприємства існують на перетині приватного та волонтерського секторів. Вони прагнуть збалансувати діяльність, яка забезпечує фінансову вигоду, із соціальними цілями, такими як житло для малозабезпечених сімей або професійне навчання. Фінансування отримується переважно через продаж товарів і послуг споживачам, хоча деяке фінансування отримується через гранти. Утім отримання прибутку не є основною мотивацією соціального підприємства – дохід усе одно відіграє важливу роль у стабільності підприємства. Сталий дохід відрізняє соціальне підприємство від традиційної благодійної організації, яка покладається на зовнішнє фінансування для виконання своєї соціальної місії. Ця мета не означає, що соціальні підприємства не можуть бути прибутковими. Натомість їхнім пріоритетом є реінвестування прибутку в соціальну місію, а не фінансування виплат акціонерам. Соціальні підприємства мають високий рівень участі з активною залученістю зацікавлених сторін і мінімальною кількістю оплачуваних працівників.

Отже, уважаємо, що модель соціального впливу на прибутки є моделлю майбутнього. Є чотири причини, чому:

1. По-перше, як комерційний бізнес соціальне підприємство є більш стійким, ніж некомерційна організація, яка має покладатися лише на гранти, пожертви чи федеральні програми.

2. По-друге, комерційний бізнес може масштабуватися так, як не можуть інші організації. Стимули компанії розроблені таким чином, що більший вплив прямо корелює з великим прибутком.

3. По-третє, клієнти, інвестори та ділові партнери сьогодні хочуть знати, що обрані ними компанії роблять більше, ніж просто надають продукт або послугу. Вони шукають компанії, які працюють добре. Вони відчуватимуть особливий зв’язок із компаніями, цінності яких збігаються з їхніми власними.

4. По-четверте, компанії соціального впливу мають перевагу в найманні та утриманні персоналу. Кандидати на найкращі посади зважують багато речей,

вирішуючи, де використовувати свої навички. Однієї зарплати не достатньо. Вони шукають компанії, чиї цінності та цілі збігаються з їхніми власними.

Проаналізувавши ситуацію, можна виділити такі інструменти розвитку ефективного соціального підприємства – надійну та гнучку систему управління, залучення додаткових ресурсів, якими не цікавляться традиційні підприємства, та тісну співпрацю з підприємствами схожої сфери діяльності.

Важливою умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства та основою його стабільного розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня його ефективності. Стабільне функціювання, зростання економічного потенціалу підприємства в умовах нестабільної економіки залежать від наявності надійної системи управління. При цьому важливим етапом у формуванні перспективних шляхів розвитку й ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексне оцінювання рівня розвитку та визначення рівня надійності й ефективності системи управління. Це пов’язано з тим, що в ринкових умовах підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації ресурси, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності управлінців за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення необхідних рішень.

Система менеджменту соціального підприємства демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств, які ухвалюють управлінські рішення та встановлюють форми й види контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але і тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин [2]. Відсутність такого механізму між рівнями управління підприємство знижує управлінську ефективність. Це пов’язано з тим, що за нових реалій ведення бізнесу значна частка створюваної підприємством вартості генерується нематеріальними активами, а неефективність системи управління призводить до автоматичного зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні

поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності мають включати всі аспекти діяльності підприємства. Удосконалити управління соціальним підприємством можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах таким чином:

– виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;

– виявляти чинні проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;

– формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;

– створювати та вдосконалювати інформаційну систему;

– адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;

– розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Позитивний ефект також може бути спричинений наявністю ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом, серед них найбільшим є, звичайно, людський ресурс, до якого можна віднести такі категорії, як люди з обмеженими можливостями; біженці (внутрішньо переміщені особи); національні меншини; люди похилого віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні люди; багатодітні мами. Часто такі люди мають чудові вміння й навички (таланти), однак їх «особливості» відлякують традиційних підприємців брати їх на роботу через певні стереотипи [3].

Крім людського ресурсів, можна використовувати споруди, які фактично не використовуються, бо перебувають у жахливому стані, але перебувають у власності громади. Їх можна ефективно трансформувати в офісні центри із працевлаштуванням представників вразливих груп населення і прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем. Соціальні підприємства, які створюють робочі місця для соціально незахищених людей, дають їм можливість набути трудових навичок і знань у сфері управління, кар'єрного зростання, і права власності експерти називають «ствердними».

Більшість соціальних підприємств України забезпечують робочими місцями представників цільових груп, із якими вони пов'язані своєю основною

діяльністю. Їх головна мета діяльності, як і будь-яких інших бізнес-структур – досягти позитивних фінансових і соціальних результатів за рахунок інвестицій. Також треба чітко зазначити, що прибутки соціального підприємства спрямовуються головним чином на розвиток бізнесу, громадські справи чи на вирішення гострих суспільних проблем. Таке підприємство діє за всіма законами бізнесу і приносить прибуток, тому не вважається благодійною організацією.

Отже, стійкість регіонального розвитку може бути розглянута як тривалість збереження умов для відтворення потенціалу території (його соціальної, природно-ресурсної, екологічної, господарської та інших складових) у режимі збалансованості (підтримання особливої пропорції всіх складових регіонального потенціалу) та соціальної орієнтації (оцінювання впливу вектору та кількісних параметрів регіональних ситуацій передусім за тим, як вони впливають на рівень і якість життя населення) [4, с.358].

Отже, останні роки в Україні соціальне підприємництво набуває все більшої популярності серед громад як ефективний механізм вирішення локальних соціальних та економічних проблем територіальних громад. Ключем до успіху концепції соціального підприємництва в Україні є вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва, яка дозволила б скоординувати зусилля всіх зацікавлених сторін – підприємців, громадських організацій, донорських структур і держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богацька Н. Вплив ринку праці на конкурентоспроможність соціального підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-1
2. Панчишин Т.В., Вдовин М.Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23
3. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35
4. Порудєєва Т.В. Ткаченко М.О. Крамаренко А.Ю. Концепція сталого розвитку регіону. *Приазовський економічний вісник*. 2028. Вип. 6(11). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/65.pdf

Юлія Бондар, Інга Мірошниченко

РОЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЗНИЖЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі, який характеризується стрімкими економічними, екологічними та соціальними змінами, підприємства постійно стикаються з численними ризиками, що впливають на їх стабільність і конкурентоспроможність. У цьому контексті набуває актуальності розуміння механізмів, що дозволяють інтегрувати сталий розвиток у стратегії управління підприємствами, які забезпечать мінімізацію ризиків, максимізацію прибутків та стійку конкурентоздатність на глобальному ринку.

Сталий розвиток є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, спрямованого на довгострокове зростання та стабільність. Він сприяє інноваціям, що допомагають підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку. Інноваційні продукти та послуги, що враховують вимоги сталого розвитку, дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [1]. Отже, підприємства, які орієнтуються на сталий розвиток, здатні забезпечити собі довгострокову стабільність, знижуючи ймовірність фінансових втрат, негативного впливу зовнішніх факторів та кризових ситуацій.

Однак у сучасних умовах глобальних загроз, таких як кліматичні та швидкі технологічні зміни, виснаження ресурсів, зростання регуляторного тиску та соціальна нерівність, підприємства зіштовхуються зі значними економічними ризиками. Економічні ризики підприємства можуть бути різними за своєю природою і мають потенціал значно вплинути на його діяльність та фінансові результати. Основний перелік економічних ризиків відображено на рис.1.

Вищезазначені ризики можуть мати серйозний вплив на фінансову стійкість підприємства, якщо не буде вжито заходів для їх зниження або управління ними. Тому концепція сталого розвитку стає важливим інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних умов господарювання та мінімізувати ризики, навіть у нестабільному економічному середовищі. Упровадження принципів сталого розвитку дозволяє зменшити

економічні ризики, оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність операцій та зміцнити довіру стейкхолдерів.

Рис. 1. Основний перелік економічних ризиків підприємства
Джерело: сформовано авторами на базі [1; 2; 3]

Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, стають менш уразливими до негативних зовнішніх впливів, таких як економічні кризи, нестабільність ринків чи зміни у законодавстві [2]. Водночас вони мають можливість розширювати ринки, залучати інвестиції та підвищувати лояльність споживачів.

У сучасних реаліях бізнесу сталий розвиток перетворюється з додаткової переваги на необхідність, яка визначає перспективи виживання та успіху підприємств у глобальному середовищі, а саме:

- підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, стають більш привабливими для інвесторів та менш вразливими до зовнішніх потрясінь;
- упровадження енергоефективних технологій не тільки знижує витрати підприємств, а й робить їх менш залежними від коливань цін на енергоносії чи сировину;

- підприємства, які активно розвивають технології відновлювальних джерел енергії або використовують кругову економіку, можуть не лише знизити витрати, а й отримати конкурентну перевагу на ринку;
- зміцнення репутації підприємства серед споживачів, партнерів і громадськості збільшує лояльність клієнтів та дозволяє залучати нових партнерів;
- підприємства, які беруть до уваги екологічні та соціальні фактори у своїй діяльності, можуть знизити ризики, пов'язані з природними катастрофами або соціальними протестами;
- соціальна складова сталого розвитку дозволяє залучати громади до бізнес-процесів, що забезпечує справедливі умови праці та підтримку місцевих ініціатив;
- підприємства, що активно впроваджують сталий розвиток, можуть отримати доступ до спеціальних інвестиційних фондів або грантів, що стимулюють їх інноваційність і соціальну відповідальність.

Отже, сталий розвиток відіграє ключову роль у зниженні економічних ризиків підприємств, забезпечуючи довгострокову стабільність та конкурентоспроможність. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємств дозволяє зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів і підвищити довіру з боку стейкхолдерів. Завдяки впровадженню сталих практик підприємства стають менш вразливими до зовнішніх загроз, таких як економічна нестабільність, законодавчі зміни чи екологічні кризи.

Сталий розвиток знижує ризики та відкриває нові можливості для інновацій, які можуть допомогти підприємствам процвітати в умовах мінливого економічного середовища. Таким чином, орієнтація на сталий розвиток не лише сприяє адаптації до сучасних викликів, але й формує фундамент для ефективного управління ризиками та створення нових можливостей для сталого зростання.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference*. 2021. January 22-23. Kielce, Poland. Pp. 91-95.

2. Ладиженський Е.Д., Соколов А.В., Мірошниченко І.С. Стратегічні вектори розвитку транспортних підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 48–53. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-48-53
3. Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект: колективна монографія / за ред. проф. А.В. Андрейченка, проф. Н.В. Захарченко. Одеса: ОНЕУ, Ч. 1. 2024. С. 37-75. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17459/1/Моно_2024_Ч1.pdf

Микола Вергун

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Сутність соціогуманітарної безпеки полягає в захищеності людини від життєво важливих загроз – як на фізичному рівні, рівні виживання, так і на екзистенційному – рівні її ідентичності, «самостійності».

Країни ЄС через свою нормативну природу, засновану на принципах лібералізму, були одними з перших акторів світової політики, які почали реалізовувати концепцію соціогуманітарної безпеки у своїй зовнішній та внутрішній рамці.

Соціогуманітарна безпека у країнах ЄС розглядається з точки зору забезпечення прав і свобод людини, забезпечення основних соціальних засад життя людини.

Проаналізуємо концепт «соціогуманітарна безпека» у загальній політиці безпеки та оборони ЄС. Підхід ЄС до безпеки змінювався під впливом складних процесів, що відбуваються у світовій політиці. ЄС прагнув реагувати на процеси та результати швидких змін у соціально-політичних та економічних процесах. Насправді загальна зовнішня політика та безпекова політика ЄС, квінтесенцією якої стала «Загальна безпекова і оборонна політика», переважно була розроблена на початку 1990-х років. Це збігається зі зміною на порядку денному міжнародної безпеки та появою поняття соціогуманітарної безпеки [1].

За допомогою загальної безпекової й оборонної політики Євросоюз прагне сприяти та підтримувати стабільність – не тільки за його межами, але й також у відповідь на зовнішні загрози та вразливості, які можуть проникнути

через кордони ЄС. Однією із суттєвих змін у безпековій політиці ЄС були зусилля щодо включення вимірювання соціогуманітарної безпеки до загальної політики безпеки та оборони. Коли Амстердамська угода набула чинності 1998 року, таким питанням, як надання притулку, міграція та прикордонне управління, приділялася велика увага в урядовому порядку денному ЄС [2].

Значною мірою внаслідок вищезгаданих змін відбулося збільшення кількості внутрішніх для ЄС оперативних заходів, пов'язаних із прикордонним контролем, імміграцією, боротьбою з тероризмом та організованою злочинністю.

Розглядаючи діалектику внутрішньо-зовнішнього аспекту безпеки ЄС, ми стали свідками потенційної дилеми загальної безпекової й оборонної політики ЄС. Вона полягає в тому, як найкраще забезпечити безпеку і яку роль ЄС слід відіграти у цьому сенсі. Питання полягає в тому, чи слід Європейському Союзу, який активно прагне закрити і захистити свої кордони – дотримуватися цього шляху або сприяти безпеці, яка більше концентрується на підвищенні ролі ЄС у забезпеченні мирного будівництва, підтримки миру та аналогічної допомоги за кордоном у рамках основ зовнішньої політики та безпекової політики ЄС. Щоб вирішити цю дилему ЄС, потрібно повністю інтегрувати концепцію соціогуманітарної безпеки в загальний підхід до безпеки.

З урахуванням наведеного основними складовими соціогуманітарної безпеки в ЄС є:

1. Економічна безпека. Вона диктує потребу забезпечення гідного рівня життя для кожної людини, а також її захищеність від таких структурних проблем, як безробіття, зокрема часткове (особливо серед молоді), бідність і тривалі економічні кризи.

2. Продовольча безпека. Проблема полягає не у відсутності продуктів харчування, а в їх неправильному розподілі. Це передбачає адресну допомогу особам, які потребують таку допомогу.

3. Санітарно-гігієнічна безпека. Так, у світі існують великі райони, де немає питної води. У промислово розвинених країнах акцент робиться на ракових захворюваннях. Постулюється, що найбільш схильними до загроз для здоров'я є бідні люди, особливо діти.

4. Екологічна безпека. Вона означає забезпечення сприятливого для проживання людини природного середовища, її захищеність від деградації місцевих та глобальних екосистем. Йдеться про забруднення ґрунту і повітря, стихійні лиха та ін.

5. Особиста безпека. Цей вид безпеки спрямований на забезпечення захищеності людини від фізичного насильства, від кого б воно не виходило – від своєї держави, інших держав чи інших груп осіб. Особливо вразливими категоріями населення у сенсі особистої безпеки є жінки та діти, які піддаються жорстокому поводженню.

6. Суспільна безпека. Вона передбачає неабияку роль сім'ї, благодійних організацій, етнічних та расових груп у забезпеченні безпеки. Примітно, що «великі сім'ї», які, як уважається, надають підтримку своїм членам, насправді можуть їм шкодити. Цей правовий інститут деформується також через процеси глобалізації.

7. Політична безпека. Вона стосується захисту основних прав людини як громадян держави та ліквідації бар'єрів на шляху їх реалізації (політичні репресії з боку держави, систематичні тортури, зникнення тощо).

Отже, соціогуманітарна безпека в країнах ЄС спрямована на забезпечення безпекового середовища для людини, яка мешкає на території Союзу або за його межами (коли надаються певні види допомоги іншим країнам), та надає їй можливість професійно, творчо, культурно розвиватися, не піддаватися дискримінації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Скулиш Є. Еволюція концепту гуманітарної безпеки в міжнародно-правовому дискурсі. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. № 1 (64). С. 26-31. https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.1.4
2. European way of security: *The Madrid Report*. URL: https://eprints.lse.ac.uk/40207/

Олександр Вінниченко

СОЦІАЛЬНЕ ЛОБІЮВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ УПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Лобіювання у своєму соціальному вимірі насамперед стосується формування механізмів захисту інтересів більшості громадян, основу якої

складають політично мало активні та матеріально малозабезпечені верстви населення. Відсутність ефективних механізмів впливу цієї частини громадян на систему державної влади є однією з найсуттєвіших перешкод на шляху вирішення проблеми бідності, а також і корупції, відчуження від влади, соціальних конфліктів тощо. На сьогодні використання механізмів лобіювання інтересів більшості залишається по суті поза увагою, оскільки основні зусилля спрямовано на підтримку незахищених верств населення, а не на активізацію їх участі в управлінні у процесі реалізації лобістських інтересів.

Механізмом, який вирішує цю проблему у процесі становлення моделі публічного урядування, слід уважати соціальний лобізм, який багато дослідників уважає головним демократичним чинником у системі публічного управління. По суті це найбільш ефективний інструмент реалізації законним способом інтересів громадянського суспільства. При великому різноманітті напрямів розвитку соціального лобізму чи не найбільше значення дослідники приділяють проблемі упорядкування законодавчих ініціатив щодо захисту інтересів переважної більшості громадян в єдину систему правових норм.

На нашу думку, значущість цього аспекту впровадження моделі публічного врядування визначається тим, що на сьогодні в Україні низка наявних законодавчих положень не дає можливості проводити активну соціальну політику в публічній сфері, разом із тим існують і нормативні документи, які прямо перешкоджають реалізації громадських ініціатив. Конституцію України слід уважати основним документом, який відкриває можливості для процесу соціального лобіювання громадських інтересів, насамперед у вигляді всенародних референдумів для вирішення ключових громадських проблем (ч. 2, ст. 72 КУ). Однак цей механізм на законодавчому рівні на сьогодні не розвинено й загалом активні заходи, направлені на просування інтересів громадськості, законом не передбачені.

Більшість досліджень щодо захисту інтересів більшості громадян переважно концентрується на проблемах надання допомоги незахищеним верствам населення, тобто по суті потенційним лобістам, які мали б активно просувати власні інтереси в публічній сфері, а не отримувати лише маргінальну допомогу від суспільства. По суті наявна система захисту інтересів основної маси громадян спрямована на формування їх як пасивних споживачів

допомоги, а не активних учасників публічного процесу ухвалення управлінських рішень. При цьому ці громадяни усуваються зі сфери управлінських взаємодій з приводу основних об'єктів лобіювання – економічного потенціалу, природних ресурсів, технологічних переваг, системи публічного управління тощо [1, с.68].

Використання соціального лобіювання як механізму упровадження публічного врядування дозволяє насамперед осучаснити розуміння демократії. Конституційні норми демократичного управління в Україні ґрунтуються на тому, що публічне управління має здійснюватися народом та від імені народу відповідно до принципу більшості, який найбільш послідовно реалізується у вигляді виборчої системи (інституту масової політики політичної системи суспільства). Однак сьогодні окрім єдиного виборчого стандарту, який використовується в демократичних країнах для проведення виборів, голосувань, референдумів чи інших форм волевиявлення громадянського суспільства, звертається увага і на механізми урівноваження норм домінування думки більшості, зокрема й у вигляді лобіювання з боку груп інтересів та груп тиску. Саме на цьому рівні переважна більшість громадян через громадські організації та ініціативи отримує можливість конкурувати в публічній сфері з владою корпоративних приватних інтересів можновладців і корумпованих урядовців.

Хоча на рівні теорії соціальне лобіювання як інструмент реалізації громадянських інтересів достатньо добре опрацьоване, актуальною проблемою є розроблення технологій такого лобіювання, які мають ґрунтуватися на напрацюваннях, що побудовані на основі синтезу практичних та розрахунково-аналітичних моделей діяльності усіх суб'єктів лобістського процесу. Тут слід виділяти методи лобіювання як алгоритми діяльності певних соціальних груп, які об'єднують громадян за спільними інтересами та прагненням їх реалізувати через вплив на публічну сферу; інструменти лобіювання як засоби, що використовуються учасниками лобістського процесу під час проведення заходів щодо реалізації власних інтересів; технології лобіювання як комплекс методів й інструментів лобістської діяльності, який використовуються суб'єктами лобістської діяльності для реалізації своїх власних інтересів. Тобто технології соціального лобіювання як механізм упровадження моделі

публічного врядування включають у себе відповідні методи та інструменти лобістської діяльності для просування інтересів громадянського суспільства та окремих груп громадян [2, с.195].

Найбільш розповсюдженими методами лобіювання інтересів основної частини громадянського суспільства можна вважати незалежну журналістську діяльність і функціювання незалежних ЗМІ, волонтерську діяльність окремих ініціативних груп, інформаційну діяльність як протидію маніпулятивному впливу на незахищені верстви населення (зокрема в соціальних мережах). До переліку інструментів лобістської діяльності в інтересах громадянського суспільства слід віднести способи подання медійної інформації для забезпечення артикулювання чи консолідації громадських інтересів, автоматизовані системи інформаційних обмінів в інтернет-просторі для забезпечення інформування актуальних чи потенційних учасників публічної діяльності в контексті захисту громадських інтересів, технологічні потужності для обміну інформацією між різними лобістськими суб'єктами.

Саме розвиток методів й інструментів соціального лобізму з використанням можливостей сучасної інформатики має бути в основі використання лобістської діяльності для становлення моделі публічного врядування в Україні. Крім консолідації інтересів громадянського суспільства, соціальний лобізм відкриває можливості і для мінімізації конфліктних ситуацій та об'єднання громадян, що особливо важливо в умовах воєнного часу та протистояння російській агресії.

Найбільшою загрозою розвитку моделі та технологій соціального лобіювання в Україні слід уважати процеси інформаційного хаосу, які розвиваються в умовах інформаційної війни з боку росії. Громадяни, які відчувають потреби об'єднатися для реалізації своїх інтересів у публічній сфері, часто стають об'єктами маніпулювання та потрапляють у стан ціннісно-інформаційної дезорієнтації. Російські мас-медіа та вітчизняні транслятори ворожої інформації здійснюють постійний вплив на різні цільові аудиторії українських громадян. Це несе загрозу дестабілізації ситуації у країні, що знецінює позитивний вплив механізмів соціального лобізму на публічне життя. За таких умов використання лобістської діяльності з метою артикуляції інтересів громадянського суспільства та його окремих груп має стати

складовою національної безпеки країни. У межах самих процесів структуризації громадянського суспільства за інтересами слід ініціювати та організовувати механізми формування медіаграмотності для збільшення імунітету громадськості проти маніпулятивних впливів ворога.

На нашу думку, ситуація військового стану актуалізує завдання створення єдиної концепції забезпечення безпеки громадянського суспільства в нашій країні на основі використанням сучасних інформаційних технологій, технологій соціального лобізму й відповідного нормативно-правового регулювання лобістської діяльності в царині захисту громадянських інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Крушельницька Т. А. Лобіювання інтересів громадського суспільства в системі забезпечення безпеки України. *Європейські перспективи*. 2019. № 4. С. 67-75.
2. Яровой Т. С. Технології лобіювання інтересів громадянського суспільства на основі принципу більшості. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 191-198.

Аліна Возняк

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Сьогодні спостерігаємо стійкі тенденції до зростання попиту на маркетинг у соціальних мережах. Сучасні бренди мають змогу взаємодіяти одразу з великою аудиторією та залучати нових клієнтів, а більшість соціальних медіаплатформ мають вбудовані інструменти аналізу даних, що дозволяють компаніям відстежувати прогрес, успіх та залучення рекламних кампаній. Проте, незважаючи на ці переваги, маркетинг у соцмережах має низку проблем, які можуть знижувати ефективність рекламних кампаній.

1. Відсутність чіткої SMM-стратегії.

- Багато компаній починають просування в соцмережах без конкретного плану.
- Відсутність стратегічного підходу призводить до хаотичних дій та неефективного використання ресурсів.

Для вирішення цьої проблеми потрібно визначити цільову аудиторію компанії та проаналізувати ринок, а також визначити ключові показники ефективності та створити контент-план.

2. Неактуальний контент і слабка взаємодія з аудиторією.

• Контент, що не відповідає інтересам аудиторії, знижує рівень залученості.

• Відсутність персоналізації комунікації послаблює лояльність клієнтів.

Щоб вирішити цю проблему, можна ввести інтерактивні формати (опитування, конкурси, прямі ефіри), створювати контент, який відповідає актуальним трендам і сезонним запитам аудиторії.

3. Недостатній аналіз ефективності SMM-кампаній.

• Багато компаній не відстежують показники ефективності маркетингових активностей.

• Відсутність аналітики ускладнює коригування стратегії.

Щоб не мати цієї проблеми, потрібно регулярно тестувати контент і моніторити поведінку аудиторії.

4. Підвищення конкуренції та зростання витрат на рекламу.

• Кількість брендів і компаній, які інвестують у маркетинг у соціальних мережах, зростає, що збільшує конкуренцію за увагу користувачів і підвищує вартість реклами.

Можна сфокусуватися на нішевих сегментах ринку та менш конкурентних платформах або використовувати інноваційні стратегії рекламних кампаній, щоб знизити витрати і досягти кращих результатів, розвиваючи партнерство з мікро- та наноінфлюенсерами, які можуть принести більшу цільову аудиторію за менші витрати.

5. Кризові ситуації та негативні відгуки.

• У соціальних мережах легко поширюється негативна інформація про бренди, що може швидко вплинути на репутацію.

Потрібно розробляти чіткий план дій на випадок кризових ситуацій, активно працювати з клієнтами, відповідати на їхні коментарі та звернення, щоб вирішувати проблеми до того, як вони стануть великими, показувати свої наміри та відкрито спілкуватися з аудиторією щодо будь-яких змін або ситуацій.

6. Довіра до реклами та проблеми репутаційного менеджменту.

• Користувачі стали більш критично ставитися до реклами в соцмережах.

• Наявність негативних відгуків або кризових ситуацій може завдати шкоди бренду.

Для усунення цієї проблеми потрібна відкритість у комунікації з клієнтом, оперативне реагування на негативні коментарі та вміння вибудувати з клієнтом довгострокові відносини через якісний сервіс.

7. Зміни в алгоритмах соціальних мереж.

• Платформи постійно змінюють алгоритми ранжування контенту.

• Органічне охоплення зменшується, що ускладнює безкоштовне просування.

Щоб вирішити цю проблему, потрібна регулярна активність, швидка адаптація до нових трендів та поєднання органічного і платного просування.

8. Відсутність чіткої комунікації та брендової ідентичності.

• Бренди часто не можуть чітко донести свої цінності та унікальні переваги через неузгодженість у контенті або неправильний тон комунікації.

Щоб уникнути проблеми, потрібно розробити стратегію бренду та дотримуватись її у всіх маркетингових активностях; підтримувати однорідність брендової ідентичності в контенті та комунікаціях, щоб створити впізнаваність і довіру серед споживачів.

9. Тіньові бани та обмеження контенту.

• Тіньовий бан призводить до того, що контент не досягає більшої частини аудиторії, хоча зовні публікація залишається видимою.

• Алгоритми соціальних мереж можуть обмежувати контент через порушення політики платформ – наприклад, через мову ненависті або дезінформацію.

Щоб не мати цього, потрібно дотримуватися правил платформи та створювати контент, який відповідає їхнім нормам.

10. Перенасиченість контентомю

• Перенасиченість контентом у соціальних мережах призводить до того, що користувачі не можуть ефективно обробляти велику кількість постів, відео та реклами, що знижує увагу до окремих публікацій.

Для вирішення цього потрібно створювати контент який свдповідає інтересу цільової аудитовії, та робити його інформативним для користувачів.

Як бачимо, маркетинг у соціальних мережах, крім переваг, може створити і проблемні ситуації, які потрібно ефективно усувати. Ключовою потребою для компанії стає виявлення проблем та ефективне управління кризовими аспектами для нівелювання ризиків і загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Проблеми SMM-просування в соціальних мережах: подолання перешкод. IT-рейтинг України. URL: https://it-rating.ua/problemi-smm-prosuvannya-v-sotsialnih-merejah-podolannya-pereshkod. (дата звернення 24 лютого 2025).
2. 2. Маркетинг в соціальних мережах(SMM) на 2024 рік. E-pages. URL: https://e-pages.ua/blog/social_media_marketing_2024.html?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 24 лютого 2025).
3. Маркетинг у соціальних медіа: як уникнути пиширених помилок. *Landinglist*. URL: https://landinglist.com.ua/marketyng-u-soczialnyh-media-yak-unyknuty-poshyrenyh-pomylok/?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 24 лютого 2025).
4. 13 шкідливих помилок маркетингу в соціальних мережах, яких ви не хочете допустити у 2023 році. *Ranktracker*. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/13-harmful-social-media-marketing-mistakes-you-do-not-want-to-make-in-2023/. (дата звернення 24 лютого 2025).
5. Сучасні підходи до маркетингу в соціальних мережах. *Tehnomax*. URL: https://dnipro.tehnomax.com.ua/blog/sovremennye-podhody-k-marketingu-v-socialnyh-setyah. (дата звернення 24 лютого 2025).
6. Раменська С.Є., Чернявська А.Р., Котовська Н.В. Маркетинг соціальних мереж: сучасний виклик. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7 №1. С. 43-51. DOI:10.15276/mdt.7.1.2023.3.

Олена Волкова

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Аналіз макроекономічних показників за 2024 рік демонструє, що попри значні виклики українська економіка продемонструвала ознаки адаптивності та стабільності. Зокрема, це підтверджується успішною співпрацею з міжнародними фінансовими інституціями, зростанням міжнародних резервів та

відносною стабілізацією фінансового сектору. Водночас наявність структурних дисбалансів, високий рівень інфляції (у січні 2025 року вона пришвидшилась до 12,9% у річному вимірі) та значний дефіцит державного бюджету актуалізують потребу поглибленого дослідження економічного механізму забезпечення сталого розвитку [1].

На основі проведеного аналізу макроекономічного дайджесту за січень 2025 року можна констатувати, що економічні механізми, які сприяють забезпеченню сталого розвитку України, мають багаторівневий та складний характер. Вони побудовані на взаємопов'язаних процесах, що охоплюють фінансову стабільність, ефективну монетарну політику та структурні перетворення в ключових секторах економіки. Ця синергія між різними елементами створює підґрунтя для довгострокового економічного зростання та соціальної гармонії країни [2].

Передусім слід акцентувати увагу на тому, що ключовим елементом досягнення економічної стабільності стала міжнародна фінансова підтримка, яка відіграє визначальну роль у підсиленні національної економіки. Зокрема, упровадження програми «Механізм розширеного фінансування» (EFF), що реалізується під егідою МВФ, демонструє помітний поступ у напрямку зміцнення макроекономічної стабільності. Це підтверджується схваленням шостого перегляду цієї програми, у межах якої було забезпечено доступ до фінансування в розмірі 834,9 млн спеціальних прав запозичення (СПЗ), що еквівалентно близько 1,1 млрд доларів США. Такий крок не лише свідчить про довіру з боку міжнародних донорів, але й є важливим механізмом для подолання економічних викликів і підтримання стійкості національної фінансової системи в умовах глобальних економічних потрясінь [2].

Аналіз структури зовнішнього фінансування, здійснений за підсумками 2024 року, продемонстрував добре диверсифіковану модель залучення міжнародних ресурсів, що дозволяє оптимально розподіляти фінансові потоки. Загальний обсяг залучених коштів за цей період досяг значної суми в 41,643 млрд доларів США, з яких суттєва частина, а саме 12,553 млрд, припадає на грантові надходження. Такий підхід свідчить про продуману та збалансовану стратегію управління зовнішніми запозиченнями, що водночас забезпечує підтримку економічної стабільності держави [3].

Особливий акцент варто зробити на динаміці міжнародних резервів, які впродовж останнього періоду демонструють стабільну і впевнену тенденцію до зростання. Зокрема, за даними станом на грудень 2024 року, їх обсяг зріс до значного рівня у 43,8 мільярда доларів США. Цей результат забезпечує можливість покриття імпорту товарів та послуг на період у 5,5 місяців, що є вагомим показником фінансової безпеки та зовнішньоекономічної стійкості країни. Такий рівень резервів сприяє зменшенню вразливості економіки до зовнішніх шоків, підвищує впевненість інвесторів і забезпечує стабільність фінансового ринку .

Отже, для досягнення економічної стабільності та створення сприятливих умов для подальшого розвитку країни ключовою метою уряду в 2025 році має бути активна робота над виявленням і залученням додаткових джерел фінансування. Це включатиме як внутрішні, так і зовнішні ресурси, зокрема інвестиції, гранти, міжнародну допомогу та розвиток державно-приватного партнерства для ефективного використання фінансових можливостей.

Трансформація економічного механізму в Україні в умовах повномасштабної війни потребує принципово нових підходів до формування системи державного регулювання, орієнтованої на забезпечення економічної резильєнтності та післявоєнного відновлення. Критичного значення набуває впровадження гнучких інструментів монетарного регулювання, здатних оперативно реагувати на безпекові виклики та забезпечувати макрофінансову стабільність в умовах високої невизначеності. Формування ефективної системи управління воєнними ризиками та їх впливом на економічні процеси стає фундаментальною передумовою для збереження економічного потенціалу країни. Особливої актуальності набуває розроблення інноваційних механізмів фіскального регулювання, спрямованих на мобілізацію внутрішніх ресурсів для забезпечення оборонних потреб при одночасному підтриманні критично важливих секторів економіки.

Потрібно забезпечити оптимальний баланс між військовими видатками та інвестиціями у відновлення економічної інфраструктури, зруйнованої внаслідок бойових дій. При цьому важливо розробити довгострокову стратегію управління державним боргом, яка враховуватиме як поточні потреби

фінансування оборонного сектору, так і майбутні виклики післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в січні 2025 року: *Офіційний сайт Національного Банку України*. URL: https://surl.li/orcnrs
2. Ukraine macroeconomic handbook (January 2025). URL: https://kse.ua/UA_Macro_Handbook_Jan2025.pdf
3. Круковець Д. Як Україна входить у 2025 рік: аналіз економічного стану. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/finances/yak-ukrajina-vhodit-u-2025-rik-analiz-ekonomichnogo-stanu-803141/

Дар'я Волощук

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СПІВРОБІТНИЦТВОМ МІЖ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ У ВИРІШЕННІ СПІЛЬНИХ ПРОБЛЕМ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

У сучасних умовах децентралізації публічне управління співробітництвом між територіальними громадами стає ключовим інструментом забезпечення ефективного розвитку на місцевому рівні. Узаємодія громад сприяє вирішенню спільних проблем і забезпеченню сталого розвитку територій [1]. Важливою складовою ефективного управління є налагодження механізмів комунікації, координації та взаємодії між громадами для забезпечення максимального ефекту від кооперації.

Так, міжнародний досвід свідчить, що такі форми співпраці сприяють оптимізації ресурсів, забезпечують ефективний розподіл функцій між громадами та підвищують конкурентоспроможність територій. На сьогодні існує чимало успішних прикладів реалізації міжмуніципального співробітництва в країнах ЄС, що є орієнтиром для розвитку цієї сфери в Україні.

Міжмуніципальне співробітництво є механізмом, що дозволяє громадам об’єднувати зусилля для вирішення спільних завдань у сферах інфраструктури, соціального забезпечення, екології, економічного розвитку тощо [2]. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити якість послуг та підвищити конкурентоспроможність територій. Основні принципи такої

співпраці включають добровільність, рівноправність, взаємовигідність і законність.

Дослідження засвідчують, що в Україні громади, які впроваджують міжмуніципальне співробітництво, досягають значно вищого рівня соціально-економічного розвитку. Зокрема партнерства у сфері охорони здоров'я та освіти сприяють покращенню доступності послуг для населення [3].

Основними формами міжмуніципального співробітництва є:

– спільні проєкти та програми розвитку – ініціативи, спрямовані на розвиток інфраструктури, охорону довкілля, залучення інвестицій та підвищення якості життя мешканців [3]. Так, реалізація спільних проєктів у сфері водопостачання дозволяє забезпечити якісну питну воду для кількох громад одночасно;

– укладання міжмуніципальних угод – формалізовані домовленості, що регулюють спільну діяльність територіальних громад;

– створення спільних підприємств та установ – організації, що об'єднують ресурси кількох громад для надання якісних послуг. Це можуть бути комунальні підприємства, що спільно надають послуги вивезення сміття чи енергопостачання;

- об'єднання ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів – забезпечує більш ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів громад [4].

Такі механізми сприяють ефективнішому використанню фінансових і матеріальних ресурсів громад. Європейський досвід демонструє, що стратегічне планування міжмуніципальної співпраці сприяє підвищенню ефективності управління та якості надання публічних послуг.

На практиці міжмуніципальне співробітництво має як успішні приклади, так і певні проблеми. До ключових проблем належать:

– низький рівень довіри між громадами – часто громади побоюються втрати самостійності або не довіряють партнерам [5];

– відсутність необхідних нормативно-правових механізмів – правова база ще потребує вдосконалення;

– обмеженість фінансових ресурсів – нестача коштів є значним бар'єром для реалізації масштабних проєктів;

– брак кадрового потенціалу – відсутність фахівців з управління спільними проєктами.

Водночас приклади з європейських країн свідчать, що формування спеціальних муніципальних фондів, підтримка міжнародних грантів та активне залучення громадськості сприяють успішному вирішенню цих проблем.

Для подальшого розвитку міжмуніципального співробітництва потрібно:

– удосконалити законодавчу базу – створити чіткі нормативно-правові механізми підтримки співпраці [1];

– запровадити механізми стимулювання співробітництва, зокрема державне фінансування спільних проєктів;

– посилити інституційну спроможність місцевих органів влади – розширити освітні програми для управлінців [2];

– підвищити рівень громадської участі у процесах співпраці – залучати мешканців до формування спільних ініціатив.

Отже, публічне управління міжмуніципальним співробітництвом є важливим чинником забезпечення сталого розвитку громад. Ефективна взаємодія сприяє вирішенню спільних проблем, оптимізації ресурсів та покращенню рівня життя населення. Ураховуючи проблеми та перспективи, Україна має значний потенціал для розвитку співпраці між територіальними громадами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабін Є. А. Міжмуніципальне співробітництво: теоретико-методологічні засади. Київ: Видавництво НАН України, 2020.
2. Васильєв В. Публічне управління та місцеве самоврядування в умовах децентралізації. Харків: ХНУ імені Каразіна, 2021.
3. Ганущак Ю. Територіальна реформа в Україні: досягнення та виклики. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2019.
4. Дорогунцов С. І. Управління розвитком територій: європейський досвід і українські реалії. Київ: КНЕУ, 2022.
5. Куйбіда В. Сучасні виклики децентралізації в Україні. Київ: Видавництво УАДУ, 2020.

Ангелія Вольська, Світлана Бурденюк

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні проблеми, спричинені воєнними діями, визначають нові вимоги до системи публічного управління в Україні. Її ефективність безпосередньо

впливає на здатність держави забезпечувати стабільність, безпеку, соціальну згуртованість та економічний розвиток. В умовах війни публічне управління виконує стратегічні функції щодо координації дій органів влади, забезпечення національної безпеки та ефективного використання ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба вдосконалення управлінських механізмів та адаптації їх до надзвичайних умов.

Концепція публічного управління ґрунтується на принципах демократичності, прозорості, ефективності та інноваційності. У сучасних дослідженнях наголошується на важливості залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, підвищення відповідальності державних інституцій та забезпечення стійкості управлінських систем. Водночас управлінські моделі мають бути гнучкими й адаптивними до змінюваного середовища.

Пріоритетною метою реформування управління України є реалізація конституційних норм, де людина, її життя, гідність і безпека визнаються найвищою цінністю, як це задекларовано у статтях 3 і 8 Конституції.

Зауважимо, що, на думку вчених [1], раніше проведені процеси децентралізації позитивно вплинули на сучасне функціонування публічного управління в Україні. Вони сприяли розширенню повноважень і підвищенню відповідальності місцевих органів самоврядування, надавши громадам можливість самостійно вирішувати актуальні проблеми та контролювати якість публічних послуг.

Українські дослідники Г. Атаманчук, Б. Гаврилишин, О. Молошна наголошують на потребі структурних реформ у сфері державного управління, особливо в умовах кризових ситуацій. Однак дослідження особливостей публічного управління в умовах війни потребує подальшого наукового опрацювання.

Воєнний стан створює унікальні проблеми для функціонування державних інституцій. На основі аналізу позицій науковців [2] та авторського бачення виділяємо такі основні проблеми:

- корупція та зловживання владою. Незважаючи на активізацію антикорупційних ініціатив, корупційні ризики залишаються значними, особливо у сфері розподілу гуманітарної допомоги та військових закупівель;

- кадрова нестача та втрата кваліфікованих фахівців. Військові дії призвели до міграції значної частини працездатного населення, що знизило кадровий потенціал управлінських структур;
- недосконаліть законодавства та слабкість механізмів контролю. Наявність правових прогалин у регулюванні діяльності військово-цивільних адміністрацій та місцевих органів влади створює перешкоди для ефективного управління;
- руйнування інфраструктури. Нестача електроенергії, водопостачання та транспортного сполучення ускладнює роботу адміністративних органів, знижуючи рівень надання державних послуг;
- переміщення адміністративних установ. Евакуація державних органів у безпечні регіони змінює логістику їхньої роботи та потребує додаткових ресурсів на облаштування нових центрів управління.

Із метою підвищення ефективності публічного управління слід упроваджувати такі заходи:

- Оптимізація державного управління. Ухвалення рішень має базуватися на принципах оперативності, гнучкості та адаптивності до змінних умов безпеки.
- Запровадження нових моделей адміністративного управління. Досвід інших країн, зокрема Ізраїлю та Великої Британії, демонструє, що кризові ситуації потребують інтеграції військового та цивільного управління.
- Підвищення кваліфікації державних службовців. Програми навчання та підготовки мають включати кризовий менеджмент, стратегічне планування та оперативне реагування на надзвичайні ситуації.
- Упровадження цифрових технологій. Дистанційне адміністрування, електронний документообіг та автоматизовані системи управління можуть значно підвищити ефективність роботи органів влади.
- Зміцнення механізмів фінансового контролю. Аудит та моніторинг використання державних коштів є критично важливими для забезпечення прозорості бюджетних витрат.

Після завершення воєнних дій система публічного управління потребуватиме глибокої трансформації. Основними напрямками реформування є:

• децентралізація управління. Підвищення автономії регіональних органів сприятиме ефективнішому розподілу ресурсів і більш оперативному реагуванню на потреби громадян;

• створення інституцій післявоєнного відновлення. Координація міжнародної допомоги, розроблення планів реконструкції та інтеграція європейських управлінських стандартів;

• інституційна реформа державного апарату. Оптимізація бюрократичних процедур і впровадження механізмів стратегічного планування;

• залучення громадянського суспільства до управлінських процесів. Розширення можливостей для участі громадськості в ухваленні рішень сприятиме зміцненню демократичних інституцій та підвищенню довіри до влади.

Особливу увагу варто приділити співпраці науковців і практиків для аналізу актуальних проблем адміністрування. Для цього доцільно створити віртуальні платформи, бази даних та проводити спільні конференції і круглі столи.

Отже, публічне управління в Україні в умовах воєнного стану зазнає серйозних трансформацій, що вимагає гнучких та адаптивних підходів. Упровадження цифрових технологій, кадрове забезпечення, посилення фінансового контролю та міжнародна співпраця є ключовими напрямками реформування системи управління. Досвід децентралізації, накопичений у попередні роки, створює передумови для посилення стійкості адміністративної системи.

Майбутній розвиток публічного управління залежить від здатності державних інституцій швидко адаптуватися до нових проблем, ефективно використовувати наявні ресурси та залучати міжнародний досвід для побудови стійкої та прозорої системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. URL: chrome-extension:// efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj / https: //pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf

2. Кучук А.М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. URL.: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-09/2024-12-02-09

Олександр Войтенко, Антон Овінніков

СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНООРІЄНТОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Попри те, що економічні умови вітчизняного бізнесу залишаються у критичному стані – характеризуються високим ступенем ризиків, пов'язаних із воєнними подіями, руйнуваннями критичної інфраструктури, енергетичного сектору, міграційними процесами, релокацією бізнесу, постає потреба у формуванні та ефективному використанні інноваційного потенціалу підприємств.

Результати аналізу світових рейтингів компаній – інноваційних лідерів – засвідчили, що напрямками формування та розвитку їх стратегічного інструментарію є інноваційне лідерство, стійкість ринкової позиції, соціальна та екологічна відповідальність бізнесу, ефективність партнерських взаємовідносин. Із таких позицій стратегії, що реалізуються підприємствами, мають гібридний характер, а процеси їх реалізації базуються на постійному корегуванні та узгоджені їх заходів між собою.

В основі визначення типів стратегій лежить типологія процесів, пов'язаних із нововведеннями. Під час розроблення та впровадження інновацій їх розподіляють на базисні та вдосконалювальні; продуктові, технологічні та нетехнологічні; проактивні та реактивні. Відповідно до двох перших груп інновацій (за глибиною новизни та виходу на ринок) стратегіями будуть лідера та послідовника; відповідно до об'єкта інновацій – стратегії продуктові, технологічні або нетехнологічні; за ознакою конкурентоспроможності та характеру реакції на ринкові зміни – проактивні (стратегічні) та реактивні (адаптивні); за можливостями комерціалізації – зовнішнього (міжнародні) або внутрішнього ринку; за фінансової підтримки державою – бюджетні, приватні, власні й т. ін. [1].

Міжнародна консалтингова компанія Boston Consulting Group (BCG) завдяки дослідженню досвіду та передової практики менеджменту

міжнародних компаній виділила [2] три основних види стратегії інноваційного розвитку: «інтегратор» – найбільш поширена стратегія, в основі якої лежить самостійне управління інноваційним процесом, починаючи від ідеї і закінчуючи впровадженням нововведення; «організатор» – стратегія, при якій організація фокусується на окремих етапах інноваційного процесу, за решту етапів якого відповідають компанії-партнери; «ліцензіар» – стратегія розроблення та продажу нововведення для його подальшої комерціалізації сторонньою компанією.

Стратегії базисних нововведень пов'язані з проведенням НДДКР, зі здійсненням науково-технічних досліджень і розробок. Вони визначають характер запозичення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язку з існуючими видами продукції і процесами. До цієї групи належать [3]:

– ліцензійна стратегія, що використовується, коли підприємство засновує свою діяльність у сфері НДДКР – придбанні дослідних ліцензій на результати досліджень і розробок науково-технічних або інших організацій;

– стратегія дослідницького лідерства, що націлена на досягнення довготривалого перебування підприємства на передових позиціях у певних сферах НДДКР;

– стратегія наслідування життєвого циклу, коли НДДКР жорстко прив'язані до циклів життя продуктів, що випускаються, і застосовуваних підприємством процесів. Вона дозволяє постійно накопичувати результати НДДКР, які можуть бути використані для заміщення застарілих продуктів і процесів;

– стратегія паралельного розроблення, що припускає придбання технологічної ліцензії на готовий продукт або процес із метою форсованого освоєння нових продуктів і процесів за наявності розробок, які можна придбати за межами підприємства, а також за умови зниження можливостей конкурентів в освоєнні даних інновацій;

– стратегія впровадження та виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

Відповідно до моделі поведінки компанії на ринку виділяють силову, ринкової ніші, об'єднувальну та піонерську стратегії [4]:

– силова (віолентна) стратегія є типовою для масового, стандартизованого виробництва; мета – виробництво продукції нормальної якості з мінімальним рівнем витрат;

– ринкової ніші (патієнтна) є типовою для вузькоспеціалізованих виробництв, коли «коштовні і високоякісні товари виготовляються для тих, кого не влаштовує звичайна продукція». Основна мета – виробництво високої якості за високими цінами. Для багатьох компаній така стратегія може бути прийнятна як підприємницька філософія – не боротися безпосередньо з провідними корпораціями, а вишукувати не доступні для них сфери діяльності;

– об'єднувальна (комутантна) – типова для компаній, що мають місцеві/локальні масштаби. Така стратегія дозволяє компанії швидше пристосовуватися до задоволення невеликих за обсягом швидкозмінних короткочасних потреб конкретного клієнта. Це шлях підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості (як у патієнта), а за рахунок індивідуалізації послуги;

– піонерська (експлерентна) стратегія пов'язана зі створенням нових або з радикальним перетворенням старих сегментів ринку, це першопрохідці в пошуку та реалізації революційних рішень.

Відповідно до зазначених підходів будуємо типологію інноваційних стратегій (табл. 1). Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств передбачає визначення функцій та завдань, норм та правил ухвалення рішень, вибір методів контролю, аналізу та оцінювання результатів інновацій. Оцінка ефективності використання даних методів персоналом залежить від компетентності управління. Компетентності управлінців та методи, які вони застосовують, створюють певне коло можливостей для ефективної реалізації інновацій, їх потенціал.

Таблиця 1

Типологія інноваційних стратегій підприємства

Типові ознаки	Види інноваційних стратегій
За концепцією або моделлю стратегічного вибору	Стратегії проактивні / адаптаційні; Стратегії ринкового лідера, челенджера, послідовника, нишера; Стратегії конкурентної переваги на ринку: цінового лідерства; диференціації, концентрації.

За етапами інноваційного процесу – від ідеї до виведення на ринок	Стратегії НДДКР – ліцензійна, дослідницького лідерства, наслідування життєвого циклу, паралельних розробок, випереджальної науко місткості; Стратегії впровадження та адаптації нововведень – підтримки продуктового ряду / ретро-нововведень / збереження технологічних позицій/ продуктової та процесної імітації/ технологічного трансферу/ технологічної пов'язаності тощо; Стратегії інтегратор/організатор/ліцензіар.
За моделлю поведінки виведення інновацій на ринок	Стратегія силова (віолентна) / ринкової ніші (патієнтна)/ об'єднувальна (комутантна)/ піонерська(експлерентна).
За масштабністю та комплексністю у виробничому процесі	Стратегії: масштабна /локальна через реалізацію інновацій в усіх (певних) сферах виробництва; нішева/ місцева за рахунок підвищення якості продукції.
За об'єктом інновацій	Стратегії інноваційних перетворень: техніко-технологічних /продуктових/послуг/реорганізації/ринкових/ навчання та розвитку персоналу

Засобом створення та реалізації інновацій на підприємстві є інноваційні проєкти. Елементи «ідеї», «потреби» та «прийняття» об'єднуються дослідницьким етапом. Методами отримання вихідних даних для виявлення нових науково-технічних знань і можливостей створення інновацій є фундаментальні та прикладні дослідження. Вони здійснюються на підприємствах під керівництвом відділу НДДКР за підтримки науково-дослідних інститутів (НДІ), інформаційно-технологічних центрів (ІТЦ), бізнес-інкубаторів, технопарків, у співпраці з експертами, ученими, учасниками наукових семінарів, симпозіумів, професійних спеціалізованих виставок.

Отже, сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком оперують значною кількістю видів інноваційних стратегій та наводять їх класифікації. З таких позицій можна стверджувати про потребу визначення загальних характеристик для всіх видів стратегій та на цій основі формувати методичне забезпечення щодо розроблення стратегії інноваційного розвитку. Його основними позиціями будуть: певна послідовність дій, етапність розроблення стратегії: виникнення ідеї – концептуалізація (бізнес-концепція) – моделювання (бізнес-модель) – розроблення інноваційного проєкту (формування портфелю інноваційних проєктів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Воронкова А.Э. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія. ВД "ІНЖЕК", 2006. 448 с.
2. Нили Энди. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им: Пер. с англ. / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
3. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою URL : https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html
4. Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки. URL: https://business.ua/litsa/item/2452-tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnistbiznesu-klyuchovi-drajveri-rozvitku-ukrajinskojiekonomiki

Богдан Гайдук

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ТА СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ГАРМОНІЙНОГО ЛІДЕРСТВА» В МІЖНАРОДНОМУ НАУКОВОМУ ПОЛІ

Дослідження «гармонійного лідерства» (sustainable leadership) є об’єктом наукових розвідок упродовж тривалого часу (рис 1). За даними WoS, уперше словосполучення «sustainable leadership» використано науковцями в 1996-97 рр. [1; 2]. Саме цей період ознаменувався виділенням концепції «sustainable leadership» як окремого напрямку наукових досліджень. У 2010-2011 рр. завдяки працям Avery, Bergstiner та інших авторів було сформульовано перші чіткі визначення поняття «sustainable leadership» як бізнес-підходу, направленого на отримання поточних і майбутніх прибутків з одночасним зменшенням небажаної плинності працівників, прискоренням інновацій, покращенням життя всіх зацікавлених сторін [3; 4], а також окреслено ключові характеристики й підходи до його трактування.

Оскільки найбільш широковживані переклади «стійкий» і «сталий» не можна вважати оптимальними, на основі дослідження сутності та трактування концепції «sustainable development» В. Харчук було запропоновано використання терміна «гармонійний розвиток підприємств», який авторка трактує як «процес формування та підтримання інклюзивних якісно нових характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого

розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів» [5].

У подальшому також було сформульоване визначення «гармонійного лідерства» як підходу до управління організацією, націленого на досягнення довгострокового економічного розвитку з одночасним урахуванням потреб широкого кола стейкхолдерів в екологічній та соціальних сферах за дотримання умови, що розвиток в одній сфері відбувається без деградації інших сфер розвитку організації [6].

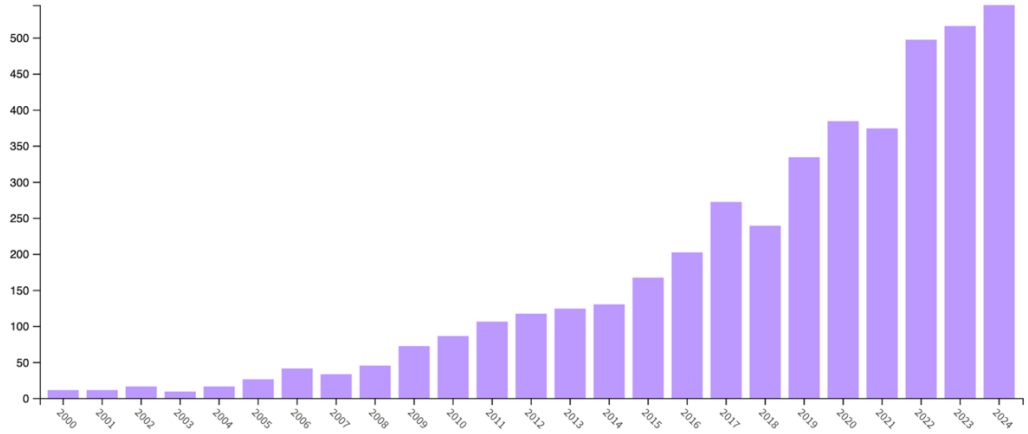

Рисунок 1. Статті за темою Sustainable Leadership за 2000-2024 рр.
Джерело: сформовано автором за даними WoS

Як свідчать вищенаведені дані (рис. 1)., науковий інтерес до проблематики «гармонійного лідерства» остаточно сформувався в науковому полі на початку 2000-х років, а в подальшому активно розвивався й особливо стрімко зростає від 2015 року і до сьогодні.

Водночас варто зауважити, що переважна більшість наукових праць із тематики Sustainable Leadership стосуються галузі Business Economics, що підтверджує теоретичний інтерес і перспективи практичної імплементації елементів «гармонійного лідерства» в бізнес-процеси компаній (рис. 2).

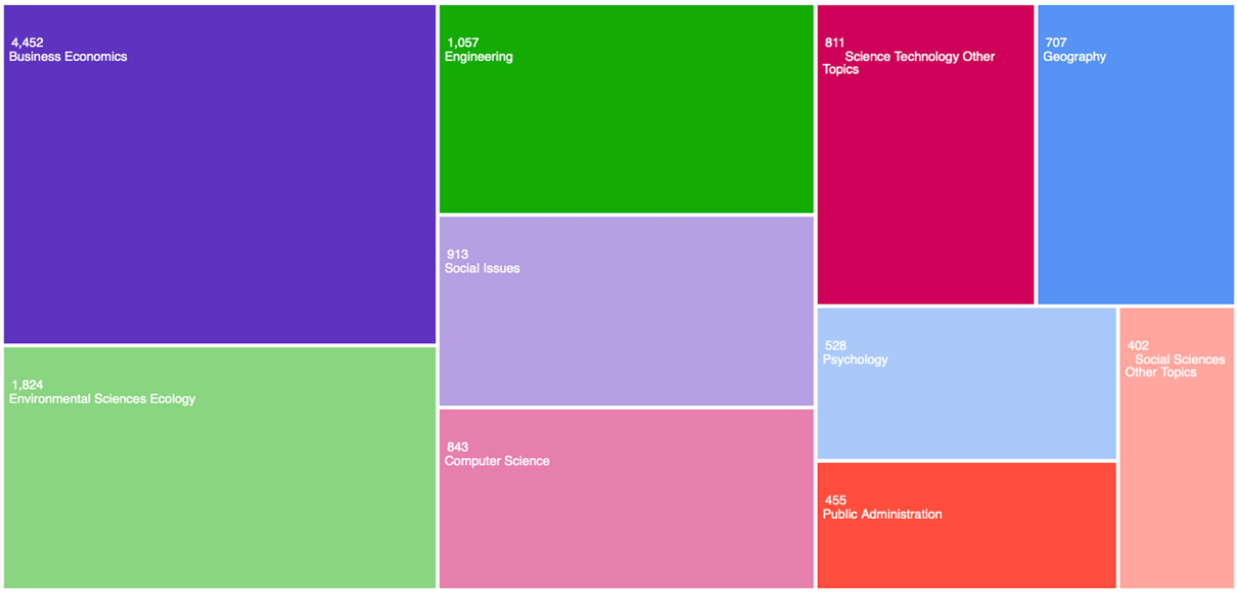

Рисунок 2. Галузі дослідження за темою Sustainable Leadership
Джерело: сформовано автором за даними WoS.

Слід підкреслити, що актуальність дослідження тематики «гармонійного лідерства» підтверджується інтересом науковців з різних країн. За даними WoS, за параметрами «Topic» і галузь дослідження «Business Economics», найбільше статей було опубліковано авторами з Китаю – 811, США – 781, Великої Британії – 451, Австралії – 343 (рис. 3). Варто відзначити, що станом на 2020 р. найбільше наукових статей з цієї тематики публікували науковці західних країн, однак останніми роками спостерігається зростання інтересу до досліджень із боку науковців азійського регіону – Китаю (811), Індії (266), Малайзії (166), Пакистану (140), Індонезії (86). Це зумовлено насамперед зміщенням центру промислового виробництва у ці країни й, відповідно, виходу на порядок денний питань соціальної відповідальності й захисту довколишнього природного середовища як складових елементів концепції гармонійного розвитку.

Що стосується КНР, то безпрецедентні темпи економічного розвитку (середньорічне зростання валового внутрішнього продукту (ВВП за останні два десятиліття на рівні 10%) [7] досягалися з надзвичайно інтенсивною експлуатацією всіх без винятку ресурсів, зокрема й через погіршення стану довкілля. Екологічні проблеми Китаю, включаючи забруднення повітря, дефіцит і забруднення води, опустелювання та забруднення ґрунтів, стали

більш вираженими й наражають китайців на значні ризики для здоров'я. На промисловий сектор припадає 40-90% викидів CO2. Останнє пов'язано з тим, що економіка більшості великих міст Китаю орієнтована на промисловість, частка якої у ВВП становить 30-50% [7]. Таким чином зелена трансформація промислового сектору зокрема й упровадження ініціатив гармонійного розвитку загалом стали ключовою проблемою, що стоїть перед китайським урядом і бізнесом, і як наслідок – суттєво збільшився інтерес науковців до концепцій гармонійного розвитку і «гармонійного лідерства».

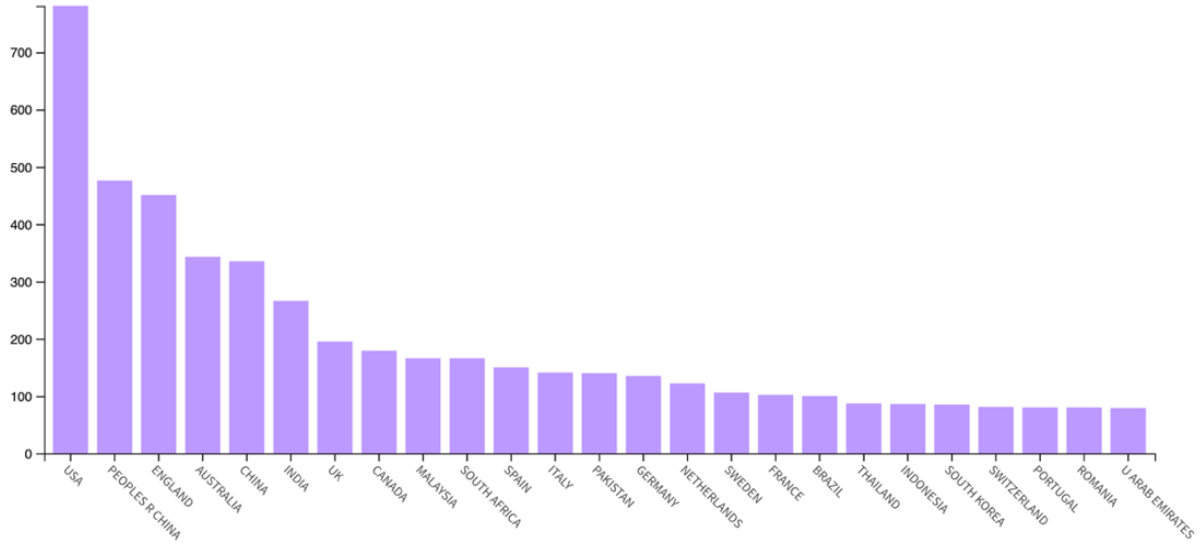

Рисунок 3. Регіональний розподіл опублікованих статей з тематики Sustainable Leadership

Джерело: сформовано автором за даними WoS

Водночас викликає зацікавлення розмаїття наукових розвідок у низці загальновідомих наукових видань (рис. 4). Так, найбільше статей за напрямком «гармонійного лідерства» було опубліковано в журналі Sustainability – 45, або 15%, що підтверджує думку, що це видання поступово здобуло статус основного з тематики гармонійного розвитку й лідерства. З інших видань можна виділити Journal of cleaner production (125), Journal of Business Ethics (45), System Leadership for Sustainability та інші.

Рисунок 4. Розподіл статей з тематики Sustainable Leadership у наукових виданнях

Джерело: сформовано автором за даними WoS.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Heuerman, T. C. A more natural way: Leadership for sustainable organizations. The Union Institute, Ohio, United States, 1997. 321 p.
2. Ramsay, K. M. Sustainable community leadership development: Leadership and learning in two Michigan communities. Michigan State University, Michigan, United States, 1997. 129 p.
3. Avery, G.C., Bergsteiner H. Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. Strategy and leadership. 2011. Volume 39. P. 5-15. https://doi.org/10.1108/10878571111128766.
4. McCann, J.T., Holt R.A. Defining sustainable leadership. International Journal of Sustainable Strategic Management. 2010. Volme 2(2). P. 204-210. https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561.
5. Харчук В.Ю. Генезис поняття Гармонійний розвиток суб'єктів господарювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Vol.2, No 2. С. 154-168. https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154.
6. Харчук В. Ю., Гайдук Б. В. Генезис та розвиток поняття «гармонійне лідерство». Modern Economics. 2024. № 43. С. 139-150. https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19.
7. United Nations Conference on Trade and Development. China's Policy Strategies for Green Low-Carbon development: Perspective from South-South Cooperation. eISBN: 978-92-1-358611-2. 2023. https://unctad.org/publication/chinas-policy-strategies-green-low-carbon-development-perspective-south-south.

Володимир Гончаренко

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВІЙСЬКОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Військове відновлення після конфлікту є складним і багатогранним процесом, який потребує участі не лише державних органів, а й широкої громадськості. В Україні після збройного конфлікту питання відновлення територій, інфраструктури, соціальної та економічної стабільності стане одним з пріоритетів. У цьому контексті роль громадянського суспільства у процесах військового відновлення набуває особливого значення. Громадянське суспільство має потенціал не лише для посилення демократичних процесів, але й для забезпечення ефективності відновлювальних робіт, посилення прозорості і підзвітності органів влади.

Правові аспекти участі громадянського суспільства у процесах відновлення тісно пов’язані із законодавчими ініціативами, які визначають механізми залучення громадян до процесів відбудови. В Україні основою правової бази є Конституція [1], яка гарантує права громадян на участь у вирішенні державних справ. Законодавство з громадянського суспільства та права людини забезпечує можливості для активної участі різних груп населення у відновленні, створюючи правову основу для діяльності громадських організацій, місцевих ініціатив, волонтерських рухів та інших форм громадянської активності.

Так, в Україні є нормативно-правові акти, які сприяли розвитку громадянського суспільства, зокрема Закон України «Про громадські об’єднання» [2], який визначає правовий статус громадських організацій, а також інші законодавчі акти, що сприяють взаємодії держави з громадськими об’єднаннями в процесах відновлення. Важливу роль відіграють також міжнародні норми та угоди, які Україна підписала в рамках співпраці з міжнародними партнерами. Вони створюють можливості для залучення додаткових ресурсів і підтримки у відновлювальних процесах [3].

Організаційні аспекти залучення громадянського суспільства до відновлення включають різноманітні форми співпраці між державними органами та громадськими ініціативами. Відновлення після війни – це не лише

відбудова інфраструктури, але й реабілітація соціальної тканини, що передбачає комплексний підхід. У цьому контексті важливою є організація співпраці на всіх рівнях – від місцевих органів влади до національних інституцій.

Одним з основних механізмів є створення консультативних рад, комісій та робочих груп, до складу яких входять представники громадських організацій, бізнесу, експертів та інших зацікавлених сторін. Це дозволяє забезпечити більш прозорий процес відновлення з урахуванням інтересів громадян. Так, на рівні місцевих органів влади можуть бути створені комісії для вирішення проблем відновлення житла, інфраструктури, соціальних послуг, в яких активну роль відіграють місцеві жителі та волонтерські організації.

Громадянське суспільство також бере участь у моніторингу процесів відновлення, що включає контроль за використанням бюджетних коштів, відновленням інфраструктури, забезпеченням прав громадян, які постраждали від війни. Прозорість і підзвітність у таких процесах є важливим елементом для досягнення ефективного відновлення. Громадські організації, зокрема, виконують функцію незалежних спостерігачів, які можуть повідомляти про порушення або корупцію, що виникають в процесах відновлення.

Не менш важливою є роль громадянського суспільства у відновленні економіки, особливо через активну участь у процесах відновлення малих та середніх підприємств, а також створення нових робочих місць. Волонтерські організації та інші громадські ініціативи часто займаються наданням гуманітарної допомоги, організацією навчання для внутрішньо переміщених осіб та розвитку інфраструктури, що має сприяти швидшому поверненню до нормального життя.

Окремо слід зазначити про важливість участі громади в екологічному відновленні після війни, оскільки наслідки бойових дій призвели до значного забруднення навколишнього середовища. Громадські організації відіграють ключову роль у проведенні екологічних акцій, моніторингу стану екосистем і пропаганді важливості охорони навколишнього середовища.

Отже, роль громадянського суспільства у процесах військового відновлення є надзвичайно важливою для успішного і сталого відновлення

країни після конфлікту. Права і можливості громадян на участь у цих процесах мають бути забезпечені через відповідне законодавче регулювання та організаційні механізми, що забезпечать прозорість, ефективність і справедливість у реалізації відновлювальних заходів. Участь громадян у відновленні не тільки сприяє соціальній інтеграції, але й допомагає створити довіру до державних органів, забезпечуючи сталий розвиток і відновлення територій після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/ 96-%D0%B2%D1%80#Text
2. Про громадські об'єднання: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text
3. Коропатнік І.М. Адміністративно-правові засади взаємодії громадянського суспільства і Збройних Сил України: дис. … д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ. 2016. 519 с.

Василь Горбатенко

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ І ПРОБЛЕМИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Електронне урядування (е-урядування) є важливим інструментом для модернізації державних органів, особливо виконавчої влади. Це технологія управління, яка має покращити роботу організацій та реорганізувати взаємодію між урядом і громадянами, а також між державними і приватними фінансовими структурами. Сутність електронного урядування полягає в покращенні адміністративних відносин, сприянні демократизації, підвищенні прозорості та відкритості органів публічної влади, що забезпечує верховенство права в соціально-економічних та адміністративно-політичних сферах.

Електронне урядування має значний потенціал для оновлення та модернізації сфери публічного адміністрування, сприяючи захисту прав і законних інтересів громадян. Воно створює платформу для ефективного надання державних послуг, підтримує взаємодію з бізнесом та іншими

державними структурами. Більше того, сьогодні в Україні на всіх рівнях влади активно впроваджуються інструменти, програми та технології, що застосовуються для зручності громадян, державних службовців і політичних лідерів [1, с.349].

У контексті електронного урядування можна виділити кілька основних видів (рівнів) взаємодії, серед яких найбільш поширеними є: G2C (government to citizen – «уряд-громадяни»), G2B (government to business – «уряд-бізнес») та G2G (government to government – «уряд-уряд»), а також додаткові моделі, зокрема G2N (government-to-nonprofit) – «уряд-неурядові організації»), G2E (government-to-employee – «уряд-державні службовці») та інші варіації, які підкреслюють різноманітність напрямків взаємодії в електронному урядуванні.

Уряд–громадяни (G2C) – модель організації зворотного зв'язку органів влади з громадянами, яка дає можливість громадянам отримати вигоду від ефективного надання великого спектру державних послуг, розширює доступність держпослуг, з одного боку, та покращує якість послуг – з іншого.

Уряд–бізнес (G2B) – модель, яка відображає надання інформації та послуг, а також взаємодію електронного уряду з бізнесом, що дає можливість скоротити число бюрократичних процедур, заощадити час, зменшити експлуатаційні витрати та створити більш прозоре ділове середовище при роботі з урядом.

Уряд–уряд (G2G) – рівень відносин, що забезпечує співпрацю між представниками різних щаблів державної влади та організацію електронного документообігу в органах влади, формування єдиної бази даних, що сприятиме ефективній роботі службовців та внутрішнього обміну інформацією.

Уряд–неурядові організації (G2N) – модель співпраці урядових інститутів із неприбутковими організаціями, політичними партіями та соціальними інституціями, залучення громадських організацій до ухвалення суспільно-важливих рішень.

Уряд–державні службовці (G2E) – сектор взаємодії між органами влади та самими державними службовцями чи посадовими особами місцевого самоврядування в електронному уряді. Це взаємодія онлайн за допомогою миттєвих засобів зв'язку між органами влади та їх працівниками (державними службовцями чи службовцями органів місцевого самоврядування) [2].

Упровадження е-урядування в Україні має достатньо переваг, а саме:

- забезпечення населення повноцінною інформацією про діяльність державних органів влади в електронній формі та надання універсального доступу до цієї інформації;

- забезпечення ефективного моніторингу діяльності державних структур – можливість громадянам здійснювати контроль за діями чиновників, відстежувати процес вирішення проблеми на кожному етапі, адже підвищення доступності та прозорості інформації про державну діяльність, стимулювання участі громадянського суспільства у процесі формування та ухвалення рішень підвищує підзвітність і рівень довіри до держави і, як наслідок, до пропонованих ними інновацій;

- організація міжвідомчого електронного документообігу, який дає можливість істотно скоротити трудові й фінансові ресурси на його забезпечення та забезпечує низку важливих переваг: формування єдиного банку документів органів місцевого самоврядування та виконавчої влади; доступ користувачів до реєстраційних карток, доручень і електронних зразків документів після їх реєстрації або внесення змін; прозорість виконавської діяльності на всіх рівнях; оптимізацію витрат на розвиток системи документообігу [3, с.118-119].

Водночас доцільно виділити й певні негативні аспекти, зокрема:

- обмежений доступ до інтернету в деяких регіонах країни, що ускладнює повноцінне використання електронного урядування;

- можливі технічні проблеми, коли окремі урядові системи та електронні сервіси можуть бути нестабільними або працювати з перебоями;

- існування потенційних загроз кібератак і крадіжок конфіденційної інформації тощо [4].

Особливо важливими стають проблеми воєнного часу. В умовах воєнного стану, уведеного в Україні, електронне урядування виявилося важливим елементом для збереження функціональності держави. Воєнний стан передбачає обмеження певних прав і свобод, що потребує оперативного й ефективного використання електронних інструментів для зв'язку з громадянами, а також забезпечення критичної інфраструктури. І оскільки традиційні способи комунікації можуть бути порушені, електронне урядування стає ключовим для надання послуг, підтримки економічної стабільності та забезпечення безпеки.

Водночас зростає важливість створення ефективної цифрової інфраструктури для підтримки національної безпеки, забезпечення безперервності надання державних послуг, а найголовніше – їх доступності, адже достатньо велика частина населення країни була змушена покинути свої домівки через ведення воєнних дій, а багато державних установ – перейти на віддалену роботу.

Отже, електронне урядування в Україні не тільки сприяє модернізації державних інститутів у мирний час, але й набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Проблеми, пов'язані з воєнними діями, вимагають не тільки розвитку технологій, але й створення стійкої та безпечної цифрової інфраструктури для збереження функціонування держави й забезпечення прав громадян навіть в екстремальних умовах. Попри наявні проблеми, електронне урядування в Україні має значний потенціал для розвитку й модернізації після закінчення війни, що допоможе відновити країну і зробити її управління більш ефективним і доступним для кожного громадянина.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Завада Р.С. Електронне урядування як ключовий фактор модернізації публічно-управлінської діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія юридична. Серія економічна*. 2022. Вип. 32. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/749 (дата звернення: 19.01.2025).
2. Жекало Г.І., Заяць М.Я., Вакун О.В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1716 (дата звернення: 20.01.2025).
3. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Ісіков С.М. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управління України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3 (71). С. 118-125. URL: https://ev.nmu.org.ua/ docs/2020/3/EV20203_118-125.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
4. Васьківська К.В., Васьківський Ю.П., Галімук Ю.О. Розвиток електронного урядування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. URL: https://nayka.com.ua/ index.php/dy/article/view/1969/1990 (дата звернення: 23.01.2025).

Данило Горейко

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-ПРОЄКТАХ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Сучасні ІТ-компанії все частіше впроваджують віддалену роботу через глобалізацію, розвиток технологій та зміну підходів до управління персоналом [1]. Це створює нові проблеми для керівників проєктів, які мають адаптувати свої методи управління, використовуючи цифрові інструменти та нові стратегії організації роботи. Ефективне керування віддаленими командами стає ключовим чинником успіху в ІТ-галузі, а його дослідження дозволяє сформувати нові підходи до координації міжнародних проєктів [2].

Віддалена робота також змінює концепцію робочого часу та простору. Працівники можуть працювати з будь-якої точки світу, що відкриває можливості для міжнародної співпраці. Однак це також створює ризики, пов’язані з кібербезпекою, контролем продуктивності й ефективною взаємодією всередині команд [3]. Крім того зростає потреба в адаптації

корпоративної культури, яка включає нові підходи до мотивації та залучення працівників.

Розвиток технологій дозволяє створювати ефективні умови для роботи віддалених команд. Упровадження інструментів Trello, Jira, Slack, Zoom та інших спрощує процеси комунікації та моніторингу виконання завдань [3]. Хмарні технології забезпечують надійний доступ до даних, а штучний інтелект допомагає автоматизувати рутинні процеси [4].

Також використання штучного інтелекту для аналізу продуктивності команди та визначення точок зниження ефективності дозволяє менеджерам проєктів ухвалювати зважені рішення щодо оптимізації робочих процесів [5].

Також упровадження DevOps та автоматизація тестування дозволяють скоротити час на розроблення програмного забезпечення, що значно підвищує ефективність віддалених команд [5]. Інтеграція AI-асистентів у процес управління завданнями допомагає зменшити навантаження на менеджерів та зосередитися на стратегічних аспектах управління [6].

Одним із ключових напрямків є впровадження розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) у робочі процеси. Віртуальні офіси дозволяють працівникам краще взаємодіяти у віртуальному просторі, що підвищує рівень залученості та покращує колаборацію між командами [2].

Серед основних проблем можна виділити комунікаційні бар'єри, часові пояси та проблеми мотивації працівників. Гнучкі методології управління, такі як Agile та Scrum, дозволяють ефективно адаптуватися до змін у проєкті [6].

Також важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури та підтримка командного духу через віртуальні зустрічі та неформальні комунікаційні заходи. Дослідження показують, що регулярні відеозустрічі та спільні заходи позитивно впливають на продуктивність команди [1].

Також для збереження продуктивності працівників компанії впроваджуються політики work-life balance, які дозволяють мінімізувати ризики професійного вигорання. Застосування психологічної підтримки та програм навчання сприяє підвищенню лояльності співробітників [2].

Ще одним важливим аспектом є управління продуктивністю через упровадження KPI (ключових показників ефективності). Регулярний аналіз

продуктивності дозволяє відстежувати стан справ у проєкті та ухвалювати необхідні рішення щодо покращення робочих процесів [3].

Розвиток віддалених команд значно впливає на глобальний IT-ринок. Україна залишається важливим гравцем на цьому ринку завдяки високій кваліфікації фахівців та конкурентоспроможності [2]. Гібридні моделі роботи поєднують переваги традиційного та віддаленого форматів, що сприяє підвищенню ефективності працівників.

Більше того, завдяки розвитку цифрової інфраструктури з'являються нові можливості для міжнародної співпраці та залучення спеціалістів з усього світу [3]. Комплексний підхід до управління персоналом, що включає соціальну підтримку, цифрову безпеку та персоналізовані кар'єрні траєкторії, є ключем до ефективної роботи глобальних команд [4].

Інтеграція блокчейн-технологій у процеси управління дозволяє підвищити прозорість угод, полегшити фінансові розрахунки та зробити систему керування проєктами більш надійною [5]. Використання смарт-контрактів у договорах з віддаленими працівниками також стає важливим напрямком розвитку [6].

Віддалене управління командами в IT-проєктах стало невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Упровадження новітніх технологій, адаптація методів управління та формування сильної корпоративної культури дозволяє компаніям успішно функціонувати у глобальному середовищі [4]. Подальші дослідження мають бути зосереджені на автоматизації процесів та впливі штучного інтелекту на командну роботу [5].

У майбутньому значну роль відіграватиме інтеграція метавсесвіту в корпоративну культуру та використання віртуальної реальності для покращення командної взаємодії. Застосування блокчейн-технологій для підвищення прозорості управління проєктами також є перспективним напрямком розвитку [6].

Автоматизація роботи, зокрема використання нейромереж для аналізу ефективності проєктів, дозволить значно підвищити продуктивність та знизити навантаження на менеджерів. Завдяки новітнім розробкам у сфері штучного інтелекту, компанії зможуть ефективніше управляти своїми ресурсами та покращувати комунікацію всередині команд [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грабіна К.В. Моделі та методи інформаційної технології управління ризиками в ІТ-проєктах. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97100.
2. Верета Н.І. Стратегія розвитку ІТ-індустрії в Україні. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51359/1/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0_%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80_%D0%95%D0%90%D0%BC-21.pdf.
3. Калініна С.П., Тахтарова К.А. Стратегічні імперативи формування міжнародного ринку праці в умовах глобалізації. https://docs.mgu.edu.ua/docs/konferencii/sborniki/sbirnik092020.pdf#page=34
4. Болдирєв М.В. Концептуальні засади трансформації міжнародного бізнесу в умовах інноваційного розвитку. https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3649
5. Пономарьова В. Формування інформаційної системи управління бізнесом (на матеріалах ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА». м. Київ. http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6496/1/%D0%92%D0%9A%D0%A0%20%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf.
6. Калініна С.П., Тахтарова К.А. Формування міжнародного ринку праці в умовах глобалізації. https://docs.mgu.edu.ua/docs/konferencii/sborniki/sbirnik092020.pdf#page=34

Вадим Грушецький

ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Успішне вирішення проблем, які ставить перед нами сучасна епоха, потребує того, щоб усі учасники процесу управління дотримувалися чітко визначених принципів і застосовували ефективні методи, що максимально узгоджуються з актуальними умовами та реаліями сьогодення. Ці методи мають ураховувати специфіку тієї концепції управління, яка найкраще відповідає актуальним потребам як економічної сфери, так і соціального устрою суспільства. Проблеми сучасності однаково стосуються як бізнес-простору, так і галузі державного управління. Водночас усе більше уваги приділяється впровадженню ідеї про потребу формування нового типу публічного службовця. Саме такий спеціаліст має бути здатним ефективно реагувати на комплексні проблеми, які постають перед сучасними

інституціями, допомагаючи адаптуватися до динамічних змін, що відбуваються в суспільстві і глобальному середовищі.

На сучасному етапі розвитку теорії державного управління відбуваються кардинальні зрушення, що змінюють усталені підходи до організації цього процесу. Традиційна парадигма управління, яка впродовж тривалого часу базувалася на суворому ієрархічному розподілі обов'язків і жорсткій моделі взаємодії за схемою «начальник – підлеглий», поступово поступається місцем більш гнучкому та інтерактивному підходу. Сучасна модель усе більше орієнтується на принцип співучасті та партнерства, запозичений із практик корпоративного управління. На поточний момент можна виділити три ключові концепції або парадигми публічного управління, кожна з яких репрезентує унікальне бачення місця та ролі держави в житті суспільства, а також визначає специфічні функції й завдання, які покладаються на державних службовців. Ці парадигми не лише відображають різні підходи до управління, але й є відповіддю на пошук балансу між традиційними принципами державності та сучасними проблемами, що ставлять нові вимоги до державного апарату [1].

Традиційна концепція управління, також відома як Traditional Public Administration (TPA), становить собою цілісну та структуровану модель управлінської діяльності, що займає особливе місце в системі публічного управління. У найзагальніших рисах її можна окреслити як систему, зосереджену на розробленні, координації та впровадженні державної політики і комплексних програм. Ця концепція включає не лише постановлення загальних цілей і стратегій, а й контроль їх реалізації, забезпечуючи дисциплінований і ефективний процес їх виконання. У межах цієї моделі основна увага зосереджується на регулюванні порядку здійснення політичних завдань і програм, установленні чітких процедур і механізмів.

TPA охоплює всі ключові етапи формування та реалізації політики держави, які можна умовно назвати «виробничим циклом» публічного управління. Цей цикл включає такі важливі елементи, як планування стратегій з урахуванням пріоритетів суспільства, організація процесу реалізації запланованих заходів через відповідні інституції, систематичний контроль за їх виконанням та об'єктивна оцінка ефективності досягнутих результатів. Окрім того концепція передбачає послідовний підхід до інтеграції всіх етапів у єдину

систему, спрямовану на забезпечення сталого розвитку й підтримку суспільного добробуту [1].

У свою чергу концепція «Новий державний менеджмент» (New Public Management, NPM) базується на ідеях неокласичної економічної теорії, менеджеризму та теорії суспільного вибору, а також використовує основи емпіричної філософії та логічного позитивізму. Основою NPM є застосування економічних, фінансових та ринкових механізмів. Ефективність діяльності оцінюється через ключові показники ефективності (KPI). У цьому контексті впроваджуються інструменти оцінювання з бізнес-середовища для аналізу досягнення результатів у державному управлінні, такі як рентабельність, ефективність і доцільність.

У межах першої хвилі NPM (New Public Management) у сферу публічного управління були активно інтегровані ключові принципи менеджеризму, що сприяли впровадженню сучасних концепцій практичного та професійного адміністрування. У цей період особливий акцент робився на розробленні й дотриманні чітких стандартів управління, упровадженні систем оцінювання ефективності роботи, управління на основі досягнення конкретних результатів. Крім того вагоме місце займала оптимізація ресурсів через баланс між ціною та якістю наданих послуг.

У межах другої хвилі країни почали схилятися до ринкових або неоліберальних підходів, зокрема до ідей конкуренції та створення ринкових механізмів у державному секторі. Цей етап характеризувався активним застосуванням реструктуризаційних підходів, які включали перегляд стимулів у системі надання державних послуг, укладання договорів і створення квазіринкових структур для їхньої організації. Третя хвиля NPM сфокусувалася переважно на забезпеченні високого рівня сервісу та розширенні можливостей громадян у виборі отримуваних послуг, що дозволило краще враховувати їхні потреби та підвищувати задоволеність населення якістю державного управління [2] .

Сучасна концепція «Нового державного адміністрування» (New Public Governance, NPG) виникла як відповідь на актуальні проблеми, які постали через масштабні глобальні трансформації в суспільному житті та політичних структурах. Її формування значною мірою зумовлено стрімким переходом до

мережевих моделей управління, які забезпечують більш інтегровану координацію різнорівневих учасників. Додатково розвиток транснаціональної економічної взаємодії, який охоплює широку географію та вимагає нових механізмів глобальної співпраці, ще більше загострив потребу впровадження інноваційних підходів до управління. Це призвело до появи й поширення нових форм організаційної взаємодії та інститутів, які функціюють у сфері наднаціонального адміністрування та прагнуть забезпечити ефективну взаємодію держав, корпорацій і громадян у межах різноманітних глобальних ініціатив [3].

Слід звернути увагу, що на відміну від двох попередніх концепцій підхід NPG характеризується явно вираженою орієнтацією на зовнішнє середовище. Це вказує на те, що для досягнення більш ефективного та результативного функціювання державних органів слід забезпечити їх активну взаємодію зі зовнішнім світом, до якого входять різноманітні зацікавлені сторони, суб'єкти громадянського суспільства, бізнес-структури та інші важливі партнери. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, щоб перевести фокус уваги державного управління з виключно внутрішніх аспектів роботи системи на потреби, запити та очікування зовнішніх учасників управлінських процесів [4].

Цей зсув у підходах до управління пояснюється сучасними реаліями: світ сьогодні є надзвичайно складним, багатоваріантним і неоднозначним. Він включає в себе широку множину інтересів, ціннісних орієнтирів, соціальних груп і культурних контекстів. Ігнорування цієї різноманітності може призвести до неефективності політики або навіть до соціальної напруженості. Саме тому в межах концепції NPG особлива увага приділяється не лише інтеграції таких інтересів у процес розроблення стратегій і норм регулювання, але й забезпеченню їх подальшого врахування на етапі реалізації державної політики. У підсумку це сприяє створенню гнучкої системи управління, здатної реагувати на проблеми глобалізованого світу та задовольняти вимоги суспільства.

Отже, здійснений аналіз демонструє, що в сучасній системі публічного управління відбувається помітна й суттєва трансформація, яка стосується як підходів до здійснення управлінських процесів, так і фундаментальних концептуальних засад цього напрямку. Цей динамічний процес можна

схарактеризувати як повноцінну зміну, а точніше – еволюцію парадигми публічного управління, що формує нові стандарти, принципи та методи функціювання управлінських структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Needham C., Mangan C. The 21st Century Public Servant. Birmingham – UK: University of Birmingham, 2014. URL: https://21stcenturypublicservant. files.wordpress.com/2014/09/21-century-report-281014.pdf
2. Pfiffner J.P. Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. A. Benz, H. Siedentopf, & K.P. Sommermann, Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung – Festschrift fur Klaus Konig. Berlin: Duncker & Humbolt, 2004. P. 443-454. URL: https://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf
3. Hood C. The «New Public Management» in the 1980s: Variations on a Theme. Accounting, Organizations and Society. 1995. Vol. 20 (2/3). P. 93-109. DOI: 10.1016/0361-3682 (93) E0001-W
4. Osborne S. New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo % 20sem%20t%C3 % ADtulo%2000582.pdf

Maxim Gardus

THE ROLE OF SOLAR ENERGY IN THE ECONOMIC RECOVERY OF SOUTHERN UKRAINE: POTENTIAL OF THE MYKOLAIV REGION

The supervisor: ***Irina Potochilova***

Military operations have radically transformed the energy sector of our country. The issue of reliable electricity supply in the south of Ukraine, in particular in Mykolaiv region, has become particularly acute. The large-scale damage to the energy infrastructure has forced us to look for innovative solutions to rebuild the industry. In this context, solar energy can be the engine of the region's revival, given its unique natural conditions for the development of renewable energy.

The introduction of SPPs has a powerful multiplier effect: it strengthens energy stability, stimulates economic growth, generates new jobs and attracts investment. The development of a network of local renewable energy sources can significantly strengthen the resilience of local communities and give a new impetus to the industrial development of the region. The study aims to analyse the economic

prospects of solar energy in Mykolaiv region and determine its role in regional development.

A large-scale network of solar power plants has been deployed in Ukraine - as of spring 2024, 1,369 solar generation facilities are in operation. Mykolaiv region occupies a significant place in this energy infrastructure, with 92 SPPs on its territory, which forms almost 7% of the national solar energy potential [1].

Despite the difficult military conditions, the industry is showing impressive development dynamics - in 2024 alone, the energy map of Ukraine was replenished with new capacities of 800-850 MW. Notably, the main drivers of this growth are private businesses and households [2]. Such a strong development in times of war clearly demonstrates the strategic importance and prospects of renewable energy.

The green energy sector has become a powerful catalyst for economic development, generating more than 25,000 jobs and attracting a record €6.2 billion in investment [3]. Mykolaiv region, with its exceptionally favourable solar activity, has all the prerequisites to become a flagship of solar energy, turning its natural potential into a powerful driver of the region's post-war economic revival.

The development of solar energy in Mykolaiv region is supported by climatic conditions. Mykolaiv region has favourable natural conditions for the development of solar energy. The average annual insolation in the region is 4.5-5.0 kWh/m² per day, which allows for an average of 1,500-1,700 kWh of electricity per year per installed kilowatt of capacity [1]. This figure is one of the highest in Ukraine and creates conditions for the efficient use of SPPs. The potential of SPPs in Mykolaiv region exceeds 2.5 GW, which can significantly reduce the region's dependence on traditional energy sources [2].

It is also important that the construction and operation of SPPs contribute to the creation of new jobs in the region. For example, the Progressivka SPP project in the Berezanska community created more than 300 temporary jobs during construction and 25 permanent jobs for plant maintenance [3]. According to research, for every 1,000 MW of installed SPPs, there are approximately 8,000 jobs in construction and 500 in operation [4]. Therefore, the development of such projects in Mykolaiv region contributes to employment in the construction, engineering, and maintenance sectors.

In addition, the implementation of large solar energy projects brings significant economic benefits to the region. It is expected that the launch of new SPPs in 2024-2026 will attract investments of more than USD 500 million [5]. This will contribute to the development of local industry, including the production of components for SPPs, transport and logistics. In addition, revenues from taxes, land rent and other fees will become a source of additional revenues for local budgets.

Solar energy can also reduce electricity costs for local businesses and the agricultural sector. For example, in 2023, agricultural companies in Mykolaiv region that used solar panels were able to reduce electricity costs by an average of 30-40% compared to traditional tariffs [6].

The development of solar power plants largely depends on international partnerships and investments. Over the past decade, more than USD 12 billion has been invested in Ukraine's renewable energy sector, which demonstrates the high interest of foreign investors in the Ukrainian market [1].

In 2022, despite the hostilities, capital investments in the production, processing and supply of energy resources in Ukraine totalled UAH 49.7 billion. Although this is 49% less than in 2021, it demonstrates the sustainability of investments even in difficult conditions [2].

International partners are actively supporting Ukraine's energy sector. Donations and coordinated efforts, such as the Energy Support Fund for Ukraine and the EU Civil Protection Mechanism, have delivered a significant amount of critical energy equipment, strengthening the country's ability to restore energy supply [3].

Public-private partnerships (PPPs) are a key mechanism for attracting investment in renewable energy. For example, a PPP model that combines mine action financing with the development of solar energy infrastructure is seen as a promising area for Ukraine [4].

Solar Garden plans to build Ukraine's first energy storage facility, which will help develop local production and reduce dependence on imports [5].

International partnerships and investments are playing a crucial role in the development of solar energy in Mykolaiv region, contributing to the region's economic recovery and energy independence.

Decentralisation of energy supply is also an important advantage of SPP development. Given the current challenges, energy security in Mykolaiv region

requires the introduction of decentralised energy supply systems. This implies a shift from centralised energy sources to local ones, in particular, small solar power plants (SPPs). This approach increases the resilience of the power system and reduces the risk of large-scale outages. In 2023, Ukraine began active decentralisation of electricity generation, focusing on small power plants and cogeneration units [1]. The development of distributed generation allows communities in Mykolaiv region to meet their own energy needs, reducing dependence on central grids. Installing their own power sources, such as SPPs, helps to save money on electricity purchases and increases energy independence [2]. In addition, the integration of distributed generation systems contributes to the creation of a more sustainable and reliable energy infrastructure, which is especially important in the face of possible threats to energy security [3].

At the same time, there are a number of challenges for the development of SPPs in Mykolaiv region. The main one is military operations and infrastructure destruction. Due to active hostilities, a significant number of energy facilities have been damaged or destroyed, which makes it difficult to ensure stable energy supply and implement new projects [1].

In addition, the rehabilitation and construction of new solar power plants (SPPs) requires significant investment. For example, it is planned to attract over UAH 400 million for the construction of a SPP in Ochakiv [7].

But despite the challenges, Mykolaiv region has significant potential for solar energy development. The region receives a significant amount of solar energy, making it attractive to investors in the renewable energy sector. Local authorities actively support projects. For example, the Ochakiv City Council initiated a project to build a solar power plant, which shows interest in green energy development [2]. Donor funds and support from international partners are being attracted to restore the region's energy infrastructure [3].

The successful implementation of solar energy projects will contribute to energy independence, economic development and environmental safety in Mykolaiv region.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. SPP capacities to increase by 800-850 MW in 2024 - Head of ASEU. Interfax-Ukraine. URL: https://interfax.com.ua/news/press-conference/1039623.html

2. Solar generation: the scale and geography of facilities are changing. Ukrainian energy. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/tryfonivska-ses-foto-dtek
3. Solar power plants in Ukraine: current state, prospects and technologies. EcoTech. URL: https://www.ecotech.ua/sonyachni-elektrostancziyi-v-ukrayini-suchasnyj-stan-perspektyvy-ta-tehnologiyi/
4. Development of alternative energy is the way to an environmentally friendly future. Department of Ecology of Mykolaiv Regional State Administration. URL: https://ecolog.mk.gov.ua/ua/news/?id=122346
5. Employment Trends in Renewable Energy. International Renewable Energy Agency (IRENA). URL: https://www.irena.org/publications/2023/Oct/Renewable-Energy-and-Jobs
6. A project to build solar power plants for 400 million was presented in Mykolaiv region. Intent Press. URL: https://intent.press/news/cpi/2024/na-mikolayivshini-predstavili-proyekt-budivnictva-sonyachnih-elektrostancij-za-400-miljoniv/
7. Construction of solar power plants for 400 million UAH is planned in Mykolaiv region: https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-150324-50D5FD43/profile?fromFilter[location]=UA48000000000039575&fromPage=43

Світлана Губа

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА МІСЦЕВЕ УПРАВЛІННЯ: УЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД

У сучасному світі соціальна відповідальність бізнесу (далі – СВБ) стала важливим аспектом у формуванні гармонійних відносин між бізнесом і місцевими громадами. Бізнес-середовище, що змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу та суспільних викликів, зумовлює потребу інтеграції соціально відповідальних практик у повсякденну діяльність компаній. СВБ охоплює широкий спектр практик, зосереджених на покращенні соціальних, економічних і екологічних умов у громадах, де функціюють підприємства.

Місцеве управління також виконує ключову роль у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу та взаємодії з громадами. Відповідальні підприємства, які прагнуть позитивно вплинути на своїх працівників, споживачів та соціально-економічну ситуацію в місцевості, можуть стати потужними партнерами для органів місцевого самоврядування. Отже, ефективна співпраця між бізнесом і місцевими органами влади може

забезпечити реалізацію соціальних ініціатив, покращення інфраструктури, розвиток місцевих економік і навіть підвищення якості життя мешканців.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу, відповідно до якої підприємства враховують соціальні, економічні та екологічні наслідки своєї діяльності, передбачає, що бізнес не лише прагне отримати прибуток, але й бере на себе зобов'язання перед суспільством, у якому вони функціюють, включаючи дії, що сприяють сталому розвитку й добробуту громади. Соціальна відповідальність бізнесу не лише визначає етичні та моральні норми ведення бізнесу, а й суттєво впливає на розвиток місцевих громад. Підприємства можуть активно долучатися до рішень соціальних питань й ініціювати зрушення в таких важливих сферах, як забезпечення робочих місць, покращення інфраструктури та охорона навколишнього середовища. Соціальна відповідальність в Україні розвивається на рівні окремих проектів та ініціатив. Поки ще не сформовано узагальнену систему показників оцінювання соціальної відповідальності як на рівні держави, так і на рівні підприємств [1].

Основними напрямками участі бізнесу у вирішенні соціальних питань можуть бути такі:

- Підтримка місцевих ініціатив. Бізнес може активно підтримувати соціальні програми, що сприяють покращенню життєвих умов у громадах, – наприклад, освіта, охорона здоров'я, соціальні служби. Це може реалізовуватись через фінансову підтримку, спонсорство або участь у волонтерських програмах.
- Розвиток освітніх програм. Багато компаній беруть на себе ініціативи з розвитку освіти, такі як проведення навчальних семінарів, стажувань для студентів або підтримка шкільних програм. Це не лише допомагає молоді здобути необхідні знання, але й готує майбутніх фахівців, які відповідають потребам місцевого ринку праці.
- Підтримка соціальнонезахищених груп. Бізнес може впроваджувати програми, що підтримують жінок, молодь, людей з інвалідністю та інших вразливих груп, забезпечуючи їм доступ до ресурсів, навчання і можливостей працевлаштування.
- Інвестування в інфраструктурні проекти. Підприємства можуть інвестувати в розвиток інфраструктури – наприклад, дороги, громадський

транспорт, освітлення та інші об’єкти, що покращують якість життя в громадах. Це може включати співпрацю з місцевими органами влади та НУО.

- Створення громадських просторів. Бізнес може сприяти створенню парків, спортивних майданчиків, культурних центрів, що не тільки покращують зовнішній вигляд громади, але й підтримують соціальну інтеграцію та активність населення.
- Участь в екологічних проектах. Чимало підприємств долучаються до програм з покращення екологічної ситуації у своїх регіонах, проєктуючи відновлення зелених зон, очищення річок, упровадження систем утилізації відходів.

Залежно від розміру та галузі бізнесу екологічна відповідальність може набувати різних форм. Для деяких компаній це означає використання альтернативних джерел енергії та екологічно чистих матеріалів, для інших – запровадження загальнокомпанійської програми утилізації або пожертвування та волонтерство для місцевих екологічно орієнтованих організацій [2].

Завданнями соціальної відповідальності бізнесу є такі: забезпечення конкурентоспроможності економіки, стабільність внутрішнього ринку та підвищення ефективності його функціювання, формування сучасного інструментарію впливу держави на соціально-економічні процеси, розвиток корпоративної культури, зменшення соціальної напруги в суспільстві та ін. Соціальна відповідальність бізнесу виявляється у створенні кращих умов й оплати праці, сприянні підвищенню рівня кваліфікації працівників, розвитку соціальної інфраструктури, дотримуванні екологічних норм і стандартів у своїй діяльності, поліпшенні асортименту та якості кінцевих товарів [3].

Отже, соціальна відповідальність бізнесу значно впливає на соціально-економічний розвиток місцевих громад. Підприємства, які розуміють свою роль у суспільстві, здатні позитивно змінити життєві умови мешканців, підтримуючи інклюзивний розвиток, покращуючи інфраструктуру та активно долучаючись до екологічних ініціатив. Залучення бізнесу до соціальних питань є вигідним для всіх учасників: громада отримує ресурси та можливості, а бізнес зміцнює свою репутацію і стосунки зі споживачами.

Соціальна відповідальність бізнесу має значний вплив на розвиток місцевих спільнот. Успішні ініціативи не лише покращують екологічну

ситуацію, але й сприяють розвитку інфраструктури, освіти та охорони здоров'я у громадах. Результати цих ініціатив указують на важливість партнерства між бізнесом і місцевими органами влади для досягнення сталого розвитку та покращення якості життя мешканців. Забезпечення успішної взаємодії між бізнесом і місцевими органами влади в рамках соціальної відповідальності вимагає комплексного підходу, що включає відкритий діалог, адаптацію до потреб громади та спільне управління ресурсами. Реалізація вищезазначених рекомендацій може призвести до покращення життя в місцевих громадах і сприяти сталому соціально-економічному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лункіна Т. І. Основна роль і необхідність розвитку соціальної відповідальності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, частина 2. С. 6-10. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/3.pdf
2. О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf
3. Біла І. С., Шевченко О. О. Соціальна відповідальність держави та бізнесу як умова розвитку соціальної економіки *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. Вип. 1. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/02476cf8-34d1-4738-9967-e01405499bcf/content

Катерина Гурякова

СУЧАСНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку підприємств, що прагнуть розширити ринки збуту, залучити інвестиції та підвищити свою конкурентоспроможність. В умовах глобалізації та нестабільної економічної ситуації ефективна система менеджменту ЗЕД стає критично важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Багато науковців наголошують на тому, що мета системи управління ЗЕД підприємства витікає з основної мети діяльності підприємства, тобто по суті – з його місії, та полягає в задоволенні потреб споживачів (вітчизняних і закордонних) на комерційній основі. Перед системою управління ЗЕД

підприємства стоять такі завдання [2]: по-перше, вивчити та проаналізувати, а також оцінити зовнішнє середовище щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності для того, щоб знайти та реалізувати конкурентні переваги на закордонних ринках. По-друге – провести поглиблений аналіз й оцінювання культурного фону у країни-контрагента для того, щоб потім можна було використати отриманні дані для розроблення та реалізації стратегії.

Основні елементи системи менеджменту ЗЕД [3]:

- організаційна структура: формування відділу ЗЕД, призначення менеджерів та координаторів;
- інформаційно-аналітичне забезпечення: системи моніторингу ринків, бази даних контрагентів;
- фінансово-економічне забезпечення: управління валютними операціями, митними процедурами, кредитуванням та страхуванням ЗЕД;
- правове забезпечення: юридичний супровід зовнішньоекономічних угод.

Основні моделі управління ЗЕД:

- Централізована модель – управління всіма зовнішньоекономічними операціями з одного центру.
- Децентралізована модель – делегування повноважень регіональним підрозділам.
- Змішана модель – поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованого операційного менеджменту.

Серед основних проблем сучасного менеджменту ЗЕД можна виділити такі [1]:

- політичну та економічну нестабільність;
- валютні ризики та митні бар’єри;
- конкуренцію на міжнародних ринках;
- недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів.

Для підвищення ефективності менеджменту ЗЕД на підприємствах доцільно:

- упровадити системи CRM та ERP для автоматизації процесів ЗЕД;
- використовувати сучасні технології Big Data та штучного інтелекту для аналізу ринків;

- удосконалити системи управління ризиками;
- проводити систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Загалом для забезпечення організації та налагодження зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно виконувати базові організаційні принципи управління. Серед таких принципів науковці зазначають такі: організаційної цілісності; паритету повноважень і відповідальності; делегування повноважень; єдності цілей, функціональної регламентації та гнучкості організаційних структур.

Отже, сучасна система менеджменту ЗЕД на підприємствах є комплексною та багаторівневою, що вимагає гнучкого підходу та стратегічного бачення. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю потрібно інтегрувати інноваційні технології, оптимізувати бізнес-процеси та посилити кадровий потенціал. Запровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павлюк Т. С. Проблемні питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*: науковий журнал. Вип. 3, С.118–121.
2. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №3.
3. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Випуск №3 (14). С. 58–71.

Ольга Гусар

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

Ефективне здійснення відбудови України сьогодні та в повоєнний період має включати вектор відновлення та розвитку базової галузі економіки країни – транспортної інфраструктури. У пріоритеті держави, в умовах спаду економіки через гібридну російсько-українську війну, одним з актуальних та

першочергових питань є забезпечення ефективного функціювання транспортної стратегічної галузі. Так, у Транспортній стратегії зазначено, що «транспорт є однією з найбільш важливих галузей національної економіки …та сприяє розвитку торгівлі та економічному зростанню». «Під час воєнного стану автомобільний та залізничний транспорт виконують надважливі для обороноздатності держави функції, а саме забезпечення можливості евакуації та мобільності населення, переміщення військової техніки та гуманітарних вантажів» [1].

Для повоєнного відновлення та економічного розвитку країни потрібна робота всієї транспортної інфраструктури, яка є досить розгалуженою. У Законі України «Про транспорт» визначено такі види транспорту: автомобільний, авіаційний, залізничний, морський, внутрішній водний, відомчий, трубопровідний [2]. «Державна транспортна політика реалізується через державні установи, які формують основні інститути, через які, застосовуючи спеціальні механізми та інструменти визначають напрями розвитку транспортної галузі. Комплексне та скоординоване інституційне регулювання транспортної галузі визначає ефективність функціонування на національному та регіональному рівнях» [3, с. 43]. Завдяки злагодженій роботі транспорту працюють державні інституції, підприємства та бізнес на території країни й за її межами.

До транспортних інституцій належать центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується через Міністерство розвитку громад та територій, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, Державна служба України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека), Державна авіаційна служба України (Державіаслужба), Державна служба морського та внутрішнього водного транспорту та судноплавства України, державні підприємства та установи: ДП «Адміністрація морських портів України», ДП «Державний автотранспортний науково-дослідний та проектний інститут», ДП «Укрсервіс Мінтрансу». АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця» та ін.

Для підвищення інституційної спроможності органів транспортної інфраструктури в грудні 2024 року уряд схвалив оновлену Національну транспортну стратегію України до 2030 року, де були актуалізовані завдання

та визначені пріоритетні напрямки, що дозволить забезпечити комплексне планування розвитку галузі та сприятиме реалізації галузевих реформ, упровадження міжнародних стандартів та інтеграції з країнами ЄС в умовах відновлення транспортного комплексу від наслідків війни [1].

Інституційну спроможність транспортної інфраструктури можна визначити як здатність органів транспортної галузі здійснювати свої основні функції, а саме переміщення людей і товарів, доступ до робочих місць і послуг, розвиток торгівлі, бути здатними до змін. Вона залежить від стратегічного планування, прийняття ефективних владних рішень, кадрового забезпечення, впровадження інноваційних підходів та інформаційних технологій та показників ефективного здійснення органами стратегій та програмних документів.

В умовах воєнного та повоєнного відновлення, непрогнозованості та стихійності багатьох процесів у державі рівень інституційної спроможності у транспортній інфраструктури залежить від визначення на законодавчому рівні транспортної інфраструктури як стратегічного активу держави, що складається із матеріальних, кадрових, фінансово-економічних, правових активів. «За допомогою сукупності цих активів здійснюється функціювання транспортної інфраструктури та реалізується основне її призначення – якісне та безпечне перевезення пасажирів, своєчасна доставка вантажів у всіх сферах економічної і неекономічної діяльності людини. Ці активи мають стратегічне значення і є ключовими ресурсами не лише транспортної інфраструктури, а всієї економіки держави, оскільки вони є основними об’єктами стратегічного управління в державі, забезпечують генерування доходів і мінімізацію витрат транспортної галузі та формують склад національного багатства України» [4, с.255].

Із метою забезпечення інституційної спроможності потрібно: 1) провести комплексний аналіз проблем, що існували в транспортній галузі до початку збройної агресії російської федерації, та ті, що виникли після неї; 2) здійснювати постійний моніторинг та вдосконалення законодавчої бази щодо врахування викликів воєнного стану та адаптації законодавства ЄС; 3) забезпечити проведення контролю та нагляду за дотримуванням законодавства у сфері транспорту.

Посилити інституційну спроможність системи органів транспортної інфраструктури можна за допомогою проведення реформ і приведення транспортного законодавства до міжнародних стандартів та європейських вимог; застосування систематичного проведення навчальних заходів щодо контролю та нагляду за дотриманням суб'єктами господарювання законодавства для державних службовців. Державна політика щодо реформ у транспортній інфраструктурі потребує комплексного підходу у взаємозв'язку з політикою надання адміністративних послуг, реформ містобудування, підготовки кадрів для обслуговування цієї сфери, інформатизації та цифровізації.

Для підвищення рівня екологічності транспорту постає потреба застосування альтернативних видів палива та джерела енергії, застосування нових технологій для транспортних засобів та організації процесів перевезення, що потребує врегулювання цього на рівні програмних документів і нормативно-правової бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках» № 1550 від 27 грудня 2024 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 21.02.2025).
2. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232-/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 21.02.2025).
3. Машканцева С.О. Наукові засади інституційного регулювання розвитку транспортної галузі регіону. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип.2. С.41-45.
4. Гусар О.А. Транспортна інфраструктура як стратегічний актив держави у складі національного багатства України. Правовий вимір та охорона національного багатства України: монографія /за заг. ред. О.О. Кота, А.Б. Гриняка, Л.Ф. Купіною, В.І. Шакуна. Київ: Алерта, 2024. С. 248-273.

Роман Гуц

РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Туризм є однією з важливих галузей економіки України, що забезпечує створення робочих місць, залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. Однак у зв'язку з війною ця галузь зазнає серйозних змін, і на перший план

виходять питання збереження її життєздатності та адаптації до нових умов. В умовах воєнного стану роль держави в розвитку туризму стає критично важливою. Держава не тільки забезпечує безпеку туристів та інфраструктури, але й створює умови для відновлення та підтримки галузі через різні механізми фінансової та правової підтримки.

В умовах війни індустрія туризму стикається з багатьма труднощами. Проблеми з безпекою та обмеження на пересування часто призводять до того, що Україна стає менш привабливою для іноземних відвідувачів. Через воєнний стан внутрішні переміщення також обмежені, а багато регіонів опинилися в зоні бойових дій. Війна завдає значних збитків туристичній інфраструктурі, зокрема готелям, транспортним мережам і культурним пам'яткам.

Із цих причин потрібною є активна роль держави для підтримки та розвитку туризму навіть у складних умовах. У відповідь на проблеми війни держава має розробити комплекс заходів для збереження туристичної галузі, який включав би:

– підтримку безпеки туристів. Одним із головних пріоритетів є забезпечення безпеки на територіях, де немає бойових дій. Створення чітких регламентів щодо безпеки туристичних маршрутів і об'єктів є важливою складовою;

– фінансову підтримку галузі. Держава може запроваджувати програми для фінансування ремонту пошкодженої інфраструктури та підтримки підприємств, які постраждали від війни. Це можуть бути як прямі субсидії, так і пільгові кредити для підприємців туристичної сфери;

– адаптацію рекламних стратегій. У період війни державні органи мають переглянути стратегії просування країни як туристичної дестинації, акцентуючи увагу на безпечних зонах і нових напрямках для внутрішнього туризму;

– законодавчу підтримку. Важливу роль у розвитку туризму відіграє створення сприятливих умов для інвестицій у відновлення інфраструктури, надання пільг для готельного бізнесу та інших туристичних підприємств [1; 2].

В умовах воєнного стану Україна мусить сконцентрувати увагу на розвитку внутрішнього туризму. Держава може стимулювати внутрішні подорожі через:

– організацію безпечних туристичних маршрутів в регіонах, де не ведуться активні бойові дії;

– організацію локальних фестивалів, виставок та інших культурних заходів, що дозволяють залучити внутрішніх туристів і підтримати культуру;

– підтримку малих підприємств, зокрема в готельному бізнесі та на туристичних маршрутах через надання фінансової підтримки для збереження бізнесу [3].

Попри складні умови, важливо продовжувати роботу над розвитком міжнародних зв'язків у сфері туризму. Держава може:

– залучати міжнародні фонди та гранти для відновлення та розвитку туристичної інфраструктури;

– сприяти розвитку зеленого та подієвого туризму, який може бути цікавим для міжнародних відвідувачів навіть в умовах воєнного стану;

– укладати договори з іншими країнами щодо безпечних туризму та обміну досвідом у боротьбі з наслідками війни для індустрії туризму [4].

Після завершення війни держава має працювати над відновленням іміджу України як безпечної та привабливої туристичної території через:

– реконструкцію пошкоджених об'єктів туризму та інфраструктури;

– просування країни на міжнародних туристичних ринках;

– стимулювання інвестицій у розвиток нових туристичних проєктів, що можуть принести економічні вигоди після завершення війни.

Роль держави в умовах воєнного стану є вирішальною для підтримки туристичної індустрії. Держава має діяти в напрямку забезпечення безпеки, фінансової підтримки та розвитку внутрішнього туризму, а також продовжувати роботу над відновленням міжнародних зв'язків. Збереження туристичної інфраструктури та культури є важливими завданнями, які дозволять Україні відновити індустрію туризму після завершення війни й повернутися на міжнародний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Фастовець О. О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 3. С. 87-97. DOI: 10.31375/2226-1915-2022-3-87-97.

2. Данчевська І. Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 193-196. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.24.
3. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 5. С. 6-11. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02.
4. Осінська О. Б., Островська Н. Д. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку зеленого туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 77-83. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-9.

Тетяна Гусаковська, Богдан Войт

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний світ характеризується швидкими змінами в технологіях та інформаційних потоках. Соціальні мережі, цифровий маркетинг і нові медіа створюють нові можливості для комунікації, але водночас ускладнюють управління ними на рівні підприємства.

В умовах глобалізації підприємства стикаються з потребою адаптації своїх комунікацій до різних культур і ринків. Це потребує глибокого розуміння стратегічних комунікацій для ефективного виходу на нові ринки.

Термін «стратегічна комунікація» став популярним в урядових установах США і сформувався за останні 10-15 років у Державному департаменті та Міністерстві оборони. За однією з версій, концепція «стратегічної комунікації» була запропонована 2001 року В. Віто. Він висловив думку, що складна стратегічна комунікація може визначати порядок денний і створювати контекст, що сприяє досягненню політичних, економічних і військових цілей.

Проблема недостатньої ефективності процесу реалізації стратегії більшості підприємств полягає в застосуванні насамперед тактичного, короткострокового підходу до здійснення комунікації з ключовими стейкхолдерами, який не лише не є стратегічним, але й може не відповідати загальнокорпоративній стратегії або взагалі суперечити їй. За твердженням М.

Гленна, комунікації належить центральне місце в компанії, реалізувати стратегію не можливо, якщо не комунікувати про неї [1].

Технологічний прогрес є одним із найважливіших чинників у бізнесі. Його вплив поширюється і на сферу комунікацій, адже інформація сьогодні може передаватися за допомогою безлічі різноманітних каналів, кількість яких зростає. Технології змінюються достатньо швидко впродовж року, що дозволяє прискорювати комунікаційні процеси між стейкхолдерами. Це полегшує доступ один до одного за допомогою традиційних комунікаційних методів, які відповідають їхнім потребам. Такі зміни призводять до того, що маркетологи опиняються у значно складнішому конкурентному середовищі, де вони мають одночасно задовольняти потреби клієнтів і прагнути до встановлення тривалих відносин. При відкритті бізнесу незалежно від його розміру комунікаційна стратегія має стати першочерговою метою, оскільки саме вона визначатиме майбутній напрямок розвитку бізнесу.

Серед основних чинників, що значно впливають на формування стратегічних комунікацій і розвиток цієї сфери, виділяються такі:

1. Сучасні методи охоплення та передання інформації. Сьогодні існує значно більше способів для подання інформації громадськості. Так, наукова чи мистецька організація може одночасно поширювати історії журналістам, вести блог для широкого загалу та розміщувати публікації в соціальних мережах.

2. Узгодженість та координація – збільшується потреба в координації комунікацій та узгодженні комунікаційних зв`язків. Люди можуть легко шукати все, що є в мережі Інтернет, проте необхідна більша координація, оскільки одні й ті самі канали комунікації (як приклад – Facebook) можуть бути корисними для різних сфер діяльності по різному, і компаніям слід знайти баланс між отриманням важливих повідомлень та залученням цільової аудиторії.

3. Ускладнення системи комунікаційних зв`язків, значна кількість каналів комунікацій та необхідність їх оптимізації, а також потреба стратегічного планування комунікацій вимагають суто професійних підходів.

Стратегічна комунікація стосується розроблення політики та керівництва для послідовної інформаційної діяльності всередині організацій та між ними. Тобто робота в цій галузі є міждисциплінарною, оскільки базується на

дослідженнях із широкого кола інших галузей, таких як менеджмент, маркетинг, зв'язки з громадськістю, реклама тощо. Ця сфера включає дослідження, які намагаються пояснити концепцію стратегічних комунікацій вченим і практикам.

Комунікацію вважають стратегічною, коли вона повністю відповідає місії, баченню та цінностям компанії, а також здатна посилити її стратегічне позиціонування та конкурентоздатність. Учені також наголошують про важливість розуміння концепції комунікаційної стратегії, яку слід розглядати з погляду загальнокорпоративної стратегії компанії [2, 3].

Також стратегічні комунікації – це також процес, що включає не лише комунікаторів, але й стейкхолдерів з інших сфер діяльності компанії. Комунікатор допомагає у здійсненні процесів, які є «власністю» не одного підрозділу організації, тому комунікація забезпечує координування діяльності та взаємодії цих підрозділів організації, а також оптимізує інформаційні потоки в ній [1].

Проте слід зазначити, що немає єдиного фахівця, який би розумівся в усіх сферах діяльності компанії, тому процес відбувається у вигляді дискусії та синхронізації того, які цілі мають бути досягнуті. Це означає, що будучи комунікатором, а саме однією з частин загального процесу стратегічних комунікацій, фахівець буде залучений до діяльності все більшої кількості інших фахівців для розуміння загальної картини й залучати інших, щоб вони могли краще розуміти всі аспекти комунікації в проєкті.

Ефективна стратегія внутрішньої комунікації допомагає кожному працівнику відчувати причетність до загального бачення компанії, а отже, усвідомлювати, як їхні окремі ролі сприяють загальному успіху організації. Опитування JobsinME показало, що 85% працівників відчувають себе більш пов'язаними зі своєю роботою, коли на робочому місці існує ефективне спілкування.

Надійна стратегія внутрішньої комунікації має велике значення для сприяння цій взаємодії – працівники відчувають причетність до місії компанії та розуміють роль, яку вони відіграють.

Друга складова системи комунікацій компанії – її зовнішні комунікації. Зовнішні комунікації є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Це

передбачає комунікації з будь-якою організацією чи аудиторією за межами компанії, включаючи клієнтів, інвесторів, потенційних клієнтів, акціонерів. Зовнішня комунікація є важливою частиною бізнес-плану чи маркетингової стратегії будь-якої компанії, тому важливо розуміти, що робить комунікацію ефективною. По суті, зовнішня комунікація – це комунікація між компанією та будь-якими людьми, організаціями чи підприємствами за межами цієї компанії. Підприємства використовують зовнішні комунікації, щоб розвинути впізнаваність бренду та покращити імідж компанії у суспільстві. Хороші ділові стосунки та позитивний імідж бренду є важливими для успіху бізнесу. Ефективні зовнішні комунікації можуть позитивно вплинути на те, як конкуренти компанії, потенційні інвестори та клієнти бачать бізнес і бренд. У результаті зовнішні комунікації є важливою частиною будь-якої маркетингової стратегії та відіграють важливу роль у розвитку будь-якого бізнесу.

Отже, стратегічні комунікації відіграють ключову роль в управлінні підприємством, забезпечуючи узгодженість внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Вони сприяють ефективній взаємодії зі стейкхолдерами, підтримці корпоративної стратегії та підвищенню конкурентоспроможності компанії. В умовах швидкого розвитку технологій та глобалізації підприємства мусять адаптувати свої комунікаційні стратегії для ефективного функціонування на сучасному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. The Strategic Communication Imperative. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/
2. Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskih-ommunikatsii/
3. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М., Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. №2(106). С. 26-30.

Олена Даниленко, Ерік Аветісян

СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ: ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У контексті глобальних соціально-екологічних проблем в Україні та потреб її подальшого сталого розвитку й повоєнного відновлення актуальність соціально-екологічного аудиту є дуже високою. Екологічні загрози, такі як: екологічні катастрофи, забруднення води, повітря, ґрунту та виснаження природних ресурсів, вимагають комплексних рішень, які враховують екологічні та соціальні аспекти. Соціально-екологічний аудит є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та повоєнного відновлення України, підтримки екологічної рівноваги та підвищення соціальної відповідальності організацій.

Проблеми та перспективи соціально-екологічного аудиту в Україні в контексті її подальшого сталого розвитку та повоєнного відновлення узагальнено за літературними джерелами [1-5]. Отже, уважаємо, що соціально-екологічний аудит – це інструмент не лише оцінювання впливу економічної діяльності на навколишнє середовище, а й оцінювання соціальних аспектів, таких як: вплив на здоров’я людей, умови праці та корпоративну соціальну відповідальність, на місцеву громаду тощо. Він поєднує в собі екологічні та соціальні підходи, дозволяючи розробляти стратегії сталого розвитку, які враховують не лише інтереси організації, а й інтереси громад, у яких вона працює.

Критично проаналізувавши наукові публікації з теми соціально-екологічного аудиту, ми неодноразово зустрічали приклади, коли організації не тільки завдають шкоди навколишньому середовищу, але й ігнорують соціальний вплив своєї діяльності. Так, застосування в сільському господарстві хімічних добрив і пестицидів, про які пише Н. Костишин [4], часто викликає ерозію ґрунту та забруднення води, що негативно позначається на здоров’ї мешканців на території, де відбулося забруднення. Існують і проблеми з відсталою технічною інфраструктурою, недостатньою інформаційною

підтримкою керівників підприємств, низьким рівнем професійної підготовки. Це підкреслює важливість цілісного підходу до аудитів, оцінювання екологічних і соціальних наслідків діяльності організації загалом, а не окремо.

Проведення соціально-екологічного аудиту не є однозначним процесом, і є кілька проблем, які потрібно вирішити, щоб зробити цей інструмент більш ефективним. Так І. Басанцов та О. Пантелейчук, відзначають, що забруднення повітря, води, ґрунту та виснаження природних ресурсів серйозно впливають на здоров'я населення, викликаючи до 50% випадків раку [1]. Це підкреслює потребу впровадження ефективного екологічного контролю. Серед основних проблем учені виділяють неналежне законодавство, невідповідність міжнародним стандартам, відсутність необхідних екологічних реформ і слабкий контроль за впровадженням природоохоронних заходів. Ці чинники ускладнюють управління екологічними ризиками та загострюють еколого-демографічні проблеми, ускладнюють інтеграцію соціальних аспектів у процес екологічного оцінювання.

А. Нестеренко підкреслює, що швидкий технологічний розвиток призвів до глобалізації суспільних процесів, що своєю чергою вплинуло на екологічну кризу. Домінантний спосіб природокористування виявився не сумісним із біосферою, що спричинило екологічний регрес [5].

Ще однією важливою проблемою є недостатня кваліфікація експертів для проведення екологічної експертизи та відсутність єдиних стандартів для проведення такої експертизи [2; 3]. Через відсутність чітких критеріїв оцінювання соціальних аспектів в екологічному оцінюванні належним чином враховуються лише екологічні проблеми, а соціальні проблеми часто ігноруються. Ми вважаємо, що одним із ключових завдань є розроблення чітких критеріїв, які дозволять оцінювати екологічні та соціальні наслідки бізнес-діяльності.

Утім соціально-екологічний аудит має багато переваг, які роблять його важливим інструментом для розвитку сталого управління навколишнім середовищем. По-перше, організації можуть не тільки контролювати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, а й оцінювати, як їхні дії впливають на соціальні аспекти, такі як здоров'я людей, якість життя та екологічна свідомість. Оскільки екологічні та соціальні питання тісно пов'язані

між собою, цей підхід дозволяє розробити ефективні стратегії для досягнення сталого розвитку та подальшого повоєнного відновлення України.

По-друге, соціально-екологічний аудит дає реалістичну картину того, як організація може оптимізувати свої ресурси для досягнення збалансованих економічних, екологічних і соціальних результатів. Це не тільки покращує імідж організації в очах споживачів і суспільства, а й сприяє підвищенню економічної ефективності за рахунок більш раціонального використання природних ресурсів і енергії.

З огляду на все вищезазначене, соціально-екологічний аудит є важливим інструментом для розвитку сталого природокористування, забезпечення екологічної безпеки та покращення соціальних умов життя населення України. Його застосування дозволяє організаціям оцінювати не лише екологічний, але й соціальний вплив своєї діяльності, сприяючи тим самим створенню більш гармонійної взаємодії між людьми і довкіллям.

Однак для того, щоб соціально-екологічний аудит став більш ефективним інструментом, потрібно вирішити низку проблем, як-от удосконалення законодавчої бази України, підвищення кваліфікації фахівців і створення чітких стандартів для його проведення. Удосконалюючи ці інструменти, можна досягти великих результатів у захисті навколишнього середовища та забезпеченні сталого розвитку, таким чином сприяючи покращенню якості життя нинішнього та майбутніх поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Басанцов І.В., Пантелейчук О.С. Екологічний аудит в Україні: актуальність, проблемні питання та напрями удосконалення. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/3523/1/CDFBE7F0d01.pdf
2. Будько О.В., Кіріченко О.І. Екологічний аудит у системі управління підприємством. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). С. 41-47. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293561pp41-47
3. Гончаренко Н.В. Сутність екологічного аудиту: теоретичні засади і наукові підходи. *Облік і фінанси АПК*. URL : https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekologichnogo-auditu-teoretichni-zasadi-i-naukovi-pidhodi.html
4. Костишин Н. Екологічний аудит як інструмент системи інтегрованого інформаційного забезпечення. *Вісник Львівського національного аграрного*

університету. Серія : Економіка АПК. 2014. № 21(1). С. 11-18. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21(1)__5
5. Нестеренко А. Роль екологічного аудиту в концепції розвитку збалансованого природокористування: правові аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2024. № 1 (41). С. 220-227. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34575/nesterenko412024.pdf

Анастасія Дейнека

НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧА

Науковий керівник: *Тарас Кушнір*

Сьогодні нейромаркетинг є вагомим інструментом впливу на підсвідомість споживача, що складається з різноманітних прийомів та методів і забезпечує встановлення міцного зв'язку компанії з її цільовою аудиторією та збільшення обсягів продажу. Нейромаркетинг поєднує сучасні маркетингові стратегії з наукою про мозок, досягнення якої підкріплені діагностичними методами дослідження. Результати цих досліджень використовуються під час створення нових товарів, запуску рекламних кампаній, для визначення смаків, кольорів і дизайну товарів, які привертають увагу покупців та чинять на них найбільш вагомий вплив.

У загальних рисах концепцію нейромаркетингу в 1990-х роках розробив психолог Гарвардського університету Дж. Залтмен, запатентувавши її під назвою ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method) [1, с. 108]. В основу цієї технології було покладено модель, згідно з якою значна частка інтелектуальної діяльності людини, включаючи емоції, відбувається на підсвідомому рівні [2].

У класичному вигляді у процесі реалізації нейромаркетингових комунікацій використовуються слух, зір, дотик, нюх. Покупці зазвичай отримують значну кількість інформації через візуальні канали. Психофізичний вплив кольору залежить від насиченості, розміру, відстані та напрямку освітлення.

Запах – не менш потужний спосіб впливу на фізіологічний стан людини. Він чинить безпосередній вплив на лімбічну систему мозку, яка відповідає за формування емоційних і поведінкових реакцій. Популярні ресторани швидкого

харчування є прикладом цього виду нейромаркетингу в рекламі. Запах певної зони McDonald's можна почути здалеку. Більше того – цей запах є елементом торгової марки ресторану, який забезпечує впізнаваність.

Щодо звукового каналу, то музика впливає на покупців так само, як кольори та запахи. За даними Magram Market Research, повільні (близько 60 ударів на хвилину) мелодії з більшою ймовірністю спонукають до імпульсивних покупок. Музика може спонукати людей витратити на 35-40 відсотків більше грошей, ніж вони планували. Цей тип музики рекомендується для магазинів верхнього й середнього цінового діапазону.

Тактильне сприйняття – це сприйняття продукту на основі отриманих відчуттів. Це важливий канал комунікації при продажі продукту. Прикладом цього є виготовлення приємної на дотик упаковки. М’якість і шовковистість тканин і одягу також можуть впливати на рішення про покупку, але це питання якості, а не маркетингу.

Крім позитивних аспектів впливу на просування продукції компанії, варто розглянути і негативні моменти нейромаркетингу. Незважаючи на те, що ця сфера маркетингу є відносно новою, існує низка недоліків, які перешкоджають її використанню.

1. Конфіденційність досліджень та методів обробки даних. Нейромаркетингові дослідження проводяться не університетами, а переважно приватними компаніями та великими корпораціями. Компанії не розкривають свої методи оброблення даних, побоюючись, що про них дізнаються конкуренти або що у споживачів сформується неетичне ставлення до продукції. Із цієї причини багато вчених скептично ставляться до висновків нейромаркетингових компаній.

2. Подолання суб'єктивності. Багато нейромаркетингових компаній стверджують, що нові методи дозволяють подолати суб’єктивність і зрозуміти емоції конкретної людини. Однак нейромаркетингові дослідження вимагають тривалої та кропіткої роботи, а для отримання статистично достовірних даних в опитуваннях має брати участь велика кількість людей.

3. Вартість нейромаркетингових досліджень. Нейромаркетингові дослідження базуються на використанні медичних досліджень у галузі психології, неврології та неврологічних досліджень із використанням

медичного обладнання (фМРТ, ЕЕГ, ІТтрекінг) і тому є досить дорогими, і не всі компанії можуть дозволити собі це.

Нейромаркетингові інструменти, незважаючи на наявні недоліки, швидко розвиваються та урізноманітнюються, маючи значний потенціал впливу на цільову аудиторію, що є вкрай важливим завданням для маркетолога. Компанії, які володіють значними рекламними бюджетам, регулярно тестують цільові ринки з метою впровадження нових товарів на ринок і рекламних технологій впливу на споживача [3].

Знання про роботу мозку та підсвідомі реакції відкривають нові можливості в нейромаркетингу для глибшого розуміння споживчої поведінки. Поєднання сенсорних каналів сприйняття (зір, слух, нюх, дотик) дозволяє створювати ефективні маркетингові стратегії, здатні викликати емоційну реакцію у споживачів.

Також відзначимо, що впровадження технологій нейромаркетингу пов’язане з низкою проблем і труднощів, таких як відсутність відкритих даних про методологію досліджень, висока вартість, потреба громіздких вибірок для отримання об’єктивних результатів. Незважаючи на такі виклики, нейромаркетинг продовжує стрімко розвиватись завдяки його здатності впливу на рішення споживача та отримання конкурентної переваги в бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зіньцьо Ю.В., Стасюк С.О. Нейромаркетинг як інструмент збільшення кількості продажів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. 2022. Вип. 41. С. 107-111. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-20.
2. Савченко С.О., Сукач О.М., Сиволап Ю.Ю. Нейромаркетинг як інструмент впливу на поведінку споживача. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 86-89. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-15.
3. Скригун Н.П., Метейко В.О. Нейромаркетинг як засіб психологічного впливу на споживача. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_30_16.

Тетяна Дрозд

КОМУНІКАТИВНІ ЯКОСТІ НАУКОВОГО МОВЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

Традиційне домінування в міжнародному науковому просторі англійської мови як глобальної мови науки, з одного боку, створює умови для широкого наукового діалогу, відкритості й включення у світові наукові процеси, але з іншого – уповільнює розвиток національних наукових мов. Якщо говорити безпосередньо про українське наукове мовлення, то відзначимо ще один більш впливовий і вкрай несприятливий чинник – упродовж століть мовою наукових досліджень і публікацій в Україні була переважно російська, особливо в soviet-період. Через це багато термінів і традицій наукового письма сформувалися в російському дискурсі, а український науковий стиль не мав достатньо можливостей для повноцінного розвитку.

Попри такі проблеми, можемо констатувати позитивні зміни й невпинний поступовий розвиток української наукової мови. Але цей процес потребує активної підтримки з боку держави, науковців та освітян. Питання формування наукового мовлення здобувачів освіти третього (освітньо-наукового) рівня потребує особливої уваги закладів вищої освіти. Тому актуалізація уваги на комунікативних якостях мовлення, які є визначальними в науковому мовленні здобувачів освіти цього рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування» стала метою цієї публікації.

Насамперед констатуємо: науковий стиль – це функційний стиль мовлення, що використовується в різних галузях науки, виробництва, освіти для передавання наукової інформації, формулювання й обґрунтування теоретичних положень, опису досліджень, доказів і висновків. Основне завдання наукового стилю – чітко й точно донести до читача певну інформацію.

Відповідно до думки П. Селігей «якісний обмін науковою інформацією залежить від того, наскільки представники наукової спільноти володіють комунікативними якостями мовлення» [1, с. 11] сфокусуємо нашу увагу на

понятті «комунікативні якості мовлення» як комплексній характеристиці, що охоплює змістову й формальну сторони мовлення, співвідношення мовлення й мислення, мови та мовлення, видів і стилів публічного мовлення.

В українському мовознавстві базовий перелік комунікативних якостей мовлення обґрунтовано Л. Струганець. Це такі ознаки, як багатство мовлення, виразність, дієвість (переконливість), доречність, достатність (повнота), дохідливість (простота), експресивність, естетичність, зв'язність, змістовність, логічність, об'єктивність, образність, послідовність, правильність, пропорційність, ритмічність, різноманітність, структурованість, точність, цілеспрямованість, чистота, ясність [2].

Чи повною мірою і в такій послідовності названі ознаки притаманні науковому мовленню? Так, Т. Радзієвська найпершими вимогами, які висуваються до наукового тексту і водночас є критеріями його оцінювання, називає логічність, ясність, недвозначність і строгість [3].

Попри те, що комунікативні якості мовлення нині не узагальнені у вигляді чіткої системи, а взаємозв'язки між ними багатопланові, нашу увагу привертає класифікація, запропонована П. Селігеєм. На думку професора, головними для наукового мовлення серед вказаних вище комунікативних ознак є логічність, стислість, точність, ясність; потрібними – об'єктивність, зв'язність, виразність, дієвість, дохідливість, достатність, змістовність, послідовність, пропорційність, структурованість, цілеспрямованість, доречність, правильність, чистота; допустимими – експресивність, багатство, естетичність, образність, ритмічність, різноманітність [1].

Стосовно письмового й усного наукового мовлення здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» вважаємо за необхідне особливо підкреслити такі якості, як:

– обґрунтованість – посилання на нормативно-правові акти, наукові джерела, статистичні дані;

– об'єктивність – відсутність суб'єктивних оцінок, емоційної забарвленості, дотримання нейтрального стилю;

– доступність – адаптація складної інформації для розуміння широкого кола слухачів або читачів;

– переконливість – аргументоване доведення позиції, використання логічних доказів і пояснень.

Відзначимо також, що особливості наукового мовлення є універсальними, притаманними різним галузям. Певні відмінності в науковому мовленні однієї (кожної) галузі можуть бути зумовлені формою мовлення (письмовою чи усною), жанром (монографія, дисертація, наукова стаття, доповідь, лекція, науковий огляд тощо) та метою мовлення – репрезентаційного, спрямованого на об'єктивне представлення інформації, або ж аргументаційного, яке використовується для переконання аудиторії за допомогою доказів і логічного міркування.

Додатково наголосимо, що науковий стиль мовлення публічних управлінців є своєрідним симбіозом наукового та офіційно-ділового стилів. Це зумовлено тим, що вони оперують науковими поняттями, дослідженнями та аналітичними даними, але водночас працюють у сфері державного управління, місцевого самоврядування, де важливі регламентованість, чіткість і юридична точність.

Отож від наукового стилю провідними залишаються логічність, аргументованість, послідовність викладу; точність, використання термінології, об'єктивність викладу; узагальнення, пояснення суспільних явищ через дослідження. Водночас чітко простежуються такі ознаки офіційно-ділового стилю, як:

– регламентованість мовлення відповідно до норм законодавства та управлінських документів;

– чіткість, стандартизовані конструкції, відсутність емоційності;

– використання типових формулювань, посилання на нормативно-правові акти;

– орієнтація на адресата – громадян, посадовців, державні установи.

Ця інтеграція забезпечує ефективність наукової комунікації публічних службовців, оскільки вони мають не лише пояснювати політико-правові процеси зрозуміло для суспільства, а й діяти в межах офіційного дискурсу. Тому їхнє мовлення має бути одночасно інформативним, аргументованим і нормативно точним.

Також зауважимо, що вищезазначені комунікативні якості мовлення публічних управлінців, а відповідно і здобувачів освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», є основою для адаптації до різних галузевих вимог, допомагаючи як ефективно виконувати свої функції в конкретних сферах, так і працювати над науковими дослідженнями.

Уважаємо за доречне привернути увагу також до тези, що на еволюцію комунікативних якостей наукового мовлення публічних службовців усе більш відчутним стає вплив сучасних чинників, як приклад:

– цифровізація та інформаційні технології – зростає потреба в мовленні, адаптованому для цифрових платформ (як приклад, уміння чітко формулювати думки у соціальних мережах, електронних документах, чатботах тощо);

– запит від громадянського суспільства на прозорість і відкритість – громадяни очікують більш зрозумілих пояснень рішень, доступного й менш бюрократичного стилю мовлення.

Звісно, це лише окремі із сучасних проблем. У цьому зв'язку підкреслимо, що науковий стиль, як і мова загалом, безперервно розвивається, його норми потребують періодичного оновлення. Якщо традиційна характеристика наукового стилю базується на відсутності жодних засобів емоційної виразності, то нині актуальним постає завдання унормування тих перспективних елементів, що здатні підвищити комунікативність наукових текстів, формувати готовність дослідника до діалогової взаємодії.

Призначення сучасного наукового тексту – не лише передавати інформацію, а також впливати на адресата. Відтак, дбаючи про вдосконалення комунікативних якостей мовлення науковців – публічних управлінців, маємо забезпечити різнобічну (інтелектуальну й емоційну) дієвість мовлення. Усе більш прийнятними в науковому стилі стають такі комунікативні якості, як виразність, естетичність, образність. Базові риси наукового мовлення публічних службовців зберігаються, але акценти змінюються відповідно до суспільних запитів і комунікативних реалій.

Створення й продукування наукового тексту з дотриманням комунікативних якостей мовлення є найважливішою вимогою сучасного спілкування (зокрема наукового) в українському суспільстві. Це питання має перебувати у фокусі уваги третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

зокрема в підготовці здобувачів освіти до усної презентації власних наукових напрацювань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Селігей П.О. Український науковий текст: проблеми комунікативної повноцінності та стильової досконалості. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філологічних наук. Київ. 2016. 38 с.
2. Струганець Л.В. Теоретичні основи культури мови. Тернопіль, 1997. 96 с.
3. Радзієвська Т. В. Нариси з концептуального аналізу та лінгвістики тексту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2010. 491 с.

Микола Єжеєв

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ Й СУСПІЛЬСТВА

Сталий розвиток є одним із найважливіших стратегічних напрямків державної політики. У сучасних умовах його реалізація не можлива без ефективного публічного управління та адміністрування. Узаємодія держави, суспільства та бізнесу потребує нових підходів до управління ресурсами, ухвалення рішень та впровадження інноваційних механізмів.

Публічне управління відіграє ключову роль у досягненні сталого розвитку, забезпечуючи ефективну взаємодію між державними інституціями та громадянами. Основні принципи сталого розвитку включають економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну безпеку. Упровадження цих принципів можливе лише за умови належної координації між різними рівнями влади та активного залучення громадянського суспільства [1–4].

Реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства відбувається через механізми публічного управління. Одним з основних механізмів упровадження сталого розвитку є формування ефективної інституційної структури. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи державної влади, які забезпечують нормативно-правове регулювання, та органи місцевого самоврядування, які реалізують політику сталого розвитку на практиці. Важливе значення має також електронне урядування, що сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства вимагає ефективних механізмів публічного управління, які забезпечують баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку [4; 5].

Насамперед реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства здійснюється інституційним механізмом:

- органи державної влади та місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами формування та реалізації політики сталого розвитку;
- система співпраці між секторами – взаємодія держави, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів;
- національні та регіональні стратегії сталого розвитку – адаптація міжнародних стандартів до національних реалій.

Важливою складовою механізму реалізації стратегії сталого розвитку держави та суспільства є нормативно-правовий механізм, а саме

- закони та підзаконні акти для формування правової бази реалізації концепції сталого розвитку.
- гармонізація законодавства з міжнародними стандартами (ООН, ЄС).
- регулювання екологічної відповідальності бізнесу, а саме екологічне оподаткування, квоти на викиди, ліцензування тощо.

Важливим елементом є управлінсько-організаційний механізм, що включає до себе:

- стратегічне планування та прогнозування для розробки довгострокових стратегій розвитку;
- моніторинг і контроль виконання програм сталого розвитку для оцінки ефективності управлінських рішень;
- цифровізацію державного управління шляхом розвитку електронних послуг, відкритих даних, онлайн-інструменти для участі громадян.

Наступною складовою механізми публічного управління є економічний механізм, що включає в себе:

- державне фінансування програм сталого розвитку (екологічні фонди, бюджетні програми);

- залучення міжнародної фінансової допомоги (гранти, кредити від Світового банку, ЄБРР, ЄС);
- стимулювання зеленої економіки – пільги для екологічно чистих підприємств.

Соціальний механізм може включати до себе:

- підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності населення;
- освіту та просвітницькі програми з метою формування екологічної культури, підготовки кадрів у сфері сталого розвитку;
- громадський контроль, що передбачає участь неурядових організацій та громадян в ухваленні рішень, упровадження механізмів громадського моніторингу.

Обов'язковою складовою механізмів публічного управління має бути інформаційно-комунікаційний механізм, що може включати в себе такі складові:

- прозорість і відкритість управлінських процесів, що дозволяє доступ громадськості до інформації;
- використання медіа та соціальних мереж для підвищення обізнаності громадян про ініціативи сталого розвитку;
- зворотний зв'язок між владою і громадянами за рахунок створення онлайн-платформ, петиції, консультації тощо.

Отже, механізми реалізації стратегії сталого розвитку вимагають комплексного підходу, що поєднує державне регулювання, економічні стимули, громадську активність та сучасні інформаційні технології. Ефективна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами сприятиме гармонійному розвитку держави та суспільства на принципах стійкості, інноваційності та інклюзивності.

Слід зауважити, що реалізація стратегії сталого розвитку стикається з низкою проблем, серед яких можна виділити недостатню координацію між державними органами, брак фінансових ресурсів, а також опір змінам з боку певних сил. Важливими напрямками вдосконалення публічного управління є підвищення рівня цифровізації адміністративних процесів, залучення громадян

до процесу ухвалення рішень і впровадження сучасних управлінських технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року від 30 вересня 2019 року № 722/2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text
2. Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 07.08.2018 № 9015 URL: https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332
3. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ, 2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
4. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/0fbb50ba-f863-42c4-bdfa-df77a29bfe4d/Sustainable_Development_Strategy_Textbook_Kyiv_NUFT_2022_Final.pdf
5. Про погодження програм підвищення кваліфікації. Наказ НАДС від 24 жовтня 2022 р. № 102-22 URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-4

Андрій Ємцов, Юрій Шиляєв

УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОВОЮ КАР'ЄРОЮ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ

Сучасні якісні зміни в міжнародних відносинах, широкомасштабна російська агресія проти України визначають об'єктивну потребу в актуалізації та модернізації багатьох напрямків діяльності Міністерства оборони України і Збройних Сил України з метою забезпечення виконання ними визначених конституційних завдань із захисту держави, а також досягнення спроможностей для набуття повноправного членства в ЄС і НАТО.

Передусім це стосується вдосконалення національної нормативно-правової бази відповідно до законодавства ЄС і приведення воєнної організації України до принципів і стандартів НАТО, що посилює вимоги до раціонального використання як матеріальних ресурсів, так і фінансового і людського капіталу з обов'язковим врахуванням індивідуального підходу до кожного військовослужбовця, а також цілей, потреб і можливостей ЗСУ.

Оскільки результати бойової діяльності збройних сил на 70% залежать від людського фактору, виконання таких завдань можливе лише за рахунок застосування сучасних підходів щодо залучення громадян України до військової служби, рекрутингу, базової загальновійськової підготовки військовослужбовців, професійної військової освіти тощо та створюють об'єктивну потребу впровадження більш ефективної системи управління службовою кар'єрою (системи кадрового менеджменту) у ЗСУ, побудованої на принципах, які використовують передові країни світу.

Основними принципами управління службовою кар'єрою військовослужбовців у ЗСУ є законність, прозорість, доброчесність, людиноцентричність, меритократичність, гендерна рівність, збалансованість та оптимальне поєднання інтересів ЗСУ й інтересів військовослужбовця, плановість, системність, науковість.

Головним поняттям у системі управління службовою кар'єрою є сам термін «кар'єра». Кар'єра – це шлях військовослужбовця по службі з урахуванням особистих здібностей (талантів), професійних компетентностей й особистісних, професійноважливих якостей відповідно до вимог професії, спеціальності, посади. Крім того кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені міркування військовослужбовця про своє службове майбутнє, очікувані шляхи самореалізації й задоволення службою.

Кар'єра складається та формується за рахунок постійного просування, ротації та заміни військовослужбовця на посадах у процесі проходження ним військової служби, залежно від оцінювання результатів діяльності, якості виконання функційних обов'язків та навчання (підготовки) упродовж усієї військової служби.

Інший підхід до визначення терміна «кар'єра» трактується як просування особи по сходинках службової ієрархії або послідовна зміна позицій у межах однієї організації впродовж усього життя, а також усвідомлення людиною цих етапів.

Тобто кар'єра має як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. Поняття кар'єри не обов'язково означає неодмінний рух уверх по службовій ієрархії. Кар'єра може розвиватись шляхом періодичних призначень на вищі, рівнозначні (в порядку ротації) й навіть нижчі посади.

Службова кар’єра характеризується тим, що військовослужбовець у процесі своєї професійної діяльності проходить різноманітні стадії розвитку:

– прийняття в добровільному порядку на військову службу;

– проходження відповідної підготовки (періодичне здобуття професійної військової освіти);

– службове зростання за рейтинговим принципом (отримання чергових військових звань і призначення на вищі посади) на підставі постійного підтримання та вдосконалення індивідуальних професійних здібностей;

– ротація на посадах (призначення на рівнозначні посади з метою підвищення рівня розвитку професійних компетентностей, мотивації до професійного розвитку, запобігання корупції, для більш доцільного службового використання тощо);

– наприкінці службової кар’єри – звільнення з військової служби та адаптація до цивільного життя.

Ці стадії військовослужбовець може пройти послідовно в одній або в різних військових організаційних структурах і навіть зі зміною спеціальності після відповідної підготовки (перепідготовки). Кожна з цих стадій має плануватися та контролюватися відповідними службами персоналу.

Водночас кар’єра військовослужбовця має подвійний зміст.

По-перше, вона складається із зацікавленості керівництва військової організаційної структури у просуванні по службі військовослужбовців за меритократичним та рейтинговим принципом, тобто як найкращих військовослужбовців. По-друге – зі спрямованості самого військовослужбовця до повної реалізації набутого військово-професійного потенціалу або ж певної зміни характеру військово-професійної діяльності шляхом ротації.

Із метою визначення ідеології побудови службової кар’єри військовослужбовця, забезпечення єдиних підходів до її планування та визначення етапів професійного розвитку військовослужбовця (присвоєння чергових військових звань, просування по службі, ротації, отримання професійної військової освіти, підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації) розроблено перспективні моделі кар’єрного зростання військовослужбовців.

В основу побудови цих моделей покладено класичну модель службової кар’єри «сходи», тобто поступова вертикальна кар’єра з чітко визначеними періодами перебування на кожній сходинці (у кожному військовому званні) в поєднанні з елементами горизонтальної кар’єри, яка передбачає проведення ротації (призначення на рівнозначну посаду).

Кожна сходинка моделі відповідає військовому званню відповідної категорії особового складу з визначеними строками вислуги та перебування у військовому званні (мінімальними та максимальними), які відповідають стандартам країн-членів НАТО (OF– для офіцерів та OR – для рядових і сержантів).

Крім того, кожна сходинка Моделі містить інформацію щодо проходження служби на основній посаді та можливість проведення ротації в межах одного військового звання.

Присвоєнню чергового військового звання передує обов’язкове навчання на курсах мовної підготовки та курсах професійної військової освіти (L-1C, L-2, L-3, L-4 та L-5).

Також Модель передбачає можливість здобуття освітнього ступеня «магістр» відповідного рівня.

Використання розроблених моделей кар’єрного зростання забезпечить індивідуальний підхід у плануванні кар’єри кожного військовослужбовця та на порядок підвищить ефективність управління їх службовою кар’єрою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862 «Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року». URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_proiekt_nakazu.pdf.
2. Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони (затверджена Міністром оборони України 09.05.2024). URL: https://www.mil.gov.ua/content/27302024/POLITIKA_zaluchennya_rozvitku_ta_utrimannya_lyudskogo_kapitalu_v_silah_oboroni140524.pdf.

Юлія Жаданова, Єлизавета Юник

МЕХАНІЗМ УПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГОВОГО КОНТАКТ-ЦЕНТРУ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ В УКРАЇНІ

У сучасному технологічному ландшафті, що стрімко розвивається, електронні комунікації відіграють життєво важливу роль в об'єднанні людей, бізнесу та громад на всій території України [1]. Аутсорсинг є одним із найбільш ефективних способів оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах, зокрема в галузі обслуговування клієнтів. В умовах високої конкуренції на ринку мобільного зв'язку в Україні оператори змушені постійно вдосконалювати свої сервіси та знижувати витрати, що вимагає впровадження інноваційних рішень. Одним із таких рішень є аутсорсинг контакт-центрів, що дозволяє компаніям зосередитися на основних бізнес-процесах, одночасно забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

В Україні ринок мобільного зв'язку продовжує розвиватися, що супроводжується зростанням вимог до якості обслуговування користувачів та необхідністю модернізації інфраструктури компаній [1]. Водночас не всі оператори мобільного зв'язку мають достатні ресурси для ефективної організації власного контакт-центру, що створює додаткову потребу в залученні зовнішніх підрядників.

Аутсорсинг контакт-центрів дозволяє компаніям значно скоротити витрати на створення та підтримку інфраструктури, забезпечити гнучкість і масштабованість, покращити якість обслуговування завдяки професійним спеціалістам. Однак упровадження аутсорсингу також пов'язане з низкою викликів, серед яких – вибір надійного підрядника, адаптація до специфіки роботи оператора, збереження якості обслуговування та управління взаємовідносинами між аутсорсером і замовником.

В умовах сучасної конкуренції на ринку мобільного зв'язку в Україні оператори стикаються з численними викликами, серед яких – необхідність зниження витрат, підвищення ефективності обслуговування клієнтів, швидка адаптація до змін у попиті та зростанням вимог до якості послуг. Одним з ефективних рішень для вирішення цих завдань є упровадження аутсорсингових

контакт-центрів. Проаналізуємо основні потреби, які операторам мобільного зв’язку варто врахувати при переході до аутсорсингу:

1. Один з основних мотивів для впровадження аутсорсингу контакт-центрів – зниження витрат на підтримку внутрішньої інфраструктури. Оператори мобільного зв'язку часто мають значні витрати на утримання контакт-центрів, включаючи зарплату співробітників, оренду приміщень, технологічне забезпечення. Аутсорсинг дозволяє звільнити ресурси, знижуючи капітальні витрати.

2. Оператори мобільного зв'язку мають високі вимоги до якості обслуговування клієнтів. Аутсорсингові компанії, які спеціалізуються на управлінні контакт-центрами, можуть забезпечити високий рівень професіоналізму та досвіду, що дозволяє ефективно обробляти запити, знижувати час очікування та покращувати загальний досвід клієнта.

3. Аутсорсинг дозволяє мобільним операторам швидко масштабувати обсяги обслуговування відповідно до змін у попиті. Це важливо для реагування на сезонні коливання, спеціальні акції, введення нових продуктів чи послуг, що вимагають додаткових ресурсів для обробки запитів.

4. Оператори мобільного зв'язку можуть зосередити свої ресурси на розвитку основних бізнес-напрямків, як-от розширення мережі, маркетинг, розроблення нових тарифних планів і продуктів. Аутсорсинг контакт-центру дозволяє зменшити навантаження на внутрішні підрозділи, які б інакше займалися питаннями обслуговування клієнтів.

5. Аутсорсингові компанії часто мають доступ до новітніх технологій для покращення обслуговування клієнтів, як-от автоматизація процесів, використання чат-ботів, інтеграція з CRM-системами. Це дозволяє мобільним операторам скористатися технологічними досягненнями без потреби інвестувати у власні інфраструктури та розроблення програмного забезпечення.

Визначимо практичні рекомендації щодо впровадження аутсорсингового контакт-центру для операторів мобільного зв’язку:

– оцінювання потреб і визначення цілей: оператори мобільного зв’язку повинні чітко визначити, які саме функції і процеси обслуговування клієнтів будуть передані аутсорсинговому партнеру, а також сформулювати цілі

впровадження аутсорсингу, як-от зниження витрат або покращення якості обслуговування;

– вибір надійного підрядника: потрібно ретельно обирати компанію, що має досвід у сфері аутсорсингу контакт-центрів і забезпечує високу якість послуг. Важливим критерієм є здатність постачальника забезпечити масштабованість та інтеграцію з чинними системами оператора;

– інтеграція технологій і процесів: важливо забезпечити seamless-інтеграцію технологічних рішень підрядника з чинними інформаційними системами оператора для ефективного управління запитами клієнтів і збереження даних;

– навчання та підготовка персоналу: працівники аутсорсингового контакт-центру мають пройти спеціалізоване навчання, щоб ефективно комунікувати з клієнтами оператора, розуміти специфіку продуктів і послуг, а також підтримувати високу якість обслуговування;

– регулярний моніторинг і аналіз результатів: оператор мобільного зв'язку має постійно оцінювати ефективність роботи аутсорсингового контакт-центру, збирати зворотний зв'язок від клієнтів і проводити аудит якості обслуговування для своєчасної корекції процесів.

Упровадження аутсорсингових контакт-центрів є ефективним інструментом для операторів мобільного зв'язку, що прагнуть оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування та зосередитися на основних бізнес-процесах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 р. URL:http://surl.li/udfuwa (дата звернення: 20.01.2025р.).

Світлана Заїка, Артем Скачко

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Соціальна відповідальність є важливою складовою суспільного життя, що охоплює взаємовідносини між державою, бізнесом, громадянським суспільством та окремими громадянами. У сучасних умовах вона розглядається не лише як моральне зобов'язання, а й як практичний підхід до забезпечення

сталого розвитку та підтримки соціальної стабільності. Відповідальна поведінка сприяє підвищенню рівня довіри між різними групами суспільства, зменшенню соціальних ризиків та створенню умов для економічного й соціального прогресу.

Значення соціальної відповідальності підтверджується її широким застосуванням у різних сферах діяльності. Вона охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти, що вимагає комплексного підходу до її реалізації. Відповідальне ставлення до ведення господарської діяльності, дотримання екологічних стандартів, турбота про працівників та громаду, активна участь у соціальних ініціативах – усе це формує сучасну модель розвитку, засновану на принципах прозорості, чесності та довготривалих партнерських відносин.

Один із головних принципів соціальної відповідальності – це підзвітність, що передбачає оцінювання наслідків діяльності та прийняття відповідальності за них. Це стосується як економічних рішень, так і соціальної та екологічної діяльності. Другим важливим елементом є прозорість, що означає відкритість у веденні справ, надання достовірної інформації громадськості та дотримання етичних норм. Невід'ємною частиною відповідального підходу є також дотримання міжнародних норм і стандартів, оскільки воно забезпечує справедливість і рівність у суспільних відносинах [1-3].

Соціальна відповідальність реалізується через низку напрямків, кожен із яких має своє значення. Першим із них є економічний, який передбачає чесне ведення бізнесу, сумлінне виконання зобов'язань перед партнерами та працівниками, забезпечення конкурентоспроможності та дотримання стандартів якості продукції чи послуг. Такий підхід сприяє підвищенню економічної стабільності та створенню робочих місць, що є важливим для розвитку суспільства загалом.

Другим важливим напрямком є екологічна відповідальність. В умовах зростання екологічних загроз з боку промислового виробництва, транспорту та інших секторів відповідальне ставлення до навколишнього середовища стає потребою. Це включає впровадження ресурсозбережних технологій, мінімізацію шкідливих викидів, ефективне управління відходами та підтримку

екологічних ініціатив. При цьому охорона довкілля є не лише законодавчою вимогою, а й інструментом збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Соціальний напрямок соціальної відповідальності охоплює взаємодію з працівниками, громадами та суспільством загалом. Це передбачає створення безпечних та комфортних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників, забезпечення соціальних гарантій та рівних можливостей. Також соціальна відповідальність включає участь у благодійних та освітніх програмах, підтримку культурних ініціатив і розвиток місцевих громад, адже активна соціальна позиція сприяє зміцненню взаємодовіри між бізнесом, громадянами та державою.

Не менш важливим є дотримання принципів чесності та законності у взаємодії з державою. Виконання податкових зобов'язань, дотримання трудового законодавства, прозорість фінансових операцій і боротьба з корупцією є важливими складовими відповідальної поведінки. Дотримання цих норм не лише допомагає уникнути правових ризиків, а й сприяє стабільному розвитку суспільства.

Соціальна відповідальність виявляється на різних рівнях. На індивідуальному рівні вона включає свідоме дотримання законів, етичну поведінку, добросовісне ставлення до роботи та відповідальність за свої вчинки. На рівні організацій відповідальність виявляється через дотримання екологічних, соціальних і трудових норм, сумлінне ведення господарської діяльності та участь у соціальних ініціативах. На рівні держави соціальна відповідальність полягає в забезпеченні прав громадян, підтримці соціальної рівності, створенні законодавчих ініціатив, що стимулюють відповідальну поведінку всіх учасників суспільних відносин.

На міжнародному рівні соціальна відповідальність регулюється низкою стандартів та ініціатив. Глобальний договір ООН визначає основні принципи відповідальної поведінки, спрямовані на забезпечення сталого розвитку суспільства. Стандарт ISO 26000 «Настанова щодо соціальної відповідальності» містить визначення цього поняття, розкриває його основні складові, принципи, взаємодію із зацікавленими сторонами та надає рекомендації щодо інтеграції соціальної відповідальності в діяльність

організацій [4]. Цей стандарт розроблений для всіх організацій незалежно від їхнього розміру, сфери діяльності чи місця розташування і спрямований на підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю. Він рекомендує застосування відповідних практик для посилення позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Європейський Союз розробляє нормативні акти та програми, що сприяють розвитку соціально відповідальної поведінки серед суб'єктів господарювання та державних установ, формуючи єдині підходи до корпоративної відповідальності на рівні держав-членів. В Україні соціальна відповідальність поступово розвивається та відображена в законодавчих ініціативах та громадських рухах. Існують різні державні програми, спрямовані на підтримку соціальної та екологічної відповідальності. Також активно працюють над поширенням відповідальних практик і підвищенням обізнаності про їхню важливість і громадські організації.

Отже, розвиток соціальної відповідальності є необхідною умовою для створення справедливого та гармонійного суспільства. Вона допомагає підтримувати довіру між різними учасниками суспільних відносин, сприяє підвищенню рівня життя, покращенню стану навколишнього середовища та забезпечує стабільність соціально-економічних процесів. Дотримання принципів відповідальності дозволяє не лише уникати конфліктів і кризових ситуацій, а й формує перспективи для довготривалого розвитку суспільства, орієнтованого на добробут усіх його членів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білан О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №54. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf. (дата звернення 4.02.2025).
2. Білоус О., Павликівська О. Генезис розвитку теорії та методології соціальної відповідальності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 39–52.
3. Дєліні М.М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.
4. Про стандарт ISO 26000. URL: https://sm-mt.com.ua/services/standart-iso26000/. (дата звернення 3.02.2025).

Ірина Згара

ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Стратегічне партнерство між ЄС та Україною, яке ґрунтується на спільних цінностях та інтересах, є невід'ємним чинником зміцнення миру, стабільності та процвітання в Європі. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та інституціональних змін в економіці України особливу роль відіграє ефективне функціонування та розвиток аграрного сектору.

Україна є одним із найбільших світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, вирощуючи понад 60 млн. т зернових та понад 10 млн. т насіння соняшника на рік. Крім того Україна посідає перше місце у світі за обсягом виробництва соняшнику, а також виробництва та експорту соняшникової олії. До повномасштабної війни за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортуючи ¾ від того, що виробляли, адже внутрішнє споживання зернових становило лише 20-25%. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії з часткою понад 10% міжнародної торгівлі [1].

Державна підтримка аграрного сектору економіки, будучи невід'ємною складовою державного механізму сталого розвитку аграрного сектору України, являє собою сукупність різних інструментів і форм економічного впливу на розвиток аграрного сектору з метою формування стабільності й конкурентоздатності всіх категорій господарств, створення можливостей для насичення ринку якісним продовольством, розвитку сільських територій і досягнення продовольчої безпеки країни. Серед механізмів державної підтримки аграрного сектору України можна виділити звільнення від оподаткування, надання фермерам рукавів для зберігання зерна, спрощену процедуру реєстрації сільськогосподарської техніки тощо.

Вітчизняні фермери отримують мінімальну державну підтримку у вигляді кредитів під порівняно невеликий відсоток, а також часткову компенсацію витрат на закупівлю техніки. За таких умов ЄС вживаються заходи щодо підтримки дрібномасштабних виробників сільськогосподарської продукції в

Україні за такими напрямками: підтримка створення Державного аграрного реєстру, що охоплює всіх виробників; просування програм державної підтримки, які надають пріоритет розвитку малих фермерів; заохочення запровадження національної системи знань та інновацій у сільському господарстві для надання консультацій, інформації та навчання малих фермерів; надання підтримки дрібним домогосподарствам; підтримка подальшого розвитку організацій малих виробників; сприяння поширенню належних сільськогосподарських практик.

Транспортний безвіз скасовує потребу отримання відповідних дозволів на постійній основі та дозволяє уникнути зупинки експорту української продукції через автомобільні пункти пропуску. Українські перевізники можуть виконувати двосторонні перевезення Україна – ЄС, транзитні перевезення територіями країн ЄС, здійснювати поїздки країнами ЄС без міжнародного посвідчення водія [2].

ЄС схвалив рішення про продовження до 5 червня 2025 року автономних торгових заходів (АТЗ) для України. Тобто Україна зможе продовжити експортувати агропродукцію до країн ЄС без квот і мит. Деякі види агропродукції – м'ясо птиці, яйця, цукор, овес, крупи, кукурудзу та мед – Україна постачатиме до ЄС за показниками середніх обсягів експорту, зафіксованих у другій половині 2021 року та впродовж 2022-2023 рр. [3].

Хоча основною метою АТЗ є підтримка України, але, вживаючи ці заходи, також береться до уваги уразливість фермерів та інших зацікавлених сторін у ЄС. З цією метою та з огляду на значне збільшення у 2022-2023 рр. імпорту деякої сільськогосподарської продукції з України до ЄС, відновлені АТЗ передбачають посилений механізм захисту. Завдяки цьому гарантовано можливість ужиття коригувальних дій у разі значної дестабілізації на ринку ЄС або на ринках однієї чи кількох держав-членів.

Односторонні й тимчасові за своєю природою АТЗ значно розширюють сферу тарифної лібералізації в рамках поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між ЄС та Україною шляхом зупинення всіх чинних мит, квот і захисних заходів щодо українського імпорту. Водночас ЄС й Україна продовжують обговорення подальшої постійної і двосторонньої лібералізації

тарифів, передбаченої статтею 29 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [4].

На сьогодні ЄС та Україна приділяють особливу увагу підтримці процесу всеохопних реформ, які є основою для модернізації торговельних відносин між Україною та ЄС, а також для сталого економічного розвитку завдяки подальшому відкриттю ринків і наближенню законодавства, норм, правил та стандартів у різних секторах економіки [5].

Індикатором ефективності євроінтеграційних дій влади є рівень виконання Угоди про асоціацію. Незважаючи на повномасштабну війну, Україна спромоглася продемонструвати прогрес у роботі над адаптацією національного законодавства до регуляторного поля ЄС. Загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію в 2023 році становить 77%, що більше на 5% показника 2022 року. За розрахунками Міністерства аграрної політики України, 40% від усього законодавства, яке має бути узгоджене в рамках вступу України в ЄС, стосується аграрної політики. Прогрес виконання Угоди про асоціацію у напрямку «Сільське господарство та розвиток сільських територій» 2023 року становить 70%, у напрямку «Санітарні, фітосанітарні заходи та ветеринарна медицина» – 82% [6]. Найскладнішими в імплементації для України є адаптація системи захисту рослин, інклюзія нітратних директив, дотримання норм викидів парникових газів на гектар сільгоспугідь, а також потреба повсюдного піклування про благополуччя тварин та умови їхнього утримання. Окремою проблемою є перегляд системи ветеринарії та використання в ній ветеринарних препаратів, зокрема антибіотиків.

Розширення можливостей двосторонньої торгівлі в аграрному секторі дало можливість вітчизняним виробникам та експортерам активніше та ефективно просувати свою продукцію на внутрішньому ринку ЄС, таким чином посилюючи практичну складову євроінтеграції.

Зважаючи на наявні системні проблеми, що перешкоджають швидкій та ефективнішій адаптації українського законодавства до європейських норм (недостатня сталість та узгодженість аграрної політики та інших взаємопов’язаних регуляторних сфер, брак внутрішніх фінансових ресурсів, потреба системного та стійкого підвищення кваліфікації кадрів у сфері європейської інтеграції на всіх рівнях та в усіх секторах), ключовими

завданнями державної політики сталого розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції мають бути захист аграрних (переважно невеликих) виробників від несумлінних практик; регулювання фінансової підтримки національних планів, розроблених згідно з нормами ЄС; регулювання прямих виплат фермерам та умов фінансування, управління та моніторингу; сфера здоров'я та благополуччя тварин; регулювання виробництва та збуту генетично модифікованої продукції; регулювання питань використання пестицидів, добрив, засобів захисту рослин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta#:~:text=%D0%A3%202023%20%D1%80.%2C%20%D0%B7%D0%B0%20%
2. Єврокомісія погодила фінальний текст Спеціальної Угоди про лібералізацію перевезень автомобільним транспортом Україна – ЄС. Лігазакон. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati
3. ЄС продовжив на рік безмитну та безквотну торгівлю з Україною. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/news/yes-prodovzhyv-na-rik-bezmytnu-ta-bezkvotnu-torhivliu-z-ukrainoiu
4. ЄС підтверджує торговельну підтримку для України і Молдови. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-reaffirms-trade-support-ukraine-and-moldova_en?page_lang=uk&s=232
5. Орлова Н.С., Сіденко Ю.Л. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №8. С.91-97.
6. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2023 рік. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf

Олена Зубаль

ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВІ ЗВ'ЯЗКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРИГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Науковий керівник: Олег Половцев

Україна довгі роки проходить трансформаційний шлях становлення як майбутня країна Європейського Союзу. Наша система публічного управління й адміністрування активно застосовує найкращі практики ЄС до підвищення ефективності своєї діяльності і, відповідно, забезпечення більшої кількості потреб та запитів громадян. Досвід європейських країн є успішним, оскільки розрахований на системне вдосконалення держав, починаючи від їх наявного рівня розвитку та визначних чинників, які й потрібно враховувати при інтеграції цього досвіду в українські реалії.

За належного функціювання задля ефективного впровадження найкращих практик система публічного управління та адміністрування моделює можливі варіанти розгортання обставин в певній галузі, впливу ухвалених рішень на різні сфери життєдіяльності та реакцій зовнішніх і внутрішніх акторів. Таке завдання є непростим через багато чинників, які потенційно можуть вплинути на наслідки ухвалених рішень у майбутньому та одночасно бути першопричинами наявного рівня розвитку в теперішньому.

Як стверджують американські вчені С. Сломан і Ф. Фернбах у своїй спільній роботі «Ілюзія знання: чому ми ніколи не думаємо на самоті» (англ. «The Knowledge Illusion: Why We Never Think Alone»), прогностичне мислення (або предикативне, мислення «вперед» – від причини до наслідку) нам вдається все ж легше, ніж діагностичне мислення (або мислення «назад» – від наслідку до причини). Проте під час прогностичних міркувань, моделюючи можливі наслідки від наявних причин, люди часто забувають про потенційне існування невідомої кількості ще неврахованих причин [1, с. 68-72]. Саме тут і з'являється безперервний взаємозв'язок між цими двома типами міркувань – предикативним та діагностичним: задля належного прогнозування майбутнього

від наявних наразі чинників як причин необхідна постійна кореляція цих же чинників як наслідків, що були спричинені іншими чинниками.

Адаптуючи це твердження до системи публічного управління та адміністрування, можна зазначити, що публічні службовці, які моделюють альтернативні прогнози, виходячи лише з обставин, які склались наразі, як певних точок відліку, ризикують помилитися, не врахувавши того, що призвело до наявних обставин.

Це не нова думка й не лише серед психологів. Вплив попередніх подій на сучасність доводиться щонайменше існуванням історії як дисципліни взагалі. У галузі публічного управління та адміністрування це пошук збалансованого застосування системного та ситуаційного підходів. Але відкритим питанням, яке досліджують науковці з різних галузей, досі залишається виокремлення визначальних чинників, що призводять до відповідних конкретних подій, обставин і наявного рівня розвитку.

Як приклад, американські економісти, нобелівські лауреати з економіки 1993 року Д. Норт і Р. Фогель довели, що інститути визначають напрямок економічного розвитку, але його конкретний шлях визначається через культуру [2]. Нещодавно їх доповнили інші американські вчені, лауреати Нобелівської премії з економіки 2024 року, Д. Аджемоглу, С. Джонсон і Дж. Робінсон поясненням, чому інституційних змін так важко досягти та чому деякі країни борються за вихід із циклу бідності та стагнації [3].

Звісно, мрією залишається довести певну універсальність, узагальненість чинників, що впливають на подальший розвиток будь-якої країни. Проте слід не забувати, що це чинники не єдині, і згадані науковці висувають загальну теорію, довести відповідність якої та перекласти на досвід України – завдання наших спеціалістів, і в якій має бути зацікавлена система публічного управління та адміністрування, яка скориговуватиме свою діяльність згідно з результатами.

Бажання перейняти чийсь досвід, аби розуміти потенційний перебіг подій та обрати оптимальне рішення, є абсолютно зрозумілим, оскільки стикання з ситуаціями, не схожими на раніше пережиті, у масштабах держави призводить до певного роду апокаліпсису: роз’єднаності в суспільстві, бажання уникнути зіткнення з невідомістю – покинути країну тощо. Проте звичайне

повторювання виокремлених із контексту та системності дій за прикладом країн ЄС та США ще не є ефективним шляхом до розвитку.

Першочергово слід зрозуміти, що ми вважаємо успіхом для нашої країни та наші відповідні очікувані результати. Іншими словами, треба закріпити за діяльністю всієї системи публічного управління та адміністрування мету, яку можна описати конкретними кількісними та якісними показниками та в цьому контексті визначитись, чи євроінтеграція є самоціллю існування України, чи це лише засіб для подальшого розвитку та досягнення нашого бачення майбутнього. «Країна ЄС» асоціюється з ефективністю не через цей статус як такий, а оскільки системи публічного управління й адміністрування цих країн реалізували свої власні трансформації, які були необхідні для кожної конкретної країни, задля задоволення потреб та запитів своїх громадян. Україна як країна ЄС – це не країна, яка виконає всі успішні практики, які було виконано в інших країнах ЄС, а держава, що має власні цілі розвитку та стала країною ЄС задля збільшення своїх можливостей розвитку.

Кожен успішний досвід має бути оцінений крізь наші відмінності та подібності з іншою країною – визначальні чинники розвитку та причинно-наслідкові зв’язки, що призвели до успішної реалізації цих практик.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Sloman S., Fernbach P. The Knowledge Illusion: Why We Never Think Alone. Riverhead Books, 2018. 304 p.
2. Фурман В. Багато роботи попереду: Куди веде українська колія та чи можливо з неї зійти. *NV Бізнес*. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/chim-silnishiy-vpliv-rosiji-tim-bidnishe-naselennya-yak-vivesti-ekonomiku-ukrajini-z-gluhogo-kuta-50484263.html.
3. Милованов Т. Скільки грошей не вливай, країна не розвиватиметься без інклюзивних інституцій. Чим важливе дослідження лауреатів Нобелівки з економіки та як воно пояснює війну РФ в Україні? *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/money/skilki-groshey-v-krainu-ne-vlivay-bez-inklyuzivnikh-institutsiy-vona-ne-rozvivatimetsya-chim-vazhlive-doslidzhennya-laureativ-nobelivki-z-ekonomiki-ta-yak-poyasnyue-viynu-rosii-v-ukraini-rozpovidae-pr-15102024-24188.

Євгеній Івасюк

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ: АГРЕСИВНЕ МЕДІАСЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ СТАЛОЇ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Від початку повномасштабної війни в Україні соціальні мережі стали для українців ледь не одним з основних джерел інформації та дали можливість органам публічної влади налагоджувати комунікацію з громадянами в інший, якісний спосіб. Однак із плином часу стало очевидно, що почали виявлятися й негативні аспекти такого подання. Комунікація в соціальних мережах стала нести більше загроз, ніж позитивних моментів. Вони стали радше агресивним медіасередовищем, ніж можливістю комунікувати ефективно.

Для того, аби зрозуміти причини таких трансформацій, варто розглянути комунікацію в соціальних мережах у контексті визначальних складових – довіри користувачів соціальних мереж, самої платформи та її правил і вимог до комунікації, динаміки змін інформаційного фону.

Довіра є основною валютою комунікації органів публічної влади. Тож слід сфокусуватись на ключових дослідженнях з даної тематики. 2024 року українці найбільше довіряють соціальним мережам – 47,3%. Ті й досі займають провідну позицію як джерело новин – їх використовують 73,4% українців [1].

Словник Вебстера визначає: «соціальні мережі – мережі, що дозволяють створювати та підтримувати взаємостосунки» [2]. І для наших громадян соціальні мережі також найчастіше використовуються як основний інструмент для зв’язку з друзями та близькими [3]. Своєю чергою найбільш надійним джерелом інформації залишаються родина й друзі – їм довіряють 85% громадян. Крім того, згідно з дослідженням USAID-Internews «Українські медіа: ставлення та довіра у 2024 році», 60% респондентів довіряють тому, про що повідомляють їхні колеги по роботі та навчанню [4].

Водночас нині довіра українців до уряду та інших органів виконавчої влади суттєво впала. Про це свідчать результати дослідження, проведеного компанією InMind [5].

Отже, довіра до інформації отриманої з, наприклад, мережі Instagram чи Telegram та від міжособистісних зв'язків, є більшою порівняно з офіційними джерелами інформації. Тому в соціальних мережах українці схильні помилково довіряти людям, які не знаються у висвітлених питаннях. Адже комунікація, за правилами соціальних мереж, – це діалог із приятелем за характером, а не читання газети.

Безсумнівно соціальні мережі – це інформаційно-розважальний всесвіт, що живе за своїми правилами та законами. І це стосується не лише технічних стандартів і вимог до інформації, яка там розповсюджується. Передусім це стосується аудиторії цих мереж та їх звичної поведінки, який контент споживають і для чого вони використовують певну платформу.

Стиль і характер комунікації, що є притаманним для користувачів соціальних мереж, часто не збігається з тим, до якого звикли органи публічної влади та її представники. Характер і стиль комунікації кожної соціальної мережі є індивідуальним: не можна сліпо копіювати контент з однієї мережі в іншу, а саме це частіше за все відбувається в комунікації органів публічної влади. Це робить контент недостатньо привабливим, через що він програє в битві за увагу контенту інших користувачів чи медіа, які створюють його відповідно до канонів певної соціальної мережі.

Не варто забувати, що соціальні мережі за своїм характером передбачають спілкування, тому проблема зворотного зв'язку та швидкої реакції на критику є критично важливою. Відсутність коментарів або надто формальна відповідь можуть сприйматися як байдужість з боку представників влади. Усе це вимагає ледь не постійної присутності на зв'язку з користувачами, що фактично складно реалізувати на практиці без залучення третіх сторін. І навіть це не є повним розв'язанням проблеми, оскільки лише представники органів публічної влади знають повну та вичерпну інформацію для надання відповідей на запитання від користувачів.

Соціальні мережі відверто сприяють зниженню контрольованості інформаційного простору. У соцмережах органи влади мають менше контролю над інформацією, і меседжі можуть трактуватись різними аудиторіями неоднозначно або взагалі перекручуватися. А спадний рівень довіри до комунікації органів публічної влади в соціальних мережах робить користувачів

цих мереж усе більш скептично налаштованими до такої комунікації [4]. Тому будь-який неправильно донесений меседж або неповна комунікація мають потенціал завдати більше шкоди, ніж спричинити потрібний ефект. Адже користувачі зроблять з ним те, що звикли робити в соціальних мережах, – у кращому випадку перетворять на жарт. Навіть такі важливі для державної комунікації слова, як «ІПСО» (інформаційно-психологічна операція) та «перемога», уже перетворились на мем. І це точно не сприяє інформаційній боротьбі з ворогом.

Що ж до технічного боку проблеми, то кожна соціальна мережа має свої технічні стандарти та правила. Вони регулярно змінюють алгоритми, й це впливає на охоплення різних форматів контенту. Якщо платформа знижує видимість постів або сторіз із новинами, важливість цієї мережі для оперативного інформування може знизитися [6]. Більше того, повідомлення державних органів може бути приховане або, навпаки, виділене надмірно, що часто є неконтрольованим процесом. Це створює додаткові труднощі для управління інформаційними потоками.

Не слід забувати і про висококонкурентне середовище або ж інформаційний шум. Під час війни соціальні мережі наповнені безліччю повідомлень, і для того, щоб донести громадянам важливу інформацію, владі варто звернути увагу на підходи до інформування населення та на те, як зробити свій контент помітним на фоні інших новин.

У підсумку варто зазначити, що соціальні мережі є занадто «живим» і недостатньо модерованим середовищем для сталої комунікації органів публічної влади. Агресивний характер середовища соціальних мереж у воєнний час в Україні є не лише наслідком зовнішніх загроз, але й численних внутрішніх проблем – постійного інформаційного тиску, суспільних очікувань, відповідальності перед громадськістю та особливостей комунікації воєнного часу. Так чи інакше, органи публічної влади змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до цього середовища. Для успішної комунікації представникам публічної влади варто навчитись комунікувати за правилами комунікації соціальних мереж.

Щонайменше це:

– продукувати успішну для соціальних мереж комунікацію. Тобто залишатись у форматі та стилі комунікації, властивих певній соціальній мережі;

– бути вичерпними та доступними у своїй комунікації аби уникати непорозумінь, перекручень і подвійних трактувань поданої інформації з боку користувачів соціальних мереж та ворога;

– креативно підходити до подання інформації та генерації контенту, щоб протистояти інформаційному шуму та боротися за увагу;

– із метою постійної та сталої комунікації з користувачами рухатись в межах потрібних наративів вільніше. Це дасть змогу особам, відповідальним за комунікацію органів публічної влади, добирати більше варіантів для комунікації з користувачами, зокрема підбирати потрібний для конкретної комунікації емоційний тон.

Соціальні мережі, безумовно, є важливим компонентом екосистеми комунікації органів публічної влади, але під час війни публічним органам в Україні слід використовувати їх з обережністю, вживаючи заходів для мінімізації ризиків і посилення контролю над поширенням інформації. А зрозумілий, чіткий, чуйний і доступний підхід до комунікації допоможе зберегти довіру та забезпечувати надійну інформаційну підтримку для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дослідження. Медіа-споживання українців: третій рік повномасштабної війни. URL: https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292
2. Social network Definition & Meaning – Merriam-Webster. URL:https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20network
3. Опитування «Вплив соціальних мереж на політичну участь населення України в умовах воєнного стану»: комунікаційні завдання місцевих органів влади. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. URL: http://buk-visnyk.cv.ua/news/2656/
4. Найбільш надійним джерелом інформації для українців залишаються родина й друзі. *Дослідження USAID-Internews*. URL: https://detector.media/infospace/article/234411/2024-11-07-naybilsh-nadiynym-dzherelom-informatsii-dlya-ukraintsiv-zalyshayutsya-rodyna-y-druzi-doslidzhennya-usaid-internews/

5. Довіра до ЗМІ в українців зменшилася до 50% – експертка. URL: https://suspilne.media/uzhhorod/876343-dovira-do-zmi-v-ukrainciv-zmensilasa-do-50-ekspertka/
6. Соціальні мережі під час війни: як мають змінитися платформи і самі користувачі. URL: https://cedem.org.ua/news/sotsialni-merezhi-pid-chas-viyny/

Софія Ісаєва

СТРАТЕГІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Безпосередньою концептуальною основою дослідження соціального планування розвитку соціальної сфери слід уважати теорію соціальної держави. У межах цієї теорії проголошена нова роль держави, що бере на себе відповідальність за здійснення соціальні функції, зокрема щодо підтримання соціальної рівності й соціального забезпечення громадян. Це має вирішальне значення для утвердження соціальної сфери як найбільш важливої ресурсної основи економіки. Відповідно на перший план висувається й розвиток системи стратегічного публічного управління та планування соціальної політики держави та становлення сучасного соціального менеджменту, а також нових механізмів реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення.

Саме в межах концепту соціальної держави людина проголошується вищою цінністю, а соціальна справедливість стає фундаментальною основою публічного управління. Серед головних пріоритетів соціальної держави слід відзначити соціальний захист громадян, мінімізація соціально-економічних конфліктів, дотримання міжнародних соціальних стандартів гідного життя для всіх громадян на основі реалізації державних та муніципальних соціальних програм і проєктів.

На концептуальному рівні визначаюся передумови становлення соціальної держави, як-от відкритий характер діяльності органів державної влади, рівність громадян та їх право на участь в управлінні державою, соціально орієнтована ринкова економіка, соціальний мир і солідарність. При цьому сформульовано й основні механізми регулювання соціальної сфери в такій державі, до яких належать демократична організація органів державної

влади, достатній для задоволення потреб громадян розвиток економічного потенціалу, соціально орієнтована економіка з формуванням дієвих соціальних програм, розвинені громадянське суспільство та публічна сфера, орієнтація посадовців на суспільні інтереси тощо.

Вітчизняний дослідник І. Педак цілком справедливо зазначає: «Потрібна справжня сучасна стратегія соціального розвитку, стратегія управління соціальною сферою. Основні принципи – це засадничі елементи стратегії соціальної модернізації України» [1, с.98]. Соціальна політика держави має бути спрямована на те, щоб наповнити реформи соціальним змістом, розвивати демократію й забезпечувати права та свободи в контексті формування громадського суспільства, активізувати соціальну роль держави на основі відпрацювання механізму взаємодії держави та суспільства у соціальній сфері, забезпечувати гідні та безпечні умови життя та праці, збільшувати добробут громадян, створювати кожній людині можливостей для реалізації її здібностей й отримання доходів відповідно до результатів праці та власних талантів, стимулювати мотивацію до трудової та підприємницької діяльності населення як основи становлення середнього класу, забезпечувати відтворення населення для оптимізації ситуації на ринку праці, гармонізувати відносин між усіма соціальними групами з формування цінностей соціальної солідарності, формувати ефективну систему соціального захисту населення, удосконалювати систему пенсійного забезпечення, розвивати соціальну інфраструктуру в усіх вимірах для створення умов становлення підростаючого покоління, зміцнювати роль сім'ї.

До першочергових практичних завдань соціальної політики слід віднести упорядкування системи оплати праці та соціальних виплат, забезпечення гідного прожиткового мінімуму, боротьбу з бідністю та формування ефективної системи надання адресної допомоги, захист населення від інфляції за допомогою системи індексації доходів, мінімізацію безробіття та стимулювання зайнятості населення, орієнтація соціальної політики на створення екологічно і соціально безпечних умов життя, попередження соціальних девіацій та запобігання соціальній деградації. Загалом стратегічне управління та планування в соціальній сфері визначаються принципами загального добробуту, соціальної справедливості, соціальної солідарності,

субсидіарності, соціальної безпеки, соціального партнерства па публічного урядування, які можуть бути реалізовані лише цілеспрямованою діяльністю органів державної влади.

У публічному управлінні соціальна держава репрезентується через механізм соціальної політики та їх узгодженість з економічною політикою. Орієнтація економіки держави на вирішення проблем соціальної сфери є основою стратегії публічного управління соціальними відносинами. Разом із тим умови воєнного часу та постійно зростальні ризики соціальній безпеці країни ставлять проблему інноваційної трансформації стратегічного планування розвитку соціальної сфери для мінімізації всіх чинників ризику й проблем суспільства. Це означає насамперед, що реформи соціальної сфери мають комплексний характер з урахуванням наявних бюджетних обмежень, потреб максимізації соціальної відповідальності кожного громадянина, домінування завдань соціального захисту населення як основи стратегічного планування в соціальній сфері з акцентуванням у межах цього управлінського механізму безпекової функції органів державної влади соціального спрямування.

Виходячи з цього, у концептуальному плані до стратегічного планування розвитком соціальної сфери слід віднести практично всі аспекти публічного управління, які стосуються соціального управління. В економіці забезпечується відповідний рівень добробуту громадян, у політичній сфері досягається збалансованість інтересів різних соціальних груп, у духовній сфері здійснюється орієнтація поведінки людей на соціоцентричні цінності. Публічне управління соціальною сферою через соціально-духовні чинники формує суспільні потреби й інтереси, через політичні здійснює заходи щодо їх задоволення, а через економічні формує ресурси для такого задоволення в межах конкретних управлінських рішень. Ефективність публічного управління визначається в кінцевому результаті саме станом справ у соціальній сфері.

Отже, публічне управління соціальною сферою на рівні стратегії держави розглядається як механізм утвердження єдності суспільства й держави та оптимального функціювання інструментів попередження соціальних конфліктів та їх регулювання, підтримання соціальної стабільності всього суспільства через стратегічно визначену соціальну політику. Одним з аспектів

такого методологічного положення є орієнтація публічного управління соціальною сферою на очікування соціальних суб'єктів щодо порядку денного у сфері соціального забезпечення, соціального захисту, соціальних гарантій тощо. Що стосується методології наукового дослідження означеного аспекту науки публічного управління та адміністрування, то наявні дослідження орієнтують на пріоритетність аналізу сценаріїв розвитку соціальної сфери в контексті визначення базових принципів забезпечення соціальної стабільності та порядку в умовах динамічних змін і соціальної невизначеності [2, с. 52].

Можна констатувати, що в найбільш загальному вимірі призначення стратегічного планування як механізму публічного управління соціальною сферою полягає в реалізації різноманітних соціальних інтересів і задоволенні всього комплексу соціальних запитів через виконання соціальних зобов'язань органів державної влади, націлених на забезпечення максимально сприятливих умов для життєдіяльності населення загалом і підтримки його незахищених соціальних груп. Складність вирішення завдань стратегічного управління розвитком соціальної сфери при цьому на теоретичному рівні пояснюється насамперед тим, що відсутні як єдино правильні управлінські рішення соціальних проблем, так і єдині методології їх обґрунтування. Адже акцентування значущості одних соціальних інтересів та потреб у будь-якому разі призводить до ресурсного обмеження інших, що ставить проблему соціальної ефективності (Парето) та пріоритетів задоволення соціальних потреб (Н. Луман).

А тому на рівні концептуальної визначеності стратегічних основ здійснення публічного управління соціальною сферою базовою проблемою управлінської діяльності слід уважати збалансування обмеженості ресурсів і практично необмежених соціальних запитів різних соціальних груп та соціуму загалом. Відповідно частина соціальних потреб утримується у стані очікування задоволення чи його розтягнення у часі. У практиці вітчизняного публічного управління соціальною сферою це виявляється навіть на рівні елементарного соціального забезпечення, оскільки достатньо велика кількість людей не забезпечена навіть прожитковим мінімумом. Однак і в цій складній ситуації в суспільстві зберігається соціальна стабільність, що свідчить про те, що у стратегічному вимірі органи державної влади загалом адекватно ранжують

проблеми у сфері соціальної політики і загалом інтегрують окремі програми соціального забезпечення в межах цілісного розуміння розвитку українського суспільства, очікувань населення та наявної системи цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Педак І. С. Концептуальний погляд на стратегію формування нової соціальної політики в Україні. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2014. № 1. С. 96-101.
2. Дєгтяр А.О., Дєгтяр О.А. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері: монографія. Х.: Вид-во С.А.М., 2014. 252 с.

Єлізавєта Калайда

АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ТА ЇЇ СЕГМЕНТАЦІЯ

Науковий керівник: Тарас Кушнір

У сучасних умовах швидких змін ринкових умов і зростання конкуренції ефективне управління маркетинговими стратегіями стає одним із найважливіших завдань бізнесу. Основою успішної стратегії є глибокий аналіз цільової аудиторії, що дозволяє ідентифікувати потреби, переваги та поведінкові особливості потенційних споживачів. Сегментація аудиторії – продовження цього аналізу, сприяє точному позиціюванню продукту чи послуги, оптимізації рекламних кампаній та підвищенню ефективності комунікації з клієнтами.

Метою нашого дослідження є систематизація сучасних підходів до аналізу цільової аудиторії, висвітлення основних методів сегментації, визначення практичних аспектів застосування отриманих даних для розроблення маркетингових стратегій.

Цільова аудиторія – це окрема група споживачів або користувачів, на яку орієнтовано маркетингові зусилля організації. Вона формується на основі характеристик, що включають демографічні, соціально-економічні, географічні, психографічні та поведінкові параметри. Розуміння того, хто є потенційним споживачем, дозволяє компаніям формувати релевантні пропозиції та адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до потреб цільової аудиторії [1].

Аналіз цільової аудиторії включає збір і оброблення даних щодо:

• демографічних характеристик: вік, стать, освіта, дохід, сімейний стан;

• географічного розташування: регіон, місто, кліматичні умови;

• психографічних аспектів: цінності, спосіб життя, інтереси, переконання;

• поведінкових чинників: частота покупок, ступінь лояльності, звички.

Системний підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові групи споживачів, а й розробити стратегії для задоволення їхніх потреб на різних етапах життєвого циклу продукту [3].

Сегментація аудиторії – це процес розподілу великої маси потенційних споживачів на окремі групи за певними характеристиками. Основною метою є створення таких груп, в яких споживачі мають спільні потреби та поведінкові риси, що дозволяє більш ефективно управляти маркетинговими зусиллями. Сегментація дозволяє:

• оптимізувати витрати на маркетинг за рахунок таргетованої реклами;

• розробити персоналізовані пропозиції, що відповідають конкретним запитам груп споживачів;

• підвищити рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність до бренду [3].

Основними методами сегментації є:

1. Демографічна сегментація, орієнтована на основні статистичні показники, такі як вік, стать, рівень доходу, освіта та сімейний стан. Ці параметри дозволяють визначити основні групи споживачів, що мають подібні соціально-економічні характеристики.

2. Географічна сегментація, яка базується на розташуванні споживачів (країна, регіон, місто чи навіть мікрорегіон). Географічна сегментація є важливою для компаній, які працюють у масштабах, де регіональні особливості можуть суттєво впливати на споживчу поведінку.

3. Психографічна сегментація, орієнтована на ціннісні орієнтири, стиль життя, інтереси та особистісні риси споживачів. Такий підхід дозволяє виявити емоційні та мотиваційні чинники, що впливають на вибір продукту чи послуги.

4. Поведінкова сегментація, яка базується на аналізі споживчої поведінки: частота покупок, лояльність до бренду, реакція на акційні пропозиції, ступінь взаємодії з продуктом. Це дозволяє виділити групи, що мають схожі звички та очікування від взаємодії з компанією [3].

Часто найбільш ефективною є комбінація кількох методів сегментації, що дозволяє створити комплексний портрет споживача. Так, інтеграція

демографічних і психографічних даних дає змогу точніше визначити потреби цільових груп, забезпечуючи гнучке планування маркетингових кампаній [1].

На основі проведеного аналізу та сегментації компанії можуть:

• розробити таргетовані рекламні кампанії. Вибір каналів комунікації, тональності повідомлень та креативних концепцій має відповідати специфіці кожного сегмента;

• адаптувати продукт чи послугу. Внесення змін до характеристик продукту, умов обслуговування чи цінової політики залежно від особливостей споживчої групи;

• оптимізувати бюджет. Ресурси розподіляються ефективніше, коли маркетингові зусилля спрямовані на ті сегменти, які мають найбільший потенціал для зростання.

Сучасні технології значно розширюють можливості аналізу аудиторії:

• Big Data та аналітика даних. Збір великих обсягів даних із різних джерел (CRM, соціальні мережі, онлайн-платформи) дозволяє проводити комплексний аналіз поведінкових патернів.

• Штучний інтелект та машинне навчання. Автоматизовані алгоритми допомагають прогнозувати зміни на ринку, виявляти нові тренди та оптимізувати стратегії сегментації.

• CRM-системи. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами сприяють відстеженню історії взаємодій, що дозволяє сегментувати аудиторію за рівнем лояльності та частотою покупок [2].

На практиці багато компаній демонструють високі результати завдяки впровадженню сегментації: у рітейл-секторі аналіз споживчої поведінки дозволяє оптимізувати асортимент, проводити персоналізовані акції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів; в онлайн-комерції використання даних аналітики для формування персоналізованих рекомендацій сприяє збільшенню конверсій та підвищенню середнього чека; у банківському секторі сегментація клієнтів дозволяє розробляти спеціалізовані продукти для різних груп, враховуючи їх фінансові потреби та ризик-профілі.

Попри численні переваги, аналіз і сегментація аудиторії мають і низку недоліків:

• Збір та обробка даних. Необхідність забезпечення високої якості даних, їх актуальності та достовірності є одним із ключових завдань.

• Конфіденційність та етика. При використанні персональних даних важливо дотримуватися норм законодавства щодо захисту приватної інформації.

• Динамічність ринку. Швидкі зміни у споживчій поведінці вимагають постійного моніторингу та коригування стратегії, що може створювати додаткові операційні витрати [1].

Глибокий аналіз цільової аудиторії є критично важливим для розроблення ефективної маркетингової стратегії. Сегментація дозволяє розділити споживачів на однорідні групи, що забезпечує точне таргетування рекламних зусиль.

Упровадження інноваційних технологій у сфері аналізу даних (Big Data, AI, машинне навчання) відкриває нові можливості для прогнозування ринкових трендів. Автоматизовані системи дозволяють у режимі реального часу адаптувати маркетингові стратегії до змін ринку; оптимізації комунікаційних каналів. Використання алгоритмів аналізу соціальних медіа сприяє точному визначенню ефективних каналів комунікації для кожного сегмента; підвищення персоналізації. Застосування технологій дозволяє створювати максимально адаптовані пропозиції, що підвищує задоволеність клієнтів і їх лояльність.

Проведений аналіз дозволяє підкреслити, що систематичний підхід до вивчення цільової аудиторії та її сегментації є незамінним інструментом у сучасних маркетингових дослідженнях.

Отже, систематизація та застосування сучасних методів аналізу цільової аудиторії створюють міцну основу для розроблення ефективних маркетингових стратегій, що відповідають сучасним проблемам ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Купрієнко А.А. Методи та підходи до сегментації споживачів телевізійної реклами. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 169-172. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-30
2. Кошкарьов Д. Аналіз цільової аудиторії. *Seven mountains*. 28 серпня 2024. URL: https://up7mountains.com.ua/blog/analiz-tsilovoyi-audytoriyi (дата звернення 24 лютого 2025).

3. Основні методи сегментації аудиторії – методологія сегментації та приклади застосування. *Idea Digital*. URL: https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metodi-segmentatsiyi-auditoriyi/ (дата звернення 24 лютого 2025).

Олександр Книш

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Суб’єкти господарювання мають спроможність окреслювати нові комбінації у використанні ресурсного потенціалу, упровадженні нових продуктів і методів господарювання у відповідь на зміну ринкової ситуації, оскільки саме це дозволяє підтримувати ефективність господарської діяльності. Це призвело до розуміння потреби формування ефективного інвестиційного потенціалу компаній та організацій, яке матиме кінцеву мету – зміну траєкторії інституцій за рахунок факторів та механізмів, на які будуть спрямовані інвестиції [1, с. 86].

За своєю сутністю та властивостями інвестиції можна розглядати як об’єкт управління, спосіб залучення капіталу в господарський процес, можливість використання накопиченого капіталу іншими способами, джерело формування ефекту від підприємницької діяльності, об’єкт ринкових відносин, об'єкт власності та розпорядження, об'єкт забезпечення переваги в часі, носій фактора ризику та ліквідності. Отже, інвестиційна діяльність підприємства – це цілеспрямований процес формування необхідних інвестиційних ресурсів, збалансованих відповідно до обраних параметрів інвестиційної програми (інвестиційного портфелю) на основі відбору об’єктів (інструментів) ефективного інвестування та забезпечення її реалізації.

Також інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій фізичних, юридичних осіб і держави щодо здійснення інвестицій з метою отримання вигоди та/або іншого корисного ефекту. Вона охоплює практично всі етапи та напрямки капіталізації інвестиційного капіталу і є одним із видів діяльності підприємства. Комплекс заходів, пов’язаних із здійсненням інвестиційної діяльності підприємства, ухваленням інвестиційних управлінських рішень і контролем інвестиційної діяльності, складають напрямки інвестиційного менеджменту. Отже, це не лише процес планування, організації, координації та

контролю за діяльністю, спрямованою на досягнення цілей організації. Це також ключовий елемент для успішного управління інвестиційними проектами.

У контексті таких проєктів управління інвестиціями виступає як стратегічна основа, яка забезпечує не тільки оптимальне використання ресурсів, але й ефективне управління ризиками та розроблення механізмів контролю, які сприяють успішній реалізації проєктів і досягненню очікуваних результатів інвестування [2, с. 16].

Основою фінансово-інвестиційного механізму управління інвестиціями та кредитним портфелем підприємства є моделювання стратегій та процесів їх реалізації. Склад його елементів може змінюватися залежно від цілей управління, зумовлених певним станом внутрішнього та зовнішнього середовища. У результаті визначення закономірностей та формалізації окремих процесів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, пов'язаних із надходженням і витрачанням грошових коштів, адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями та кредитним портфелем підприємства забезпечить можливість кількісно визначити й оцінити результати ухвалених рішень.

Управління інвестиціями спрямоване на забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності підприємства через реалізацію інвестиційної стратегії.

Для цього потрібно вирішити такі основні завдання:

– забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємства;

– максимізувати прибутки;

– мінімізувати інвестиційні ризики;

– забезпечити фінансову стійкість і платоспроможність підприємства у процесі реалізації інвестиційних програм [3, с. 341].

У процесі постійних змін і динаміки економічних факторів виникають нові економічні ризики, а економічна стійкість компаній та їх систем позиціонується як одна з найбільш чутливих до змін характеристик, і тому система управління стратегічною економічною безпекою має виявляти гнучкість характеру та спроможність. перетворюватися під впливом умов, що змінюються.

Уважається, що стратегії управління економічною стабільністю та безпекою мають містити не лише динамічні та статичні аспекти, а й їх взаємне поєднання. Це залежить від таких чинників: непередбачуваність змін зовнішнього середовища, обмеження внутрішньої можливості абсолютного контролю над ситуацією, конфлікт інтересів тощо.

Система управління інвестиційним середовищем містить елементи, спрямовані на ефективне управління інвестиціями та створення сприятливих умов для успішного функціонування інвестиційного середовища. Конкретні елементи працюють разом, щоб створити повну систему управління інвестиційним середовищем, таким чином забезпечуючи оптимальне використання інвестиційних ресурсів і досягнення встановлених цілей [4, с. 5].

Отже, консолідація принципів інвестиційного менеджменту у сфері управління інвестиційними проєктами необхідна для гарантії його успіху. Систематично застосовуючи методи контролю, створюючи ефективні системи моніторингу та постійного аналізу ризиків, керівництво може забезпечити оптимальне використання ресурсів, мінімізувати втрати та досягти запланованих результатів. У свою чергу це інструмент реалізації гнучкої фінансової політики, реалізація якої сприятиме зростанню стійкості підприємства до деструктивних змін зовнішнього середовища, зміцненню фінансової стабільності та конкурентоспроможності, підвищенню добробуту його власників та працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_18
2. Horiashchenko, Y., Knysh, O., & Bendiuh, Y. Organizational and legal assessment of the impact of relocation on the investment and economic policy of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 1(4(75). С. 15–19. URL : https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297908
3. Пономарьов О. В., Остапенко Т. Г., Онопрієнко О. Д. Адміністративний менеджмент в управлінні інвестиційними проєктами. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 340-347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_63.
4. Лобунець Т. В. Менеджмент інвестиційного середовища: аналіз особливостей і стратегій суб’єктів господарської власності в умовах війни.

Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_2_4.

Наталя Ковальська, Олександр Саух

ГЕНДЕРНЕ ІНТЕГРУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Відповідно до Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 рік) дискримінація за ознакою статі позначається як «обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами або привілеями в будь-якій формі», і ознаки статі не визначаються як біологічні, а швидше як психологічні – «дійсні» чи «припущені» [1]. Останнє відповідає сутності поняття «гендер», яке М. Ткалич розглядає як соціально-психологічну категорію, де поряд із біологічною складовою визначається психологічна, а також ідентичності, що полягає в усвідомленні власної статевої належності [2].

Серед термінів світової науки щодо політичних процесів, спрямованих на досягнення рівноправного становища жінок і чоловіків виокремлюємо «ґендерне інтегрування», адже він тематично пов’язаний із законодавчим поняттям «ґендерна рівність», що передбачає «рівний правовий статус жінок і чоловіків…, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [1]. Тут відзначаємо словосполучення «брати рівну участь», що й передає сутність ґендерного впровадження зокрема й у публічному управлінні.

Проблемними в цій сфері є ґендерні стереотипи, пов’язані з соціальними ролями жінок і чоловіків. Такі ролі й пов’язані з нерівними можливостями щодо життєвої реалізації у владних структурах (як і більш загально – в отриманні прибутків, володінні власним господарством тощо. За словами Т. Медіної та В. Назарової, ґендерні стереотипи виникають відповідно до різних статусів-ролей чоловіків і жінок у суспільстві та надалі стають певними моделями і для молодшого покоління. Такі стереотипи поділяються вченими на групи: 1) психологічні, що стосуються соматичних, поведінкових рис (зокрема стереотипна маскулінність традиційно передбачає домінантність, упевненість у собі, логічне мислення, фемінність – залежність, піклування, емоційність); 2) соціальні, що співвідносять статеву відмінність із сімейними й фаховими

обов’язками (перші для жінок, другі – для чоловіків); 3) виробничі – відповідно до змісту праці жінок і чоловіків (для перших стереотипною є виконавська, сервісна діяльність, для других – організаційна, керівна, творча) [3].

Слід зауважити, що сучасна ґендерна політика спрямована на активне залучення жінок у найбільш престижні професії, які традиційно (відповідно до стереотипу) зайняті чоловіками. Натомість в Україні жінки найбільше представлені у «найнижчому ешелоні кар’єрної драбини» і залишаються поза сферою ухвалення рішень, тобто керівною ланкою органів публічного управління, місцевого самоврядування, бізнесу. При цьому жінки становлять понад двох третин фахівців, що свідчить про високі освітньо-кваліфікаційні надбання, потенціал фахової діяльності, який цілком може бути реалізований і на більш відповідальних посадах вищого рівня [3]. І це реальна ситуація, адже й серед продавчинь на ринку, і серед чи домашніх господарок у селі відсоток жінок із вищою освітою (переважно педагогічною) доволі істотний.

Як відомо, у галузі публічного управління повноваження жінок (знов-таки – за ґендерним стереотипом) обмежуються виконавчими функціями. Проте І. Костюк і В. Стадник доводять, що жінка-лідер більш демократична за стилем управління – наділена «спроможністю швидко знаходити спільну мову з підлеглими», «умінням їх мотивувати та стимулювати» тощо, а також вимушена виявляи значно більшу компетентність і ефективність, щоб піднятися на вищий рівень управління [4]. Із такими твердженнями не можна погодитися повною мірою, адже частими є випадки авторитарного правління і з боку жінок-карівників та навпаки – демократами дуже часто є чоловіки. Але якщо ми говоримо лише про стереотипи, то наведені тенденції є актуальними.

Відповідно до результатів дослідження М. Ткалич, яка розглядала питання ґендерної взаємодії персоналу установи [2], можемо зробити такі висновки в контексті реформування публічної служби в Україні, зокрема через ґендерну інтеграцію:

1) ґендерна взаємодія в колективі становить комплекс рольових відносин у сумісній діяльності жінок і чоловіків, що відбувається на рівні суспільних відносин, групової взаємодії, партнерської взаємодії, власної ґендерної ідентифікації; таку взаємодію формує сукупність відповідних атрибутів – ґендерна ідентичність особистості, ґендерні ролі та стереотипи;

2) ефективність ґендерного інтегрування залежить від ґендерного типу організації, ґендерної ієрархії в організації; відбиття ґендерних особливостей у кадровій політиці організації; ґендерної поведінки персоналу;

3) ґендерна взаємодія в організації становить психологічний організаційний феномен, який визначає її спрямованість у взаєминах з колегами протилежної статі;

4) як поведінкові стратегії міжособистісної взаємодії визначаються прийняття групових норм і цінностей, неконфліктна комунікативність, конструктивність комунікації;

5) особистісні ґендерні характеристики є значущими складниками формування ґендерної взаємодії, зокрема з віком знижується конфліктність але й контактність із представниками протилежної статі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 52. С. 561. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text
2. Ткалич М.Г. Психологія ґендерної взаємодії персоналу організацій : автореф. дис. на здоб. наук. ст. докт. психол. н. за спец. 19.00.10; Національна академія педагогічних наук України. Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2016. 44 с.
3. Медіна Т., Назарова В. Ґендерні стереотипи та їх вплив на професійну діяльність в Україні. *Релігія та Соціум*. 2015. № 1-2. С. 127-133.
4. Костюк І. В., Стадник В.В. Ґендерні аспекти лідерства у сфері управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 57-61.

Анна Ковальчук, Павло Несененко

ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Торгівля є однією з небагатьох галузей, у якій конкуренція присутня в усіх проявах як закон і рушійна сила ринкової економіки. Найважливішою умовою виживання торговельного підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі на всіх цільових ринках. Отже, вивчення чинників конкурентоспроможності торгівельного

підприємства є дуже важливим та актуальним напрямком наукових досліджень в економічній та управлінській науках у сучасних умовах.

Більшість сучасних авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність підприємницької структури задовольняти потреби споживачів у певних умовах краще, ніж конкуренти, які здійснюють свою господарську діяльність на тому самому ринковому сегменті [2, с. 278].

Т. Данько вважає, що для торгового підприємства найкраще задоволення потреб споживачів означає створення таких умов, які забезпечують споживачеві можливість регулярного здійснення покупок у зручному для нього місці та у зручний час, а також гарантують достатній асортимент товарів, рівень якості та прийнятну ціну, комфортну обстановку та обслуговування [2, с. 32]. У цьому конкурентоспроможність може оцінюватися лише стосовно інших підприємств-конкурентів, і тому торгове підприємство має постійно оцінювати своїх конкурентів, їх основні переваги і недоліки [4, с. 212], щоб визначати чинники конкурентоспроможності, а потім розробляти та реалізовувати конкурентні стратегії.

Н. Євтушенко справедливо зазначає, що при визначенні та класифікації чинників конкурентоспроможності торговельного підприємства слід погодитись із думкою більшості вчених щодо виділення за місцем формування зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності, які в сукупності формують конкурентне середовище та визначають конкурентні переваги торговельного підприємства в довгостроковій перспективі [3, с.26].

Не менш актуальним є поділ чинників конкурентоспроможності торговельного підприємства за ступенем контролю на контрольовані та неконтрольовані, а за ціновою значущістю – на цінові та нецінові. До неконтрольованих чинників автори відносять всі чинники, що впливають на саме підприємство та його конкурентів, тобто чинники макрооточення (ступінь державного регулювання, зміни у законодавстві, соціально-культурні та демографічні зміни, рівень платоспроможного попиту споживачів та ін.).

О. Мартин визначає цінові чинники як спрямовані на зниження роздрібної ціни товару, а нецінові – на поліпшення рівня обслуговування покупців, просування і стимулювання збуту товарів [5, с.37].

Окремо деякі вчені за стратегічною ознакою виділяють чинники конкурентної стратегії, що, за класифікацією М. Портера, може бути спрямована на досягнення лідерства у витратах, на диференціацію або орієнтацію на вузькому ринковому сегменті [3, с.201].

Вирішальними для формування конкурентоспроможності торгового підприємства є чинники створення конкурентних переваг, до яких сучасні вчені-економісти відносять розташування підприємства, техніко-технологічний рівень підприємства, його економічний потенціал, асортиментну та цінову політику, ефективність стимулювання збуту, рівень та кваліфікацію персоналу, ефективність управління торговим підприємством [1, с. 243].

Усі групи виділених чинників конкурентоспроможності торговельного підприємства, на нашу думку, доцільно узагальнити й виявити основні їх складові для характеристики конкурентоспроможності підприємства загалом і зазначення можливих напрямків розроблення заходів і стратегій підвищення конкурентоспроможності. Система чинників, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства в сучасних умовах, представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Система чинників, що визначають конкурентоспроможність торгівельного підприємства

Ознака класифікації	Група чинників	Чинники конкурентоспроможності
Стосовно об’єкта	зовнішні	Чинники макросередовища Чинники мікросередовища
	внутрішні	Чинники внутрішнього середовища
За ступенем управління	контрольовані	Взаємовідносини з чинниками мікросередовища
	неконтрольовані	Взаємовідносини з чинниками макросередовища
Стосовно ціни	цінові	Чинники зниження ціни
	нецінові	Покращення обслуговування клієнтів, просування, стимулювання збуту
Стосовно стратегії	Конкурентної стратегії	Лідирування за витратами, диференціації, фокусування
Чинники створення конкурентних переваг	Розміщення підприємства	Близькість до споживача, до транспортної розв'язки
	Техніко-технологічний рівень	Стан основних фондів, технічна забезпеченість праці, ступінь автоматизації тощо

Ознака класифікації	Група чинників	Чинники конкурентоспроможності
	Економічний потенціал	Ринкова частка, обсяг продажу, продуктивність праці, рентабельність
	Асортиментна та цінова політика	Широта та глубина асортименту, рівень цін, тощо
	Ефективність стимулювання збуту	Ефективність реклами стимулювання збуту, особистих продажів
	Рівень кваліфікації персоналу	Рівень обслуговування, рівень компетентності персоналу

Джерело: [6 с. 58; 2, с.30]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що змінюється з плином часу може бути досягнуто при безперервному та поступальному вдосконаленні всіх його внутрішніх і зовнішніх чинників та показників (показники економічної ефективності діяльності та фінансового стану; спеціальні показники, що характеризують товарний асортимент, процес продажу товарів, умови обслуговування та додаткові вигоди для покупців).

До внутрішніх чинників належать об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності: фінансово-економічний та кадровий потенціал, рівень матеріально-технічного забезпечення, сервісного обслуговування. Зовнішні чинники – це соціально-економічні відносини, що дозволяють компанії створювати та реалізовувати продукцію за більш привабливими ціновими та неціновими характеристиками (заходи державного впливу, можливості конкурентів та споживачів та ін.).

Наявності певних чинників не достатньо для забезпечення конкурентоспроможності: чинники можуть викликати зміну її рівня в бік як підвищення, так і зниження. Знання, облік та аналіз динаміки чинників і показників, що відображають рівень конкурентоспроможності, дозволяють підприємству контролювати їх, визначити інструменти, засоби й напрямки використання резервів конкурентоспроможності, проводити заходи щодо її збереження та підвищення.

Отже, слід зауважити, що вирішення завдань забезпечення конкурентоспроможності пов'язане з рівнем менеджменту, управління маркетинговими бізнес-процесами, інформаційними та фінансовими,

кадровими та купівельними потоками. Досягнення позитивного результату конкурентної боротьби є закономірним результатом постійних і грамотних зусиль управлінської діяльності. Також варто зазначити, що під час розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності запропонована система чинників та їх класифікація надає реальну можливість підприємствам оцінювати свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, формувати ефективні маркетингові та управлінські стратегії, а також визначати перспективні напрямки розвитку з урахуванням контрольованих і неконтрольованих чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабаш О. С., Коваль В. В. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії. *Науковий вісник*. 2010. № 17. С. 14–21.
2. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6
3. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 24–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_6
4. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_7
5. Мартин О. М., Лемещенко Н. М., Артемчук В. О., Пархненко О.С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_7
6. Панасенко Л. М., Коваль О. О. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 58–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9

Володимир Койнак

ФОРМУВАННЯ ЗАВДАНЬ І ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни має базуватися насамперед на науково-обґрунтованому теоретико-методичному

базисі, що дозволяє всебічно розглянути та урахувати теоретичні наукові напрацювання в напрямку розроблених методичних засад управління активами на сучасному етапі. Методичні засади управління активами підприємств включають у себе чітке визначення з урахуванням специфіки діяльності підприємств: суб'єктів та об'єктів управління активами; цілей та завдань управління активами; принципів і функцій управління активами; сукупності методів та інструментів управління активами.

Узагальнення наукових напрацювань 1-4 свідчить про наявну потребу врахування чинників зовнішнього середовища, що впливають на діяльність торговельних підприємств в умовах військової агресії, та формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств, що базується на сформованих теоретико-методичних засадах, що враховують специфіку сучасного стану господарювання торговельних підприємств в Україні.

Основною метою управління необоротними активами є їх належне та своєчасне оновлення з урахуванням потреби постійного підвищення ефективності використання. При такій меті управління необоротними активами на перший план виходить постійне підвищення ефективності їх використання та забезпечення їх своєчасного оновлення, що, на нашу думку, є основним в управлінні необоротними активами.

Основною метою управління оборотними активами є забезпечення ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства з урахуванням поступового зростання показників ефективності діяльності підприємства. Зазначена мета управління оборотними активами також на перше місце ставить підвищення ефективності діяльності підприємства, проте за умови забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємств.

Основними завданнями управління необоротними активами в умовах відновлення економіки країни є:

– визначення потреби простого чи розширеного оновлення необоротних активів;

– визначення методів простого чи розширеного оновлення необоротних активів;

– визначення потреби поступового чи ситуаційного нарощування обсягів необоротних активів;

– формування методів і засобів розширення чи скорочення: нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, основних засобів, інвестиційної нерухомості, довгострокових біологічних активів, довгострокових фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості, відстрочених податкових активів, інших необоротних активів;

– забезпечення інструментарію ефективного використання необоротних активів у стратегічній та тактичній перспективі;

– оптимізація структури необоротних активів;

– забезпечення джерел фінансування необоротних активів.

Основними завданнями управління необоротними активами в умовах відновлення економіки країни є:

– аналіз та оцінка співвідношення темпів росту обсягів виробництва, реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємства;

– аналіз та оцінка складу, структури та динаміки оборотних активів у розрізі видів оборотних активів: запасів, поточних біологічних активів, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, дебіторської заборгованості за розрахунками, іншої поточної дебіторської заборгованості, поточних фінансових інвестицій, грошей та їх еквівалентів, витрат майбутніх періодів, інших оборотних активів;

– забезпечення платоспроможності підприємства;

– забезпечення ліквідності підприємства;

– забезпечення фінансової стійкості підприємства;

– забезпечення інструментарію ефективного використання оборотних активів у стратегічній та тактичній перспективі;

– оптимізація структури оборотних активів;

– забезпечення джерел фінансування оборотних активів.

Слід зазначити, що основні завдання управління необоротними та оборотними активами підприємств можуть бути більш деталізованими із урахуванням специфіки та завдань управління самим підприємствам. Так само пріоритетність виконання завдань визначається на основі кореляційних зв’язків з основними завданнями управління підприємством.

Процес управління підприємством має складний та динамічний характер, управління активами підприємств має базуватись на врахуванні загальних принципів управління, спиратись на принципи управління активами, що доповнені специфічними принципами, які дозволяють враховувати унікальність торговельної сфери та умови відновлення економіки України.

Наукові напрацювання в напрямку формулювання принципів управління активами підприємств акцентують увагу на загальних принципах управління та поєднують їх із специфічними принципами управління саме активами. Проте, на нашу думку, кожна сфера діяльності підприємств має свої специфічні як принципи, так і функції управління (які будуть розглянуті далі). Також у формулюванні принципів управління активами слід брати до уваги стан економіки країни, наявність нестабільності, кризових явищ, або, навпаки, етап розвитку економіки країн.

На основі проведеного дослідження наукових напрацювань у напрямку формулювання загальних принципів управління, принципів управління активами підприємств сформовано специфічні принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни – адаптивності, мінімальної ефективності, електронної інноваційності, орієнтації на клієнта, омніканального стратегіювання, мінімізації ризику, інформаційної повноти, безпеки (організаційно-економічної, фінансової, правової, технологічної, інформаційної та кадрової)

Періоди економічного відновлення після кризових явищ становлять унікальні можливості для торговельних підприємств. У цей час особливо важливо впроваджувати ефективні принципи управління активами, які допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов, оптимізувати діяльність та забезпечити стійкий подальший розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27
2. Волошина С.В. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 78-87.

3. Пігуль Н. Г., Бондаренко Є.К., Кириченко А.В. Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С. 20–26.
4. Smith, J. Asset Management for Retail Companies. New York: McGraw-Hill, 2018.

Богдан Коломієць, Артур Кобік

«ПРИНЦИП ПАВЕРБАНКУ» ЯК ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЙОГО РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Результати досліджень стану й потреб бізнесу в умовах війни [2] дали підстави обґрунтувати доцільність використання «принципу павербанку» в безпекорієнтованому менеджменті – як метафоричного підходу, який передбачає накопичення, збереження та раціональне використання ресурсів (матеріальних, інформаційних, людських, енергетичних) для забезпечення стійкості організації в кризових або нестабільних умовах.

На нашу думку, основні аспекти цього підходу можуть бути представлені в такому вигляді (рис. 1).

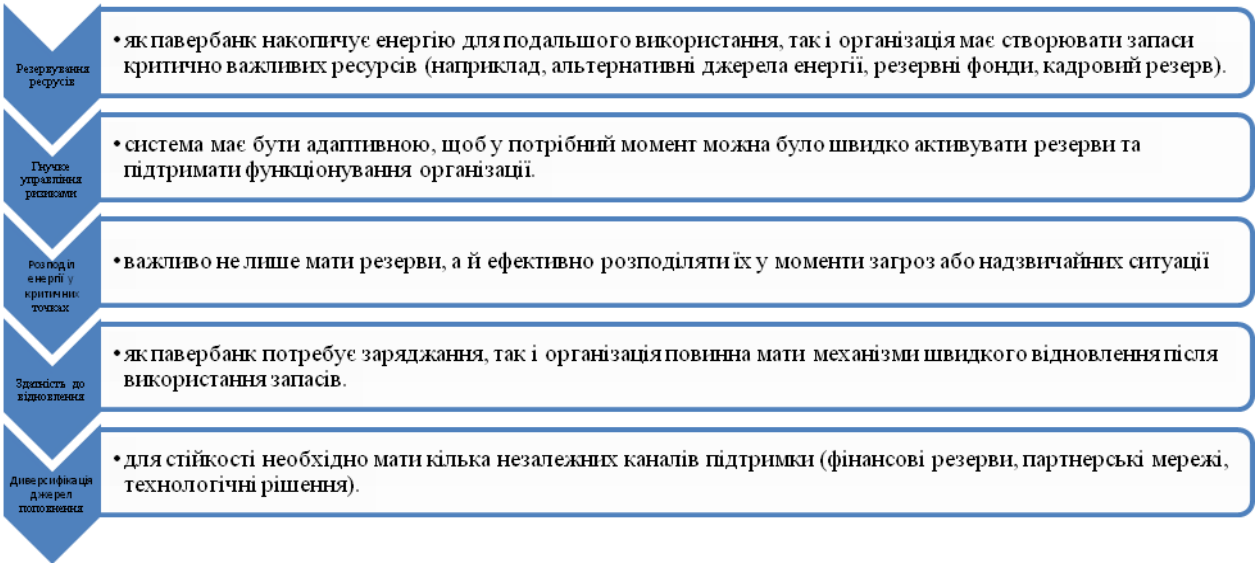

Рис. 1. Основні аспекти «принципу павербанку» при формуванні безпекоорієнтованого менеджменту підприємства

Розроблено автором

Важливість використання цього підходу до формування безпекоорієнтованого менеджменту підприємства в умовах війни можна обґрунтувати таким чином: по-перше, в умовах кібератак або енергетичних криз, що є достатньо характерним для України в сучасних умовах повномасшабного вторгнення, компанії, які впроваджують цей принцип, мають резервні системи живлення, дублювальні сервери та альтернативні алгоритми управління, що дає змогу продовжувати роботу навіть у складних умовах. По-друге, що стосується питань управління персоналом, то це пов'язано зі створенням програм емоційної стійкості, розвитку навичок кризового лідерства. По-третє, якщо говорити про енергетичну безпеку, то це дозволяє інтегрувати резервні джерела живлення та використовувати альтернативні енергетичні рішення. А що стосується інформаційної безпеки, то це – створення резервних серверів, кіберзахист даних, сценарії відновлення після атак.

Також цей підхід надає додаткові переваги підприємству у формуванні безпекоорієнтованого менеджменту, а саме: дозволяє вирішувати питання акумуляція потенціалу, адже організація, як і павербанк, має накопичувати не тільки матеріальні, а й нематеріальні ресурси – знання, досвід, психологічну витривалість персоналу, адже важливою частиною цього є навчання працівників для розширення їхньої компетенції, створення культури безпеки та розвитку інноваційних механізмів адаптації. Але варто пам'ятати про «розумне заряджання», що зумовлено потребою балансування між накопиченням і використанням ресурсів (якщо система перевантажена запасами, вона стає неефективною, якщо виснажена – вразливою), а це у свою чергу передбачає впровадження антикризових сценаріїв та регулярний моніторинг стану організації.

Павербанк дозволяє працювати пристроям без зовнішнього джерела живлення, тому й організація має бути готовою до роботи в автономному режимі (як приклад, за рахунок децентралізованих команд, незалежних каналів комунікації, альтернативних постачальників ресурсів). Ну і хотілось би звернути увагу на синергію з іншими системами. Павербанк може заряджати кілька пристроїв одночасно, тому й організація має працювати в екосистемі партнерів, обмінюючись ресурсами, досвідом і підтримкою, що у свою чергу

передбачає формування мереж співпраці з іншими компаніями, владою, науковими установами для створення спільних механізмів стійкості.

Важливим питанням функціювання підприємств в умовах війни є підвищення рівня його резильєнтності [1; 3], і тут доцільно звернути увагу на те, що «принцип павербанку» і резильєнтність підприємства тісно пов'язані між собою (табл.1):

Таблиця 1

Напрямки підтримки резильєнтності підприємства в контексті впровадження «принципу павербанку»

№№	Напрямок	Зміст
1	Резерви як основа антикрихкості	Підприємство, яке накопичує фінансові, кадрові, матеріальні та інформаційні резерви, здатне продовжувати роботу навіть під час кризи. Як павербанк зберігає енергію для критичних моментів, так і резильєнтна організація має запас міцності для подолання кризових ситуацій.
2	Гнучкість у використанні ресурсів	В проблемних умовах важливо не лише мати резерви, а й швидко їх мобілізувати там, де це найбільш необхідно. Це означає, що бізнес має розробити адаптивні стратегії, які дозволяють перерозподіляти ресурси у критичні моменти.
3	Автономність і самовідновлення	Як павербанк дає змогу пристрою працювати без розетки, так і підприємство має бути готовим до автономного функціонування (наприклад, за рахунок локальних постачальників, альтернативних джерел енергії, цифрових резервних систем). Важливо мати механізми самовідновлення, коли використані ресурси можна швидко поповнити.
4	Стратегічна багатоканальність	Павербанк можна заряджати від різних джерел (мережа, сонячна панель, ноутбук), так само і підприємство має диверсифікувати джерела доходів, постачання, партнерські зв'язки. Чим більше незалежних каналів підтримки, тим вища резильєнтність.
5	Підготовка до криз	Як у павербанка важливо підтримувати заряд на оптимальному рівні, так і підприємство має проактивно готуватися до можливих ризиків. Це включає сценарне планування, розроблення кризових стратегій та навчання персоналу

Отже, підбиваючи підсумки зазначимо, що підхід «принцип павербанку» до формування безпекоорієнтованого менеджменту підприємства може стати фундаментальним для резильєнтності підприємства, оскільки дозволяє накопичувати стратегічні резерви; гнучко управляти ресурсами; забезпечувати автономність у кризових ситуаціях; відновлюватися після потрясінь та створювати мережу підтримки через диверсифікацію. А це у свою чергу дає

підстави говорити, що підприємство, яке дотримується «принципу павербанку», має вищу резильєнтність, швидше адаптується до змін і зменшує ризики зупинки роботи у критичні моменти. Крім того «принцип павербанку» забезпечує організаціям можливість виживати та функціювати в умовах нестабільності, ефективно керуючи своїми ресурсами. Принцип павербанку в безпекоорієнтованому менеджменті можна розглядати як концепцію стратегічного резервування та адаптивного використання ресурсів для забезпечення стабільності організації під час кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244-257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни - результати дослідження. URI: https://biz.ligazakon.net/news/228953_ctan-ta-potrebi-bznesu-v-umovakh-vyni---rezultati-dosldzhennya
3. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31-39. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031

Ольга Корольова, Павло Несененко

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Фармацевтична галузь України включає в себе виробництво лікарських засобів і медичних виробів, оптову та роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання та дистрибуцію через розгалужену торговельну мережу (аптеки, аптечні пункти тощо). Фармацевтична галузь у країнах Європейського Союзу є однією з найбільш динамічних і прибуткових, але в той же час вона постає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами, а також контролюється медичним страхуванням. Варто зазначити, що саме ця галузь посідає важливе місце в економіці України, тому що є важливим сегментом національного ринку, значною мірою визначає національну безпеку та сприяє обороноздатності країни, вирізняється високим рівнем наукоємності, інтенсивною та розвиненою співпрацею [1]. Реалії сьогодення на українському

фармацевтичному ринку можуть стати потужним важелем для реструктуризації галузі, збільшення конкуренції та вдалої адаптації до стандартів ЄС.

Із метою забезпечення відповідності лікарського засобу вимогам реєстраційного досьє, розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності, а також для забезпечення задоволеності споживачів і замовників фармацевтичні компанії розробляють і впроваджують систему управління якістю (СУЯ). Упроваджена на фармацевтичному підприємстві СУЯ називається фармацевтичною системою якості (ФСЯ) [2]. Тобто ФСЯ – це система управління, яка спрямовує й контролює діяльність фармацевтичного підприємства у сфері якості. Побудова СУЯ на фармацевтичному підприємстві має низку особливостей порівняно з компаніями інших галузей, що зумовлено специфікою продукції, яка виробляється [3].

Під час упровадження системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві важливо правильно проаналізувати й оцінити фактичний стан проблем управління якістю та визначити ступінь відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [4; 5].

Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 визначає, що впровадження системи управління якістю є стратегічним рішенням для підприємства, яке може допомогти поліпшити загальну продуктивність і забезпечити міцну основу для ініціатив сталого розвитку [4; 5]. Основні переваги системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві представлено на рис.1.

Рис.1. Переваги впровадження СУЯ на фармацевтичному підприємстві [6]

Слід зазначити, що наведені переваги доводять доцільність упровадження СУЯ на підприємстві і, відповідно, проходження процедури сертифікації відповідно до стандартів.

Сертифікація є завершальним кроком у розробленні системи управління якістю, який здійснюється незалежною третьою стороною. Результати сертифікації підтверджуються відповідним сертифікатом, який видається заявнику. Незважаючи на те, що вартість сертифікації є значною, фармацевтичним компанія доцільно сертифікувати системи управління якістю, оскільки це значно полегшує продаж продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Слід підкреслити, що гнучкість і адаптивність систем управління якістю на різних підприємствах залежать від їх специфіки, умов, чинників ефективності. Чинники й детермінанти визначають ланки системи управління якістю, за допомогою яких вона прямо чи опосередковано пов’язана з іншими системами управління фармацевтичним підприємством.

До систем, які безпосередньо або опосередковано впливають на якість продукції фармацевтичних підприємств, варто визначити такі:

– логістична система підприємства (внутрішня логістика та зовнішня логістика – постачання ресурсів, доставка готової продукції тощо);

– система внутрішнього управління організацією (здійснення стратегічного, оперативного та тактичного планування, дослідницька робота, впровадження нових методів управління тощо);

– система координаційної діяльності та внутрішніх комунікацій (формування управлінської адаптивності та гнучкості, формулювання принципів, політики та процедур, а також способів ухвалення управлінських рішень);

– соціальна система (психосоціальна та гуманітарна частина системи управління, принципи формування команди працівників на основі компетентнісного підходу та професіоналізму, упровадження систем навчання та підвищення кваліфікації, наявність політик, процедур і правил роботи з персоналом, матеріальна та нематеріальна мотивація, бонуси, різноманітні соціальні пакети, підвищена увага до облаштування робочих місць тощо) [7].

Особлива увага в системі управління якістю приділяється ухваленню рішень на основі ризиків, тобто ризик-орієнтованому мисленню, яке тісно пов'язане з концепцією процесного підходу і створює умови для виявлення чинників, що викликають відхилення в системі управління якістю та її процесах від запланованих результатів. Упровадження ризик-орієнтованого мислення дозволяє відмовитися від попереджувальних дій як окремої вимоги, оскільки трансформує їх на операційний рівень кожного процесу СУЯ [8].

Підводячи підсумки дослідження зауважимо, що формування й упровадження відповідної системи управління якістю та її інтеграція з іншими системами управління відкриває значні можливості гарантування якості й безпеки лікарських засобів, а також економне використання ресурсів; сприяє зниженню фінансових витрат, пов'язаних із виробництвом неякісних лікарських засобів; забезпечує оптимальне функціонування систем контролю якості; підвищує довіру споживачів до безпеки та якості лікарських засобів; розширює ринки збуту та створює можливості для виходу на нові ринки; сприяє залученню інвесторів; забезпечує репутацію фірми у фармацевтичній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гарькава В. Ф., Прозорова Г. О., Ігнатова Т. В., Редькіна Є. А., Лук'янчук В. Д., Звягінцева О. Б. Менеджмент та маркетинг у фармації : монографія. Warsaw : RS Global Sp. ZO.O., 2021. 72 с.
2. Корольова С. Г., Качинська Н. Ф. Якість та безпека лікарських засобів за сучасних умов розвитку фармацевтичної індустрії. *Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку*: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 25 квітня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 40–44.
3. Лікарські засоби. Фармацевтична система якості (ICH Q10) СТ-Н МОЗУ 42-4.3:2011.URL: http://surl.li/svropx
4. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015 IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text
5. Рєпіна І. М. Удосконалення підходів до формування системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2(13). С. 94-101. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.10
6. Стригуль Л., Александрова В., Жадан, Т. Стандарти серії iso 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю

TQM. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 40–44. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.40
7. Almeida D., Pradhan N., Muniz Jr J. Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2018. Vol. 35. No. 7. P. 1343–1359.
8. Петрова І. Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2020. № 3(59). С. 243–248.

Андрій Корсун

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ризик-менеджмент у системі публічного управління охороною здоров'я є невід'ємним інструментом забезпечення стабільності та ефективності медичних послуг. В умовах глобалізації, економічних криз, пандемій і техногенних катастроф управління ризиками сприяє мінімізації негативних впливів зовнішніх і внутрішніх загроз, що робить його критично важливим для стійкості системи охорони здоров'я [1]. Ефективне управління ризиками вимагає системного підходу, що поєднує прогнозування можливих загроз, розроблення заходів для їхнього зменшення та координацію дій між усіма зацікавленими сторонами.

Одним із ключових аспектів ризик-менеджменту є застосування принципів масштабності, мінімізації, адекватної реакції та обґрунтованого прийняття ризиків. Так, принцип масштабності передбачає врахування всіх можливих ризиків у системі охорони здоров'я незалежно від їхньої ймовірності чи потенційного впливу. Це означає потребу системного підходу до ідентифікації загроз, проведення регулярного аналізу та створення прогнозних моделей для оцінювання майбутніх викликів. Використання статистичних методів і сучасних аналітичних інструментів дозволяє визначити як очевидні, так і латентні ризики, що можуть виникнути внаслідок внутрішніх чи зовнішніх чинників.

Принцип мінімізації спрямований на зменшення негативного впливу виявлених ризиків через розроблення превентивних заходів і впровадження механізмів раннього реагування. У сфері охорони здоров'я це може включати

поліпшення стандартів санітарної безпеки, підвищення рівня підготовки медичного персоналу та використання резервних стратегій для підтримки стабільної роботи закладів охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій. Важливим інструментом у цьому контексті є застосування міжнародних стандартів управління ризиками, як-от ISO 31000, що допомагає розробити структуровану систему зменшення впливу ризиків на організацію.

Принцип адекватної реакції передбачає оперативність і гнучкість управлінських дій у відповідь на зміну обставин. Це означає, що система охорони здоров'я має бути здатною швидко адаптуватися до нових загроз, забезпечуючи своєчасну мобілізацію ресурсів та ефективну координацію між усіма рівнями управління.

Обґрунтоване прийняття ризиків означає фокусування на загрозах, які можна ефективно подолати, ураховуючи наявні ресурси та поточні управлінські можливості. Це передбачає стратегічне балансування між ризиками та вигодами, оцінювання доцільності певних управлінських рішень і прийняття компромісних варіантів, що забезпечують оптимальне використання ресурсів. Так, у разі обмеженого фінансування система охорони здоров'я може зосередитися на найбільш критичних аспектах ризик-менеджменту, як-от посилення інфекційного контролю в лікарнях, замість загального реформування всієї структури надання медичних послуг [2].

Ризик-менеджмент у сфері охорони здоров'я має кілька ключових функцій, серед яких – прогнозування ризиків, організація заходів для їх мінімізації, координація між суб'єктами управління та контроль за виконанням запланованих дій. Важливим механізмом також є стимулювання медичних працівників до реалізації заходів зі зменшення ризиків, що сприяє підвищенню ефективності системи охорони здоров'я загалом [3].

Міжнародний досвід демонструє ефективність використання моделей «New Public Management» та «Good Governance». Перша модель орієнтована на запровадження ринкових механізмів і партнерства між державним і приватним секторами, що спостерігається, наприклад, у США. Друга модель акцентує на прозорості, підзвітності та залученні громадськості до ухвалення управлінських рішень, що сприяє підвищенню довіри до системи охорони здоров'я, як це впроваджується у країнах Європейського Союзу.

Застосування міжнародних стандартів, таких як COSO та ISO, забезпечує адаптацію системи управління ризиками до потреб місцевих медичних установ. Так, у Чехії створено механізми ідентифікації та усунення ризиків відповідно до стандартів безпеки Міністерства охорони здоров'я, що сприяє покращенню управлінської ефективності. У Румунії наголошують на потребі структурованих підходів до вирішення ризиків, зокрема в контексті обмеженого фінансування та недостатньої інституційної підтримки.

Попри досягнення у сфері ризик-менеджменту, залишаються значні виклики, серед яких – недостатня інтеграція ризик-менеджменту з іншими напрямками публічного управління, зокрема стратегічним плануванням і фінансовим контролем. Також є потреба використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, для моніторингу ризиків у реальному часі.

Додатково слід зазначити, що формування ефективної стратегії ризик-менеджменту вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює медичні, економічні й управлінські аспекти. Залучення громадськості, зокрема через механізми громадського моніторингу, може підвищити довіру до системи управління ризиками та сприяти своєчасному виявленню критичних проблем. Так, у країнах Скандинавії ефективно використовують публічні обговорення та консультації для розроблення національних стратегій охорони здоров'я [4].

Подальший розвиток ризик-менеджменту потребує комплексних підходів, включаючи розроблення національних стратегій, що враховують міжнародний досвід та адаптовані до місцевих умов. Важливо також удосконалювати механізми громадського моніторингу, залучати громадян до процесу ухвалення рішень і підвищувати компетентність управлінців у сфері ризик-менеджменту. Окрім того розвиток цифрової інфраструктури дозволить автоматизувати процеси збору та аналізу даних, що сприятиме більш ефективному управлінню ризиками.

Отже, ефективний ризик-менеджмент є ключовим чинником підвищення стійкості системи охорони здоров'я, зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечення якісного надання медичних послуг у сучасних умовах глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жанг Й., Цай Дж., Пей Й., Ліу Х., Лу Р. Дослідження ефективності ризику для здоров'я населення в надзвичайних ситуаціях в установах з контролю та профілактики захворювань на різних рівнях у Китаї. *Китайський медичний журнал*. 2023. DOI:10.3760/cma.j.cn112338-20230114-00031.
2. Беард Дж., Бірден Х. Роль громадськості в управлінні ризиками для громадського здоров'я. *Австралійський та новозеландський журнал громадського здоров'я*. 2004. DOI:10.1111/j.1467-842X.2004.tb00022.x
3. Саклінг Р., Ферріс М., Прайз К. Ідентифікація, оцінка та управління ризиками в практиці громадського здоров'я: практичний підхід на прикладі одного департаменту громадського здоров'я. *Журнал громадського здоров'я*. 2003. DOI:10.1093/PUBMED/FDG029.
4. Аділ М. Інформування про ризики в охороні здоров'я: Огляд. *Міжнародний журнал з оцінки та управління ризиками*. 2008. DOI:10.1179/cih.2008.1.4.363.

Микита Костюк

АНАЛІЗ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємництво завжди пов’язане з певним рівнем ризику, оскільки функціювання бізнесу відбувається в умовах невизначеності. Аналіз ризиків є ключовим етапом у процесі управління ними, оскільки дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив на діяльність підприємства та розробити ефективні механізми мінімізації негативних наслідків. Відсутність ефективного аналізу ризиків може призвести до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності або навіть банкрутства компанії.

Умовно ризики в підприємницькій діяльності можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх ризиків належать економічні, політичні, правові, соціальні та екологічні фактори, які можуть впливати на бізнес. Так, економічні ризики включають зміни валютного курсу, інфляційні процеси, кризові явища на ринку. Політичні ризики можуть бути пов’язані зі зміною законодавчої бази, державною регуляторною політикою або політичною нестабільністю в країні. Соціальні ризики відбивають зміни в поведінці споживачів, тренди на ринку праці та інші чинники, які можуть вплинути на попит на продукцію чи послуги. Окремо варто відзначити технологічні ризики, які стають все більш актуальними в умовах цифрової трансформації.

Недостатній рівень упровадження інновацій, кібератаки чи технічні збої можуть суттєво вплинути на стабільність бізнесу.

Внутрішні ризики пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства. Серед них можна виділити фінансові ризики, що включають можливість зниження ліквідності, неплатоспроможність або помилки у фінансовому плануванні. Операційні ризики виникають через збої у виробничих процесах, проблеми з постачальниками чи невідповідність продукції встановленим стандартам якості. Управлінські ризики можуть бути спричинені неефективною стратегією компанії, некомпетентністю керівництва або помилками в ухваленні рішень. Також особливу загрозу можуть становити кадрові ризики, пов'язані з відсутністю кваліфікованих працівників, високою плинністю кадрів або конфліктами в колективі.

Методи аналізу ризиків поділяються на якісні та кількісні. Якісний аналіз передбачає виявлення потенційних загроз, їхню класифікацію та визначення основних чинників ризику. Найбільш поширеними методами є експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз і побудова сценаріїв розвитку подій. Кількісний аналіз ризиків використовує статистичні методи, моделювання та математичні розрахунки, такі як метод Монте-Карло, аналіз чутливості або ймовірнісне моделювання. Вибір методу аналізу залежить від специфіки підприємницької діяльності, доступних даних та рівня ризику, з яким стикається компанія [1]. Для ефективного управління ризиками потрібно регулярно їх аналізувати, створювати систему моніторингу та впроваджувати заходи щодо зниження рівня ризиків. Одним із таких підходів є диверсифікація бізнесу, страхування ризиків, розроблення антикризових стратегій і впровадження механізмів адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Важливою складовою сучасного ризик-менеджменту є впровадження цифрових технологій, які дозволяють використовувати великі масиви даних для прогнозування ризиків та автоматизації процесу їхнього контролю. Використання аналітичних платформ, штучного інтелекту та блокчейн-технологій може значно підвищити точність оцінки ризиків та їхнього прогнозування.

Отже, аналіз ризиків у підприємницькій діяльності є невід'ємною складовою успішного управління компанією. Системний підхід до оцінювання

ризиків дозволяє підприємству не лише уникнути можливих загроз, а й використовувати ризикові ситуації як можливості для розвитку та конкурентної переваги. Стратегічне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стійкості та довгострокового розвитку бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. «Управління ризиками: навчальний посібник. https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%.pdf

Дмитро Красовський

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах стрімких змін і глобальних викликів питання розвитку персоналу аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Сучасний агробізнес функціонує в середовищі підвищеної конкуренції, технологічних трансформацій та нових соціально-економічних реалій, що вимагає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами.

Аналіз сучасного стану агропідприємств свідчить про наявність комплексу взаємопов’язаних проблем у сфері розвитку персоналу. В умовах військового стану галузь зіткнулася з безпрецедентними проблемами від втрати посівних площ до порушення логістичних ланцюгів. Водночас зростає попит на українську сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках, що створює додатковий тиск на виробників щодо підвищення ефективності та якості виробництва.

Ключовим чинником успіху в таких умовах стає професійний розвиток працівників аграрного сектору. Сучасне сільське господарство вже не можна уявити без цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інноваційних підходів до організації виробництва. Це вимагає від персоналу постійного оновлення знань і навичок, адаптації до нових умов праці та готовності до змін.

Особливу увагу варто приділити питанням кар’єрного розвитку в аграрному секторі. На відміну від традиційного розуміння кар’єри як

вертикального просування службовими сходами сучасний підхід передбачає комплексний професійний розвиток працівника, що включає як вертикальну, так і горизонтальну мобільність. При цьому важливо забезпечити баланс між особистими прагненнями працівника та стратегічними цілями підприємства [1, с.91].

Формування ефективної системи розвитку персоналу аграрних підприємств потребує врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх можна віднести індивідуальні характеристики працівників, їх мотивацію, професійні компетенції та потенціал розвитку. Зовнішні чинники включають ринкову кон'юнктуру, технологічні тренди, законодавчі вимоги та соціально-економічні умови.

Модель розвитку персоналу аграрних підприємств базується на системному підході та включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – це стратегічне планування розвитку персоналу, що передбачає аналіз потреб підприємства, оцінку наявних людських ресурсів та визначення напрямків їх розвитку.

Другий компонент стосується безпосередньо навчання та підвищення кваліфікації працівників. Сучасні методи навчання мають поєднувати традиційні форми (семінари, тренінги) з інноваційними підходами (онлайн-навчання, віртуальні симулятори, менторські програми).

Третій компонент – це система мотивації та стимулювання професійного розвитку. Важливо розробити комплексний підхід, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Особливу увагу слід приділити створенню умов для самореалізації працівників, розвитку їх творчого потенціалу та ініціативності.

Четвертий компонент стосується адаптації молодих спеціалістів та управління талантами. В умовах демографічних змін та міграційних процесів залучення та утримання молодих фахівців стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку агропідприємств.

П'ятий компонент – це впровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність оцінювання персоналу та забезпечити більш об'єктивний підхід до ухвалення кадрових рішень. Важливо

відзначити, що цифровізація HR-процесів також сприяє покращенню комунікації між різними підрозділами підприємства, забезпечує прозорість кадрових рішень та допомагає у формуванні єдиної корпоративної культури [2].

Особливу увагу варто приділити питанням оцінювання ефективності системи розвитку персоналу. На відміну від інших галузей, в аграрному секторі оцінювання ускладнюється сезонністю виробництва та залежністю результатів від природно-кліматичних умов. Тому важливо розробити систему показників, що враховують специфіку галузі та дозволяють об'єктивно оцінювати внесок працівників у досягнення цілей підприємства. При цьому система оцінювання має бути гнучкою та адаптивною, враховувати як кількісні, так і якісні показники роботи персоналу.

Значну роль у розвитку персоналу відіграє створення сприятливого робочого середовища та позитивного психологічного клімату в колективі. Це особливо важливо в умовах аграрного виробництва, де часто потрібна злагоджена командна робота та взаємопідтримка працівників. Формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та інновації, стає важливим чинником успіху в реалізації програм розвитку персоналу.

Не менш важливим аспектом є забезпечення соціальної відповідальності агропідприємств у контексті розвитку персоналу. Це включає створення безпечних умов праці, забезпечення соціальних гарантій, підтримку професійного розвитку працівників та сприяння їх особистісному зростанню. Такий підхід не лише підвищує лояльність персоналу, але й сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці [3].

Отже, розвиток персоналу в аграрному секторі є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції ефективне управління людським капіталом стає визначальним чинником успіху агропідприємств. Ключову роль відіграє формування сильного HR-бренду та корпоративної культури, що підтримує професійне зростання працівників. При розробленні систем оцінювання ефективності персоналу важливо враховувати специфіку галузі, зокрема сезонність виробництва та вплив природно-кліматичних факторів. Такий комплексний підхід до розвитку кадрів сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств та забезпечить їх сталий розвиток у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зачосова Н., Мельничук Д., Морару-Бурлеску Р. Кадрова політика в умовах BANI WORLD: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022 № 8)24. С. 89-96.
2. Лещенко З. Формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 486-491. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-77
3. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69-73. https://doi.org/10.10.31388/2519-884X-2023-47-69-77

Ігор Кулиняк

ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Туристична сфера України зазнала значних утрат через військові дії, руйнування інфраструктури та зниження туристичних потоків. Відновлення цієї сфери в післявоєнний період вимагає ефективних управлінських рішень, використання міжнародного досвіду та залучення інвестицій.

Основні проблеми післявоєнного відновлення туристичної сфери України включають [1]:

– руйнування інфраструктури – значні пошкодження готелів, доріг, аеропортів, об’єктів туристичної та культурної спадщини;

– безпекові ризики – збереження мінної небезпеки, можливість обстрілів та загальна нестабільність у певних регіонах;

– зниження міжнародної довіри – побоювання туристів подорожувати до країни через воєнний стан, що зменшує потоки іноземних відвідувачів;

– відтік кваліфікованих кадрів – багато фахівців сфери туризму виїхали за кордон або змінили професію;

– зниження платоспроможності населення – економічні труднощі обмежують можливості українців подорожувати всередині країни;

– скорочення інвестицій – приватні та міжнародні інвестори остерігаються вкладати кошти через невизначеність ситуації, перенаправлення коштів на оборонні цілі;

– зміна туристичних пріоритетів – потреба переорієнтації на безпечні та альтернативні види туризму, такі як екологічний, військовий та історичний.

Відновлення туристичної сфери України в післявоєнний період вимагає комплексних управлінських рішень, які охоплюють державне регулювання, залучення інвестицій, міжнародну співпрацю та впровадження інноваційних підходів. Насамперед потрібно розробити національну стратегію відновлення туризму, яка включатиме заходи з відновлення туристичної інфраструктури, забезпечення безпеки та створення привабливого інвестиційного клімату. Важливим напрямком є державне стимулювання бізнесу, зокрема надання податкових пільг, грантової підтримки та спрощення дозвільних процедур для підприємств туристичної сфери.

Для відновлення довіри з боку міжнародних туристів потрібно проводити активну маркетингову кампанію, спрямовану на популяризацію України як безпечної та привабливої туристичної дестинації. Важливу роль відіграє міжнародна співпраця, зокрема залучення грантів і фінансування від міжнародних організацій, а також обмін досвідом із країнами, що успішно відновили свої туристичні сектори після конфліктів.

Одним із ключових управлінських рішень має стати розвиток внутрішнього туризму, зокрема через створення нових туристичних маршрутів, популяризацію маловідомих регіонів та підтримки місцевих ініціатив. Також потрібно впроваджувати сучасні технології у сфері туризму, зокрема диджиталізацію послуг, онлайн-бронювання та віртуальні тури, що допоможе залучити ширшу аудиторію. Успішна реалізація цих управлінських рішень дозволить відродити туристичну галузь, сприятиме економічному зростанню та покращенню міжнародного іміджу України.

Відновлення туристичної галузі після збройних конфліктів є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування міжнародного досвіду. Україна може використати досвід інших країн, які успішно відновили свою туристичну сферу після військових конфліктів [2-4]:

– Хорватія. Після громадянської війни в 1990-х роках Хорватія активно просувала свої туристичні дестинації, зокрема численні острови та пляжі з «блакитним прапором» за екологічність. Це сприяло значному зростанню туристичного потоку та економічному відновленню;

– Кіпр. Після міжетнічного конфлікту між грецькою та турецькою громадами Кіпр став популярним туристичним напрямком завдяки масовій рекламі та просуванню своїх культурних та природних ресурсів;

– Ізраїль. Незважаючи на постійні конфлікти, Ізраїль зберіг свій туристичний статус завдяки адаптації індустрії туризму до умов війни та постійного розвитку інфраструктури;

– Грузія. Грузія стала значно більш відомою іноземним туристам. До конфлікту лише 2-3 % населення світу чули про Грузію. Після війни в Грузії відчули шалений сплеск туризму та впізнаваності у світі;

– Німеччина. У 1960-х роках, із покращенням добробуту населення в повоєнній Німеччині, туризм почав все менш орієнтуватися на робітників, які входили до середнього класу та могли дозволити собі дорожчі індивідуальні поїздки. Турбізнес зосередився на організації доступних поїздок для населення з низьким рівнем доходів, включаючи пенсіонерів, молодь та учнів. Це стало можливим завдяки дотаціям та пакетним пропозиціям групових турів і знижок. Робітники отримали доступ до туристичних послуг на рівних умовах з іншими категоріями. Це сприяло розвитку внутрішнього туризму, а найбільший успіх мали компанії, орієнтовані на масовий ринок і пакетні тури;

– Руанда. Після геноциду 1994 року, коли країна пережила найбільший кризовий період, Руанда фокусувалася на розвитку екотуризму, зокрема пов’язаного з горилами, які мешкають у національних парках країни. Завдяки розробленій стратегії підтримки дикої природи та збереження біорізноманіття, Руанда стала популярним напрямком для любителів природи. Це допомогло не лише відновити економіку, а й збудувати позитивний імідж країни на міжнародній арені;

– Туреччина пережила періоди соціальних і політичних конфліктів, зокрема через внутрішні етнічні напруження. Однак країна зуміла відновити свою туристичну індустрію завдяки рішучим крокам, спрямованим на розвиток інфраструктури та збереження культурної спадщини. Уряд також інвестував в

інфраструктуру, покращуючи зв'язки між туристичними регіонами, та впроваджував програми безпеки для туристів. Важливу роль у відновленні відіграло також спрощення візових процедур для іноземних туристів.

Ці приклади демонструють, що відновлення туристичної індустрії після воєнних конфліктів залежить від багатьох чинників, таких як безпека, інвестиції в інфраструктуру, розвиток різних видів туризму (культурного, природного, екологічного) та міжнародна маркетингова підтримка. Кожен із цих прикладів може бути корисним для України в процесі відновлення після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кулиняк І.Я. Вплив війни на територіальну спеціалізацію туристичних регіонів України: тенденції та виклики. *Успіхи і досягнення у науці*: журнал. 2024. № 10(10). С. 1043-1055. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-1043-1055.
2. Ахмедова О.О., Корнійчук Р.О. Міжнародний діловий туризм як чинник повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2023. № 3-4 (86-87). С. 195-204.
3. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952.
4. Кашина Г.С., Громоздова Л.В. Міжнародний досвід відновленні сфери туристичних послуг після збройних агресій. *Туризм в Україні: виклики та відновлення* : зб. матеріалів Міжнар. турист. форуму, 21-22 берез. 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 260-262.

Ольга Кулініч

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Проблемами в системі державного управління охороною здоров'я відзначаємо такі:

Неоптимізована структура управління. В Україні, як і в інших країнах, існує проблема з комплексністю організаційної структури в системі охорони здоров'я. Множинні державні органи, що відповідають за різні аспекти цієї системи, іноді дублюють функції, що створює затримки та суперечності в ухваленні рішень.

Низька ефективність фінансування. Виділення коштів на охорону здоров'я часто не відповідає реальним потребам медичних установ, що призводить до дефіциту ресурсів, зокрема в регіонах.

Корупція та неефективність управлінських рішень. Бюрократія та корупційні схеми в державних органах можуть призводити до нецільового використання коштів, порушень у медичних закупівлях та загальної низької якості медичних послуг.

Недостатній контроль та оцінка результатів. Відсутність чітких механізмів моніторингу якості надання медичних послуг і досягнення результатів у сфері охорони здоров'я.

У міжнародному вимірі проблемами визначаються такі:

Невідповідність національних стандартів міжнародним. Одна з основних проблем полягає в тому, що держави мають різні рівні розвитку системи охорони здоров'я, що обумовлено економічними, культурними та соціальними відмінностями. Це призводить до відсутності гармонії в забезпеченні здоров'я населення, що вимагає узгодження національних стандартів із міжнародними рекомендаціями.

Недостатня координація між міжнародними організаціями та національними урядами. Міжнародні організації, такі як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), здійснюють величезний вплив на глобальну політику в сфері охорони здоров'я, але національні уряди не завжди можуть ефективно реалізувати міжнародні зобов'язання на локальному рівні через різні адміністративні, економічні чи політичні труднощі.

Правові прогалини в глобальних ініціативах. Існують проблеми правового регулювання в міжнародних угодах, зокрема у сфері доступу до медичних послуг, боротьби з транснаціональними хворобами, науковими дослідженнями в галузі медицини. Неврегульованість цих питань на міжнародному рівні може створювати правові прогалини, які важко заповнити в межах національного законодавства.

Проблеми доступу до ліків та медичних послуг. Міжнародне право спрямоване на забезпечення доступу до медичних послуг та ліків для всіх, однак країни, що розвиваються, часто стикаються з проблемою високих цін на

ліки та медичні послуги, зокрема через патентні обмеження та недоступність нових технологій.

Етика та права людини. Міжнародне право вимагає забезпечення прав людини в медичній сфері, включаючи доступ до безпечної медичної допомоги, інформовану згоду та захист конфіденційності. Однак деякі держави не дотримуються цих норм, що створює етичні проблеми на міжнародному рівні.

Однією з найголовніших проблем є фінансова сфера, де визнаються такі аспекти:

Недостатнє фінансування та нерівномірний розподіл ресурсів. Основною проблемою є дефіцит державних фінансів, який часто призводить до недостатнього фінансування медичних установ. Це негативно впливає на доступність медичних послуг, стан інфраструктури та рівень заробітної плати медичних працівників. Крім того, нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між різними регіонами та закладами охорони здоров'я ускладнює забезпечення рівного доступу до медичних послуг.

Неадекватні податкові пільги та податкове навантаження. В Україні та інших країнах існує проблема з надмірним або, навпаки, недостатнім податковим навантаженням для медичних установ та пацієнтів. Це може мати негативний вплив на розвиток медичних закладів, особливо приватних, а також на доступність послуг для населення.

Нерівномірний доступ до медичних послуг. Порівняльний аналіз часто виявляє великі розбіжності в доступності медичних послуг між різними регіонами чи соціальними групами в межах однієї країни. Це може бути результатом неефективних політичних рішень або недосконалих моделей управління системою охорони здоров'я.

Степан Кунтий

МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному світі цифровізація стає одним із основних чинників, що визначає розвиток державних інституцій та покращення взаємодії між громадянами і органами публічного управління. Мобільні додатки є важливим

інструментом, який дає змогу модернізувати системи надання державних послуг, спрощуючи доступ до них і підвищуючи ефективність публічного управління. Вони сприяють покращенню комунікації, зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Мобільні додатки стали важливим елементом електронного урядування, надаючи громадянам доступ до урядових послуг в будь-який час і з будь-якого місця. Системи мобільних додатків дозволяють зменшити час, витрачений на оброблення запитів, покращити доступність послуг, а також зробити їх більш зручними для користувачів.

Переваги мобільних додатків в електронному урядуванні:

– громадяни можуть отримати послуги без потреби особистого відвідування державних установ;

– мобільні додатки дозволяють автоматизувати більшість процесів, значно прискорюючи обробіток запитів;

– простота використання мобільних додатків дозволяє різним категоріям громадян (включаючи людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями) отримувати державні послуги без перешкод.

Мобільні додатки також використовуються як ефективний канал для взаємодії між органами влади та громадянами. Вони дозволяють урядовим структурам швидко реагувати на запити та зауваження, надавати актуальну інформацію та отримувати зворотний зв’язок від населення.

Міста є основними адміністративними одиницями, де впровадження мобільних технологій може значно підвищити якість життя мешканців. Мобільні додатки допомагають оптимізувати процеси управління міськими послугами, такими як моніторинг стану інфраструктури, контроль за комунальними послугами, управління транспортом тощо.

Мобільні додатки також відіграють важливу роль у забезпеченні доступності публічних послуг для широких верств населення, зокрема для осіб з обмеженими можливостями. Це досягається завдяки інтеграції функцій, таких як голосові повідомлення, текстові описи, різноманітні мовні версії та інші інструменти.

В Україні мобільні додатки активно використовуються для покращення доступу громадян до публічних послуг, забезпечення прозорості та підвищення ефективності публічного управління. Ось декілька прикладів:

1. Дія. Це один з найпопулярніших мобільних додатків, який надає доступ до низки державних послуг в електронному форматі. У «Дії» можна зберігати цифрові копії документів, таких як паспорт, водійське посвідчення, техпаспорт на авто, а також отримувати різні сервіси, такі як оформлення субсидій, подання заяв на отримання соціальних виплат, реєстрація бізнесу тощо. Додаток «Дія» є значним кроком до електронного урядування в Україні, що дозволяє громадянам зекономити час і зменшити бюрократію.

2. Приват24 (для взаємодії з державними органами). Хоча «Приват24» є банківським додатком, він також інтегрує функції для спрощення взаємодії з державними органами. Так, через додаток можна оплатити штрафи, подати податкові декларації, а також отримати певні державні послуги. Це зручний інструмент для громадян, який дозволяє легко виконувати фінансові операції, не виходячи з дому, що значно підвищує ефективність управлінських процесів.

3. Міський додаток «Київ Цифровий». Додаток дозволяє мешканцям Києва отримувати доступ до міських послуг, таких як оплата комунальних послуг, оформлення дозволів на будівництво, реєстрація авто, звернення до органів місцевої влади. Цей додаток дозволяє жителям столиці швидко отримувати державні послуги, що значно спрощує процеси адміністративного обслуговування та підвищує ефективність управління на рівні міста.

4. Додаток «MyCity». Це мобільний додаток для взаємодії з органами місцевого самоврядування, доступний для деяких українських міст. Через нього громадяни можуть подавати скарги, запити та звернення до місцевих органів влади, а також отримувати інформацію про комунальні послуги та міські заходи. Додаток є інструментом для покращення зворотного зв’язку з громадянами та підвищення прозорості діяльності місцевих органів влади.

5. Додаток «Дія. Бізнес». Дозволяє підприємцям реєструвати бізнес, подавати необхідні документи та сплачувати податки в електронному вигляді, що значно спрощує підприємницьку діяльність. Цей додаток сприяє розвитку підприємництва, знижує бар’єри для відкриття бізнесу та забезпечує простоту у взаємодії з органами державної влади.

Мобільні додатки є потужним інструментом для покращення публічного управління. Вони сприяють оптимізації процесів, зменшують бюрократію, підвищують ефективність роботи органів державної влади та покращують доступ громадян до державних послуг. Однак для успішного впровадження мобільних додатків потрібно забезпечити високий рівень безпеки даних та подолати технічні й організаційні проблеми. У майбутньому мобільні технології, без сумніву, будуть відігравати важливу роль у розвитку електронного урядування та підвищенні якості публічних послуг.

Володимир Кухар

ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Важливим чинником формування державності України є створення сучасної ефективної системи публічного управління, що має бути забезпечена через професійну підготовку публічних службовців. Актуалізація проблеми професіоналізації публічних службовців у сучасних умовах зумовлена потребою реалізації комплексу заходів, які б дозволили сформувати нове покоління грамотних, креативних фахівців та керівників, які мають сучасні знання та здатні забезпечити ефективне публічне управління [3].

Серед проблем професійної підготовки публічних службовців проблема професіоналізації посідає центральне місце. Проблема професіоналізму публічних службовців, особливо в умовах російсько-української війни, залишається однією з найгостріших у нашій країні. Склалася реальна суперечність між вимогами до публічного службовця, що висуває нинішня ситуація, і тим типом працівника, який перебуває нині на публічній службі.

Як відомо, професійна підготовка – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їхніми першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їхньої професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Метою професійної підготовки є запровадження динамічних змін в інституціональній системі публічного управління, уключаючи такі напрямки,

як запровадження сучасної парадигми публічного управління, що має бути спрямована на забезпечення реалізації прав і свобод людини та громадянина, політичного та соціального партнерства, функціонального управління соціально-економічними сферами, делегування певних функцій держави іншим, відмінним від державного апарату, організаціям для опосередкованого їх регулювання через застосування економічних важелів або соціальних пріоритетів. Розвиток публічної служби передбачає послідовне здійснення систематизованих за напрямками та етапами комплексів практичних заходів (правових, організаційних, інформаційних, матеріально-технічних, фінансових та інших), спрямованих на забезпечення єдності всіх елементів, що складають публічну службу, на чіткий взаємозв'язок усіх її інституціональних положень з діяльністю корпусу публічних службовців [2].

Як відомо, професійна підготовка публічних службовців у різних формах базується на таких принципах організації процесу підготовки державних службовців, як принцип єдності теорії та практики, принцип системності, принцип державності та ін. Варто зауважити, що принципи підготовки публічних службовців корелюються з принципами публічної служби як такої.

У загальному розумінні принципи публічної служби – це основні елементи концепції публічної служби, що застосовуються в сучасній науковій літературі в декількох значеннях. По-перше, це первинні поняття, правила, положення, що мають об'єктивний характер і визначають повноваження посадових осіб. По-друге – правові норми, відносини та взаємодія між державною службою, що задокументовані та виражені у вигляді науково обґрунтованих правил, закріплені в законодавстві та використовуються в теорії та практиці. По-третє – положення про організацію публічної служби, її статус й обов'язки, а також діяльність. По-четверте – загальнолюдські цінності, спільні для всіх працівників публічної служби [1, с. 565].

Організація процесу підготовки публічних службовців базується на таких принципах: єдності теорії та практики, системності, державності, професіоналізму, спрямування навчання та діяльності на забезпечення національного суверенітету, прав і свобод людини, принцип гуманності й справедливості, неперервності та наступності професійного навчання, а також

професійного розвитку впродовж усього періоду проходження державної служби.

На думку експертів, професійна підготовка публічних службовців включає в себе такі напрямки: створення сприятливих умов для забезпечення їхнього професійного зростання; утворення функціональної системи виявлення професійних освітніх потреб публічних службовців; гарантування систематичного, обов'язкового та планового професійного навчання державних службовців; сприяння розвитку ринку освітніх послуг у галузі професійної підготовки публічних службовців тощо [2].

Отже, для вирішення завдань професійної підготовки публічних службовців має бути запроваджений якісно новий підхід до формування змісту і технології навчання. І поготів, що сфера освіти впродовж кількох останніх років істотно змінилася завдяки новим інформаційним технологіям, інтерактивним формам спілкування і комунікації, що дозволяє перевести процес професійної підготовки публічних службовців на якісно новий рівень як із погляду організації освітнього процесу, так і з погляду освоєння й сприйняття інформації [4]. На сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок, професійне навчання є основним напрямком професійного розвитку та процесом формування у працівників специфічних, професійних знань, навичок за допомогою спеціальних методів навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с. (дата звернення – 21.01.2025).
2. Копил-Філатова Тетяна. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*. 2024. № 1. С. 113-121. URL: https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/231/189 (дата звернення - 21.01.2025)
3. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199-206. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2022/28.pdf (дата звернення - 21.01.2025).
4. Сорокіна Наталія, Серьогін Сергій, Шеломовська Оксана. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти.

Аспекти публічного управління. 2022. Том 10. № 4. С. 30-38. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163044/%d0%a1%d0%be%d1%80%d0%be%d0%ba%d1%96%d0%bd%d0%b0%2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення – 21.01.2025).

Петро Кухарчук

МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану взаємодія між владою і суспільством стає ключовим чинником забезпечення стабільності, безпеки та ефективної протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам. Війна висуває особливі вимоги до соціальної адаптації, координації ресурсів, мобілізації громадян, а також посилює важливість прозорості, довіри та консолідації. У цьому контексті механізми соціальної взаємодії набувають критичної значущості, адже ефективність державних рішень залежить не лише від планування та їхнього законодавчого забезпечення, але й від рівня підтримки суспільством і готовності до спільних дій.

Воєнний стан завжди призводить до напруженості в соціальних відносинах і тестує на міцність державні інституції. Соціальна взаємодія в таких умовах базується на трьох ключових елементах – комунікації, координації та довірі. Влада та суспільство мають діяти спільно для досягнення спільних цілей – захисту країни, збереження життів і відновлення справедливості.

Змінюється вектор активності ОГС стосовно задоволення потреб різних цільових аудиторій, упровадження ініціатив, соціально-гуманітарних проєктів. Так, кількість інституцій, які надають допомогу тим, хто постраждав від російської збройної агресії, зменшилася на 11 % (із 43 % 2022 р. до 32 % 2023 р.). Близько 10 % громадських організацій, благодійних фондів та волонтерських ініціатив займаються міжнародною адвокацію [1]. За останній рік майже у чверті (23 %) неурядових інституцій змінилися пріоритети щодо сфер діяльності, проте 77 % громадських організацій продовжили роботу за означеними раніше напрямками.

Упродовж 2023 року, на думку учасників опитувань громадського сектору, організації громадянського суспільства свою діяльність спрямовували на:

– допомогу ЗСУ (46 %);

– волонтерську допомогу жертвам агресії рф (26 %);

– гуманітарну допомогу населенню (20 %);

– допомогу людям з інвалідністю (16 %) [2].

«Комунікація» є першим і найважливішим механізмом взаємодії. Вона передбачає чітке інформування громадян про ситуацію в країні, ухвалені рішення, можливі ризики та засоби їхнього подолання. У період війни особливу роль відіграють інформаційні кампанії, спрямовані на протидію дезінформації, підтримання морального духу населення та формування розуміння стратегічних пріоритетів. Проте ефективна комунікація потребує не лише передання інформації від влади до суспільства, але й забезпечення зворотного зв'язку, який дозволяє враховувати громадську думку у процесі ухвалення рішень.

Другим важливим механізмом є «координація», яка дозволяє об'єднати зусилля різних соціальних груп і забезпечити злагодженість дій. В умовах воєнного стану така координація може набувати різних форм – від мобілізаційних кампаній до залучення громадян до волонтерської діяльності, роботи в сферах оборони, медицини чи логістики. Влада має створювати умови для координації зусиль, пропонуючи ефективні інституційні й правові інструменти, які дозволяють громадянам брати активну участь у житті країни.

«Довіра» є фундаментом соціальної інтеграції в умовах війни. Якщо суспільство довіряє владі, її рішенню, лідерам, то це сприяє зниженню рівня соціальної напруженості, підсилює готовність до підкорення проблем і жертвування власними інтересами заради загального блага. Довіра формується через відкритість, справедливість і здатність влади ефективно реагувати на потреби громадян навіть у найскладніших обставинах.

На думку В. Ратушняк і Д. Філіппової, «військова агресія росії проти України стала суттєвим викликом для сучасного громадянського суспільства нашої держави. Трансформаційні перетворення, початок яких ми можемо спостерігати після лютого 2022 року, вражають своєю системністю та

цілеспрямованістю. Динаміка розвитку громадянського суспільства за останній період демонструє наявність в Україні сприятливого нормативно-правового середовища та існування ефективної системи комунікацій між владою та громадськими організаціями. Це дозволило зробити громадські організації потужною суспільною зброєю боротьби українського народу з агресором та подальшу демократичну трансформацію України» [3, с. 29].

Воєнний стан накладає певні обмеження на звичні механізми соціальної взаємодії й водночас активізує нові. У цей період громадянське суспільство і влада стають союзниками, які мають бути здатними діяти в єдиному напрямку. Проте співпраця між ними часто ускладнюється через стрес, викликаний військовими діями, обмеженістю ресурсів і психологічною напруженістю.

Однією з основних особливостей є «перехід до кризового управління», коли ухвалення рішень стає швидким, а виконання дій – негайним. Такий формат може сприяти досягненню оперативних цілей, утім він також створює ризик втрати довгострокової перспективи чи недооцінки соціальних настроїв. Тому важливо, щоб навіть у кризові моменти влада залишалася орієнтованою на принципи верховенства права, захист прав людини й соціальної справедливості.

«Посилення ролі громадянського суспільства» є ще одним важливим аспектом взаємодії під час воєнного стану. Низові ініціативи, волонтерські рухи та громадські організації стають невід’ємною складовою системи забезпечення життєдіяльності. Їхня участь у забезпеченні армії, підтримці переселенців, наданні гуманітарної допомоги відіграє вирішальну роль. Влада також має враховувати їхній внесок та залучати до ухвалення важливих рішень.

Іншою особливістю є потреба роботи з «медіа та інформаційною безпекою». Недовіра, розгубленість чи паніка можуть мати руйнівний вплив на суспільство. Тому важливим завданням держави є створення інформаційного середовища, що одночасно забезпечує громадянам повний доступ до правдивої інформації і протидіє пропаганді супротивника.

Соціальна взаємодія під час воєнного стану стикається з великою кількістю викликів, які потребують адекватних рішень. Першочерговими є питання «управління кризами» та забезпечення балансу між швидкістю і демократичними процесами ухвалення рішень. Авторитарний стиль управління

може дати короткострокові результати, але в довгостроковій перспективі він ризикує підірвати основи легітимності влади.

Ще однією проблемою є «розкол у суспільстві», який може виявлятися у вигляді різних поглядів на війну, регіональних та ідеологічних суперечностей. Відповідно влада мусить виконувати функцію об'єднаного посередника, здатного згуртовувати націю навколо спільних цінностей.

Пріоритетом є також подолання «економічних труднощів», зокрема проблем працевлаштування, доступу до базових послуг, соціального захисту, що особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих регіонів.

Для забезпечення успішної взаємодії між владою і суспільством під час воєнного стану слід дотримуватися декількох ключових підходів.

По-перше, держава має посилювати відкритість і прозорість своїх дій.

По-друге, потрібно розвивати механізми партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Такі кооперативні схеми дозволяють ефективніше використовувати ресурси країни.

По-третє, має значення систематична підтримка морального стану населення через соціальні програми, інформаційні кампанії та ініціативи, спрямовані на зменшення стресу й тривожності. Особливу увагу слід приділяти молоді, яка часто стає одним із найактивніших учасників соціальних процесів.

Підсумовуючи доходимо висновку, що механізми соціальної взаємодії між владою і суспільством під час воєнного стану є складними, але водночас дозволяють закласти фундамент для національної єдності та зміцнення держави.

Спільна робота громадян й інституцій влади є запорукою вистояти в найскладніших ситуаціях, забезпечити безпеку, стабільність і майбутній розвиток держави на принципах демократичного врядування. Війна не лише випробовує наше суспільство, але й дає змогу продемонструвати потенціал спільності, солідарності та самовідданості, стійкості громадянського суспільства.

Саме тому побудова надійних механізмів співпраці між виконавчою владою, місцевим самоврядуванням і суспільством є надважливим завданням у часи війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:
1. Підсумки 2023 р.: громадська думка українців. Загальнонаціональне соціологічне опитування (8–15 грудня 2023 р.) / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва ; Центр Разумкова. 2023. 27 груд. URL: https://surl.li/mkzodh (дата звернення 23.02.2025).
2. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023 – 2024 роках / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://salo.li/39f0115 (дата звернення 23.02.2025).
3. Ратушняк В.В., Філіппова В.Д. Динаміка розвитку громадянського суспільства: ретроспекція та сучасність. Наукові перспективи. Серія «Державне управління», 2023. № 12 (42). С.287-289. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-287-299 (дата звернення 23.02.2025).

Дмитро Кущ

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ

Сучасна Україна переживає глибокі трансформаційні процеси, що стосуються всіх сфер суспільного та економічного життя. Однією з найгостріших проблем є криза в управлінні та роботі в організаціях усіх форм власності від державних до приватних. Слабка кадрова політика, брак кваліфікованих фахівців, консервативність методів управління та корупційні чинники призводять до зниження ефективності роботи організацій, що зрештою негативно впливає на економічний розвиток країни.

У ситуації, що склалася, система управління неминуче вийде на шлях змін – на алгоритм, який дозволить позначити основні проблеми, їх причини та наслідки, а також дозволить розглянути шляхи вирішення з акцентом на навчання персоналу, підвищення кваліфікації та механізми оцінки ефективності управління [1].

Ефективне управління в державних, приватних і комунальних організаціях України є ключовим чинником сталого розвитку країни. Однак у цій сфері існують певні проблеми, які потребують уважного аналізу та вирішення.

Основними проблемами управління є такі:

1. Бюрократизація та відсутність підтримки мотивації працівників – складні процедури ухвалення рішень, відсутність стимулів підвищення ефективності.

2. Відсутність прозорості в управлінні – корупційні схеми, неефективний розподіл ресурсів.

3. Застарілі методи управління – відсутність гнучкості, супротив до інновацій, низький рівень цифровізації.

4. Кадровий голод – витік талановитих фахівців за кордон через низьку зарплату та перспективи.

5. Слабка корпоративна культура – брак принципів утримання працівників, відсутність програм розвитку персоналу.

6. Ігнорування міжнародних стандартів управління – небажання впроваджувати передові HR-практики, відсутність довгострокового планування.

7. Низький рівень освіти та професійної підготовки кадрів – недостатнє надання сучасних якісних освітніх програм актуального змісту.

8. Неефективність кадрових рішень – низький рівень ефективності керівників, призначених на керівні посади.

9. Слабкий рівень контролю над виконанням завдань – відсутність системи контролю та оцінки ефективності роботи співробітників.

Наслідки ігнорування проблем є такими:

1. Зниження продуктивність праці – компанія домагається конкурентоспроможності, а ця структура працює повільно і неефективно.

2. Відтік кваліфікованих фахівців до зарубіжних країн – із країни вибувають цінні кадри, що уповільнює розвиток економіки.

3. Зростання корупції та тіньової економіки – відсутність ефективності кадрового контролю, що сприяє розвитку корупційних схем.

4. Соціальна нестабільність – зниження довіри населення до державних і приватних інститутів.

Шляхи розв’язання кризи є такими:

• Використання сучасних HR-технологій (AI-аналітика, автоматизація HR-процесів).

• Створення кадрових агенцій для державного та комунального секторів.

• Підвищення прозорості у відомих кадрових рішеннях.

• Створення державних програм безкоштовного навчання та перепідготовки кадрів.

• Обов'язкове навчання менеджерів усіх рівнів новим стандартам управління.

• Упровадження програм додаткової освіти у європейських компаніях.

• Регулярна атестація працівників через об'єктивні системи KPI.

• Створення незалежних комісій з метою оцінювання діяльності управлінців.

• Автоматизовані системи обліку ефективності роботи персоналу

Профілактичні заходи для запобігання кризам в майбутньому:

1. Створення системи безперервного навчання персоналу.

2. Регулярний аудит HR-стратегій на відповідність сучасним стандартам.

3. Розвиток корпоративної культури з акцентом на інновації та ефективність.

4. Державні програми підтримки молодих спеціалістів та менеджерів.

Криза управління в Україні потребує системного підходу та більшої стратегії. Ключовими заходами є реформування кадрової політики, запровадження прозорих принципів найму та рекомендацій працівників, а також активний розвиток освітніх програм. Без таких змін Україна ризикує втратити конкурентні переваги, вплив та цінні кадри.

Для виходу з кризи потрібно як реформувати поточну систему управління, так і запровадити культуру постійного розвитку й навчання на всіх рівнях організації. Тільки так можна забезпечити стале зростання та ефективність роботи системи управління усіх форм власності в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Турсунів Д.А. Підготовка персоналу ISO серії 9000. https://intercert.com.ua/

Катерина Кучеренко

СИСТЕМНО-КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Упровадження механізму стратегічного планування сталого розвитку регіону слід уважати інноваційним кроком в управлінні, що радикально

підвищує потенціал регіональних владних структур та ефективність реформ. Його потреба випливає насамперед з низької якості стратегічних рішень на регіональному рівні внаслідок відсутності їх наукової основи. Ефективність стратегічного регулювання сталого розвитку регіону потребує зміни всього циклу розроблення й ухвалення рішення у процесі нормотворчої діяльності державних органів регіонального управління. А розроблення й ухвалення управлінського рішення на основі стратегічного планування саме й передбачає постановку питання про наукову концепцію акту регулювання. На її основі визначаються проблеми управління, напрямки їх вирішення та організаційно-правові механізми досягнення результату. Підготовка проєктів управлінських рішень на основі наукової концепції дозволяє використати весь масив інформації та задіяти всі ресурси для вирішення визначених проблем [1, с. 61].

Стратегічне планування на регіональному рівні поєднує в межах управлінських дій органів влади національну стратегію розвитку та врахування реалій соціально-економічного розвитку конкретного регіону. Тому його слід уважати механізмом реалізації державної політики та функцій держави на рівні виконавчо-розпорядчих органів регіонального рівня. Відповідно ухвалення на його основі управлінського рішення щодо сталого розвитку регіону включає:

– обґрунтування завдань регіонального органу публічного управління щодо регулювання обраної сфери життєдіяльності регіону;

– виокремлення меж та напрямків дії управлінського рішення;

– виявлення наявних можливостей та ресурсів для реалізації управлінського рішення,

– визначення показників ефективності регулювання означеної в рішенні сфери життєдіяльності регіону;

– формулювання конкретних результатів реалізації змісту управлінського рішення у економічному та соціокультурному вимірах життя регіону.

Загалом стратегічне планування у сфері публічного управління сталого соціально-економічного розвитку регіону слід розглядати як основу регулювального впливу в сучасних умовах. Рішення регіональних органів публічного управління мають ухвалюватися за головними напрямками регулювання як через конструювання внутрішньої структури самого рішення, так і через визначення спрямованих на його реалізації дій. Це визначає

стратегічне планування як механізм публічного управління, що поєднує статично-процесуальні дії щодо конструювання управлінського рішення та динамічно-діяльнісні форми управління у процесі координації дій щодо його реалізації. У межах стратегічного планування управлінські рішення регіональних органів влади кристалізуються в системі регіонального управління на планових засадах [2, с. 5].

Стратегічне планування сталого розвитку регіонів відкриває перед його суб'єктами можливості встановлення тривалих зв'язків, особливо важливе значення мають зв'язки між регіональними органами державної влади та об'єктами регулювання регіональної економіки. Такі зв'язки формуються на основі чіткого розуміння залежності між передбачуваними наслідками управлінських рішень і реальними процесами у соціально-економічній сфері регіону. Виходячи з такого розуміння мають вноситися і корективи у процес здійснення стратегічних планів за рахунок перерозподілу ресурсів і змін параметрів самих регулювальних впливів.

Також слід указати на таку системну характеристику стратегічного планування як радикальне зростання виконавчої дисципліни й загалом збільшення ефективності виконання стратегічних рішень регіональних органів державної влади. Сформоване на планових засадах управлінське рішення саме по собі орієнтує на створення ефективної команди виконавців для його проведення у життя й відповідно забезпечує відхід від декларативного стилю управління. У процесі реалізації стратегічних напрямків розвитку соціально-економічного потенціалу регіону чітко визначаються основні цінності, конкретні кінцеві результати, а також форми управлінського впливу для їх досягнення. Це суттєво підвищує якість процесу реалізації ухваленого управлінського рішення, дає можливість стадіально структурувати цей процес, не втрачаючи його цілісного бачення від формування завдання до його вирішення.

Окремо слід зупинитися на потенціалі співпраці та мінімізації управлінських конфліктів, які має упровадження стратегічного планування в систему регіонального публічного управління. Наукова обґрунтованість управлінських рішень суттєво знижує протидію йому з боку окремих суб'єктів регіонального управління чи громадськості. Це особливо важливо у процесі

здійснення реформ, наприклад, децентралізації влади, для зниження спротиву консервативних складових у соціально-економічній системи регіону. Важливим слід уважати і зниження ризиків конфліктів у самих органах публічного управління та між різними управлінськими структурами, оскільки стратегічне планування дозволяє чітко розмежовувати управлінські завдання відповідно до компетенції різних органів управління і дає можливість скоординувати їх дії так, щоб націлити на кінцевий результат.

Загалом стратегічне планування дозволяє суттєво поліпшити якість роботи системи публічного управління на регіональному рівні, оскільки планові процедури зменшують вірогідність ухвалення помилкових рішень, розширюють інформаційну базу при їх ухваленні, дають можливість скоординувати цілі та завдання з ресурсними можливостями, а також поставити виконання ухвалених рішень на реальну основу, прогнозуючи наслідки ухваленого управлінського рішення та передбачивши можливість виникнення кризових ситуацій і використання відповідних управлінських механізмів для їх попередження та вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беззубко Б. І. Наукові засади державних механізмів стратегічного планування розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 60-64.
2. Іжа М., Марущак В. Модель стратегічного планування сталого розвитку економіки територій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 3-7.

Ярослав Лапчук, Микола Дуб

ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ І ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифровізації персоналізований маркетинг стає одним із ключових чинників успішного просування туристичних послуг. Споживачі очікують індивідуального підходу, що підвищує їхню лояльність і стимулює попит. Персоналізований маркетинг – це практика використання даних з метою створення індивідуального досвіду для наявних клієнтів чи цільової аудиторії. Основне завдання впровадження персоналізації в маркетинг – надати клієнтам

можливість отримати актуальний та максимально комфортний досвід, підвищуючи таким чином ймовірність конверсії та лояльність до бренду [1].

Цифровізація суттєво впливає на трансформацію маркетингової стратегії всіх підприємств, зокрема туристичних. Інтернет і сучасні технології стали невід'ємною складовою туристичної галузі, спрощуючи процес планування подорожей і підвищуючи їхню зручність для мандрівників. Сучасні туристи активно використовують онлайн-ресурси для бронювання готелів і авіаквитків, пошуку інформації про туристичні місця, обміну досвідом через соціальні мережі, форуми та спеціалізовані вебсайти. Урахування новітніх тенденцій цифровізації та їхнього впливу на маркетингові комунікації дозволяє туристичним компаніям своєчасно адаптуватися до змін споживчої поведінки та ефективніше залучати цільову аудиторію [2]. Особливу роль у цьому процесі відіграє персоналізований маркетинг, який ґрунтується на аналізі даних про уподобання клієнтів і забезпечує індивідуальний підхід до кожного споживача.

Розроблення персоналізованої маркетингової стратегії у сфері туризму є багаторівневим процесом, що передбачає впровадження науково обґрунтованих заходів у чітко визначеній послідовності. Важливим етапом є постійний аналіз ефективності досягнутих результатів, що дає змогу вчасно вносити корективи, оптимізувати стратегію та досягати максимального рівня конверсії з урахуванням конкретних умов ринку. Стратегічний підхід до персоналізації включає визначення релевантних цифрових інструментів та створення контенту, адаптованого до соціально-економічних характеристик кожного клієнта. Це дозволяє забезпечити унікальний досвід взаємодії, підвищити ефективність маркетингових комунікацій і сформувати стійку лояльність споживачів [3].

Персоналізація маркетингових комунікацій дозволяє отримувати туристичним організаціям значний такі економічні ефекти:

– збільшення конверсії – дослідження показують, що персоналізовані пропозиції можуть підвищити конверсію на 10-15%. Так, туристичні компанії, що використовують персоналізовані рекомендації, спостерігають зростання бронювань;

– оптимізація маркетингового бюджету – персоналізація зменшує витрати на залучення клієнтів завдяки точнішому таргетуванню реклами. Так,

використання штучного інтелекту для сегментації аудиторії дозволяє скоротити витрати на маркетинг на 20-30%;

– підвищення середнього чека – клієнти, які отримують індивідуальні рекомендації, частіше купують додаткові послуги, такі як екскурсії, трансфери чи страхування;

– формування довгострокової лояльності клієнтів – програми лояльності з персоналізованими бонусами підвищують повторні бронювання та утримання клієнтів, що позитивно впливає на довгострокові доходи компанії.

Перспективи розвитку персоналізованого маркетингу у сфері туризму:

– упровадження штучного інтелекту – штучний інтелект дозволяє передбачати поведінку клієнтів і формувати пропозиції в реальному часі. Це, наприклад, туристичні чат-боти, які пропонують тури на основі попередніх пошуків;

– мобільний маркетинг та push-сповіщення – персоналізовані push-повідомлення з акціями чи нагадуваннями про знижки допомагають залучати клієнтів та підвищувати продажі;

– інтеграція з фінансовими сервісами – гнучкі системи оплати, знижки та кешбек-програми сприяють персоналізованому підходу до кожного клієнта;

– гейміфікація – інтерактивні заходи, такі як персоналізовані челенджі та квести з бонусами, сприяють утриманню клієнтів.

Отже, персоналізований маркетинг у туризмі – це не лише тренд, а й потужний інструмент підвищення прибутковості підприємств. Використання сучасних технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити конверсію та сформувати довгострокову лояльність клієнтів. Перспективи його розвитку пов’язані з AI, Big Data та інтеграцією мобільних рішень, що відкриває нові можливості для туристичних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Заблоцька Ю. Що таке персоналізований маркетинг: топ 5 трендів та прикладів. URL: https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/sho-take-personalizovanij-marketing-top-5-trendiv-ta-prikladiv.
2. Кулиняк І.Я., Іваницький Н.Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки»*. 2023. Вип. 4(102). С. 29-34. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05.

3. Пономаренко І.В., Сябро С.М. Особливості використання персоналізованого маркетингу в умовах діджиталізації. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 52-55. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-9.

Надія Листопад, Ірина Азарова

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ PR-КАМПАНІЄЮ МЕБЛЕВОГО ВИРОБНИЦТВА «MARMELLATA» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах сучасної економічної нестабільності та зростаючої конкуренції підприємства, що працюють у сфері меблевого виробництва, стикаються з потребою адаптації до змінного ринкового середовища. Одним із найважливіших елементів ефективної діяльності компаній у кризових умовах є формування стійкої системи зв'язків із громадськістю (PR), яка забезпечує збереження довіри споживачів, позитивного іміджу бренду та стабілізацію обсягів продажів.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити реінжинірингу бізнес-процесів, який дозволяє здійснити в проєктному форматі кардинальні зміни в управлінні PR-кампаніями, підвищити їхню ефективність та забезпечити максимальну адаптивність до кризових умов. Дослідження питання застосування реінжинірингу в процесі реалізації PR-кампаній меблевого виробництва «Marmellata» спрямоване на розроблення оптимальної стратегії кризового управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії [6, с. 78].

PR-кампанія в умовах кризи має відповідати кільком ключовим принципам – оперативності реагування, прозорості комунікації з аудиторією, гнучкості в адаптації до змінного середовища та використанню багатоканальних стратегій комунікації. Ефективне управління кризовими PR-проєктами передбачає застосування таких інструментів, як антикризові прес-релізи, соціальні мережі, медіаплатформи, вебінари та прямі трансляції, що сприяють формуванню довіри серед цільової аудиторії.

Сучасні підходи до антикризового управління PR-кампаніями включають використання методів аналізу великих даних (Big Data), цифрових технологій автоматизації комунікацій та інтеграції штучного інтелекту у процеси моніторингу громадської думки та інструментацію проєктного менежменту, що

дозволяє досягати поставлених стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів та часу. Реінжиніринг PR-кампаній у такому контексті розглядається як радикальне переосмислення бізнес-процесів із метою їхнього вдосконалення та адаптації до кризових викликів в форматі проєкту. Особливості проєктного управління щодо реінжинірингу PR-кампаній потребують більш детального розгляду [4, с. 95].

1. Реінжиніринг PR-кампанії передбачає комплексний аналіз поточних бізнес-процесів, ідентифікацію ключових проблемних аспектів і розроблення нової стратегії комунікаційного впливу. Основні етапи реінжинірингу включають:

Діагностику існуючих PR-процесів – виявлення неефективних механізмів комунікації, аналіз охоплення аудиторії та рівня довіри до бренду.

Формування оновленої PR-стратегії – перехід до омніканального підходу, персоналізація контенту, автоматизація комунікаційних процесів.

Оптимізацію бюджету PR-кампанії – використання програматик-реклами (Programmatic Advertising), зниження витрат на неефективні маркетингові активності.

Упровадження інноваційних методів взаємодії з аудиторією – співпрацю з лідерами думок, інтеграцію кризових комунікаційних стратегій.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню гнучкості PR-кампанії, зменшенню ризиків репутаційних втрат і покращенню іміджу компанії у кризових умовах. [7, с. 114].

2. Модель кризового PR-реінжинірингу для «Marmellata»

Оптимізація PR-процесів меблевого виробництва «Marmellata» у кризовий період потребує створення комплексної стратегії, що включає:

Реорганізацію комунікаційної стратегії шляхом переходу до омніканального формату та активного використання соціальних мереж.

Автоматизацію PR-процесів через впровадження чат-ботів, CRM-систем та аналітичних платформ для збору відгуків і прогнозування споживчої поведінки.

Оптимізацію фінансових витрат за рахунок зменшення інвестицій у традиційну рекламу та акцентування уваги на контент-маркетингу й органічному просуванні.

Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами через реалізацію програм лояльності та кризових комунікаційних ініціатив.

Застосування реінжинірингу у PR-кампаніях сприяє підвищенню швидкості ухвалення рішень, покращенню якості контенту та ефективнішому залученню цільової аудиторії. [5, с. 120].

3. Управління реалізацією PR-реінжинірингового проєкту

Проєктне управління PR-кампанією в умовах кризи передбачає використання методології Agile, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та гнучко адаптувати комунікаційні процеси. Основними критеріями оцінювання результатів проєкту та ефективності оновленої PR-стратегії є:

- рівень позитивних згадок у медіапросторі;
- показники лояльності споживачів (NPS – Net Promoter Score);
- співвідношення витрат на PR-кампанію до отриманого економічного ефекту (ROI).

Упровадження антикризового PR-реінжинірингу в форматі проєкту дозволяє не лише зберегти імідж компанії в умовах нестабільності, а й створити основу для її подальшого розвитку після завершення кризового періоду [1, с. 92].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження зазначимо, що проєктне управління PR-кампанією меблевого виробництва «Marmellata» у кризових умовах є складним процесом, що потребує використання сучасних інструментів комунікації, гнучких стратегій та інноваційних технологій. Реінжиніринг PR-процесів дозволяє адаптувати PR-кампанію до змінного середовища, підвищити її ефективність та створити механізми швидкого реагування на кризові ситуації. [4, с. 110].

Запропонована модель кризового PR-реінжинірингу для меблевого бренду «Marmellata» базується на поєднанні проєктного підходу, омніканальної стратегії комунікації, автоматизації бізнес-процесів та персоналізованого контент-маркетингу. Використання цих методів сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню довготривалих довірчих відносин із клієнтами.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні математичних моделей оцінювання ефективності реінжинірингових змін у PR-кампаніях, а також вивченні впливу цифрових технологій на процеси кризового управління зв'язками із громадськістю [2, с. 115].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Управління маркетингом. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2022.
2. Чаус О. В. Проєктний менеджмент у сфері PR: сучасні тенденції та підходи. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2021. № 4(312). С. 89-95.
3. Савченко К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у кризових умовах: методи та інструменти управління змінами. *Економічний простір*. 2020. № 165. С. 53-60.
4. Grunig J. E., Hunt, T. Managing Public Relations: Effective Strategies for Crisis Communication. *Routledge*, 2020.
5. Kaplan A. M., Haenlein M. Rethinking the Digital Transformation: Social Media, Big Data, and Business Analytics. *Business Horizons*. 2019. № 62. С. 45-56.
6. Проєктний менеджмент в Україні: виклики та перспективи розвитку. *Матеріали міжнародної конференції з управління проєктами*. Київ: КНЕУ, 2021.
7. Давидова О. Ю., Литвиненко О. С. PR-кампанії у кризових ситуаціях: методи, стратегії та ефективність управління. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 3(22). С. 101-108.

Ірина Литвин, Володимир Іванцик

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

За сучасних економічних умов активної міжнаціональної торгівлі та глобалізації питання інтернаціоналізація підприємств набуває особливої ваги, що має одночасно практичні та теоретичні виміри. При цьому реалізація процесів інтернаціоналізації підприємств у прикладному розумінні набуде своєї можливої дієвості й повноти саме за умов ґрунтовного теоретичного опрацювання питання. Вивчення теоретичних аспектів використання економічних інструментів для забезпечення інтернаціоналізації підприємств має й практичне значення.

Перш ніж розглянути питання використання економічних інструментів інтернаціоналізації підприємств, варто провести межу між поняттями «інтернаціоналізація» та «глобалізація», які дослідники часто ототожнюють. Із цього приводу слід погодитись із думкою І. Крамар, яка зазначає, що при вивченні теорій інтернаціоналізації стає помітним, що розуміння інтернаціоналізації та глобалізації часто передбачає розуміння їх як синонімів. На думку дослідниці, ці категорії не є тотожними [1, с. 273]. Вона наводить слова П. Дікена про те, що плин інтернаціоналізації є простим розростанням економічної діяльності за межі національних кордонів, інакше кажучи – він має кількісний характер; натомість плин глобалізації має якісний характер, що містить не тільки лише розширення економічного чину крізь національні межі, але й функційне інтегрування міжнаціонально розосереджених різновидів діяльності [2].

Безперечно, що з поглядами І. Крамар та П. Дікена варто погодитись, проте варто припустити, що одним із важливих чинників інтернаціоналізації є саме глобалізація з її доланням національних та умовних і реальних регіональних кордонів не лише у фізичному, а й світоглядному вимірах. Як відомо, Р. Робертсон уважав, що глобалізація є цілістю об'єктивно фіксованих перетворень, які за свою базовою метою мають поєднання світу в єдине ціле. У такому розумінні інтернаціоналізація підприємства не просто не є тотожною із глобалізацією, а є відмінною від неї. Інтернаціоналізація передбачає, що певний суб’єкт чи явище набуває міжнародних, міжнаціональних рис, натомість глобалізація передбачає загальносвітову інтеграцію та уніфікацію. При цьому О. Гонта вважає, що інтернаціоналізація є фактором глобалізації, інакше кажучи – «силою», що й буде зумовлювати процеси глобалізації [3].

Загалом можна виокремити окремі теоретичні аспекти дослідження питання інтернаціоналізації підприємств – економічні, виробничі, фінансово-грошові, біхевіористичні та ресурсні. Економічні вчення при цьому оперують поняттями монополістичних переваг, олігополістичних реакцій, локалізації, теорії абсолютних переваг, теорії порівняльних переваг, а також інтернаціоналізації та еклектичної теорії міжнародного виробництва; виробничі учення роблять акцент на теорії чинників виробництва, теоремі вирівнювання цін на чинники виробництва, міжнародному життєвому циклу

продуктів та привласнення; фінансово-грошові учення досліджують при цьому явище валютних зон, диверсифікації, реальних варіантів, елементи портфельної теорії; біхевіористичне бачення включає елементи упсальської теорії, інноваційної теорії, теорії мережевого підходу й теорії стратегічного підходу тощо; натомість ресурсні учення включають опрацювання теорії еволюційного підходу, так званих «глобальних від початку» підприємств, потенціалу організації та ін.

Аналізування джерел літератури дозволило узагальнити тлумачення поняття «інтернаціоналізація»: а) інтернаціоналізація діяльності підприємства є будь-яким різновидом господарювання, яке ним розпочинається за межами кордону, поєднуючись при цьому із діяльністю у власній країні задля довершення власних довготермінових стратегічних завдань на базі використання сприятливіших загальноекономічних, ринкових, адміністративно-правових, екологічних, географічних та соціально-політичних обставин підприємництва у приймаючій країні (І. Коломієць); б) інтернаціоналізація є процесом взаємного проникнення, переплетення національних економік та здійснення через це погодженої міждержавної економічної політики (О. Шаповалов); в) інтернаціоналізація підприємства є процесом запровадження підприємством однієї чи кількох конфігурацій функціонування на зовнішніх ринках з урахуванням місцевих цінностей чи у країні базування зі залученням іноземного капіталу (фінансового, людського, ресурсного тощо), чи на внутрішньому ринку через непряму участь в міжнаціональній діяльності задля здобуття стратегічної мети та, як наслідок, досягнення синергетичного підсумку співпраці «освіта – наука – виробництво – бізнес» в рамках глобального інформаційного простору. На думку Ю. Крамар, категорію «інтернаціоналізація підприємства» варто розглядати з різних підходів, а саме через якість процесу, форму господарювання, спосіб досягнення стратегічних цілей та результати [1, с. 275].

Загалом можна припустити, що інтернаціоналізація підприємства є господарюванням, яке розпочинається за межами кордону, поєднуючись із діяльністю у власній країні. Тепер, розуміючи в чому полягає сутність інтернаціоналізації підприємств, можна дати чітку відповідь на питання про запас економічних інструментів її забезпечення. Згідно із розумінням, що його

пропонує General Multilingual Environmental Thesaurus, економічні інструменти є будь-якими засобами чи заходами, що використовується організацією для досягнення загальних цілей розвитку в царині виробництва чи управління матеріальними ресурсами [4].

Розглянемо окремі з цих економічних інструментів детальніше, звернувши увагу на найбільш актуальні для сьогодення розвитку національної економіки. Менеджмент як один з інструментів виключатиме комплекс управлінських рішень, що ґрунтуються на дотриманні мети виходу господарської діяльності підприємства за національні кордони. Йдеться не лише безпосередньо про управлінську діяльність, а й про обрання правильної методології розроблення стратегії й тактики такої діяльності. Це своєю чергою вимагає ґрунтовного перед дослідження. Так, як зазначає Ю. Крамар, вивчення процесу інтернаціоналізації підприємств із застосуванням схеми «in-out», де «in» є передумовами, що постають на чотирьох рівнях: світовому, макро-, мезо- й мікрорівнях, а «out» є дієвістю функціювання підприємств у вигляді виконання заходів із його інтернаціоналізації, дало змогу в межах десяти блоків, що включають відмінні сторони функціонування господарюючих суб'єктів, враховуючи екзо- та ендогенні впливи на нього, мати підстави для обґрунтованого прийняття рішення стосовно доцільності запровадження заходів для його інтернаціоналізації, що, своєю чергою, виступає базою для започаткування, запровадження, корекції на окремих стадіях чи закриття зовнішньоекономічної діяльності підприємства [5, с. 26]. Стосовно ефективної корпоративної етики, то вона передбачає наявність етичного кодексу, що його положення пронизують усі аспекти діяльності підприємства, а також наявність дієвого корпоративного кодексу праці, що спирається на вказаний етичний кодекс. Інтеграція України до ЄС виступає важливим чинником та водночас є інструментом інтернаціоналізації підприємства, що передбачає зокрема можливість розвитку спеціалізованого виробництва, зниження витрат на утримання контрольно-адміністративних інститутів.

Отже, інтернаціоналізація підприємств є господарюванням, яке розпочинається ним за межами кордону, поєднуючись із діяльністю у власній країні. Інтернаціоналізація підприємств забезпечується вживанням низки заходів, до яких варто віднести належний менеджмент, що має на меті

інтернаціоналізацію; використання технологій фундаментального аналізу; дієву корпоративну етику; застосування методу аналізу ієрархій; застосування технологій наукомісткого підприємства; вживання мотиваційних інструментів; франчайзинг; диджиталізацію; використання інструментів європейської інтеграції; використання інструментів підтримки держави тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Крамар І.Ю. Ієрархічно-компонентний підхід до визначення категорії «інтернаціоналізація підприємства». *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 271-276. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/43.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
2. Dicken P. Globalshift (2001) Transforming the World Economy. ThirdEdition. London: PaulChapman.
3. Гонта О.І. Теоретичні підходи до регіоналізму в умовах глобалізації. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій (регіональний аспект)*: зб. наук. праць. Донецьк: ДонНУ. 2007, С. 154-160.
4. Економічний інструмент. *Інтернет-ресурс «Gemet. General Multilingual Environmental Thesaurus»*. URL: https://www.eionet.europa.eu/gemet/uk/concept/2493
5. Крамар І. Ю. Організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль. 2019, 40 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28968/6/aref_Kramar.pdf.

Дмитро Логачов

БАЗОВІ МЕХАНІЗМИ ЛОКАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Локальна модель демократичного врядування становить собою особливу систему організації влади та управлінських процесів на місцевому рівні, яка має низку ключових характеристик. До основних ознак такої моделі належать активна участь громадян в ухваленні рішень, що дозволяє більш точно враховувати їхні потреби та інтереси; принцип децентралізації, завдяки якому влада делегується на нижчі рівні для більшої гнучкості та наближення до кожної громади; дотримання верховенства права, яке забезпечує рівність і

справедливість у всіх аспектах діяльності; високий рівень ефективності управління ресурсами і виконання завдань; а також прозорість, яка створює умови для довіри з боку населення та запобігає зловживанням владою.

Участь громадян у процесах управління суспільним життям та в ухваленні важливих рішень здійснюється через низку механізмів, які забезпечують взаємодію між населенням і державною чи місцевою владою. Серед основних способів реалізації громадської участі можна виокремити такі:

Пряма демократія. Це форма участі, за якої мешканці безпосередньо залучаються до ухвалення рішень, що впливають на розвиток громади або окремих аспектів її діяльності. Така участь може відбуватися через механізми виборчого процесу, коли громадяни голосують за конкретні пропозиції або кандидатури, а також під час проведення референдумів, що дозволяє вирішувати ключові питання через загальне голосування. Ще одним прикладом прямої демократії є збори громадян, де кожен учасник може висловити свою думку з актуальних питань.

Представницька демократія. Цей спосіб базується на обранні громадянами своїх представників до органів місцевого самоврядування або інших владних структур. Обрані депутати та посадовці діють від імені мешканців, ухвалюючи рішення на основі інтересів громади, висловлених під час виборів чи внаслідок публічних консультацій. Така система дозволяє оптимізувати процес ухвалення рішень, делегуючи повноваження компетентним представникам.

Громадський контроль. Для забезпечення прозорості та підзвітності влади існують різноманітні механізми контролю з боку громадян та суспільних інституцій. Серед них можна виділити такі інструменти, як громадські слухання, які дозволяють обговорювати важливі проєкти та плани розвитку громади; ініціювання та підтримка петицій, які є механізмом висловлення колективної позиції громадян; а також доступ до відкритої інформації про діяльність органів самоврядування, що сприяє зміцненню довіри між владою та населенням.

У свою чергу децентралізація передбачає комплекс процесів, спрямованих на перегрупування влади та створення умов для ефективнішого управління на місцевому рівні. Насамперед це включає передання

повноважень, коли значний обсяг управлінських функцій та відповідних ресурсів передається від органів центральної влади до місцевих органів самоврядування. Таким чином громади отримують більше можливостей впливати на важливі рішення, що стосуються їхнього регіону.

Одним із ключових аспектів децентралізації є фінансова автономія. Вона передбачає, що місцеві громади здобувають право самостійно розпоряджатися частиною своїх фінансових надходжень та бюджетів. Це означає, що ресурси, отримані на місцевому рівні, можуть бути спрямовані на вирішення нагальних проблем конкретної території, без потреби чекати на додаткові рішення з центру. Ще одним важливим принципом є підзвітність органів місцевого самоврядування перед населенням. Це покладає на них обов'язок не лише впроваджувати раціональні рішення, а й звітувати перед мешканцями про свою діяльність. Таким чином забезпечується зворотній зв'язок між владою та громадою, що сприяє підвищенню довіри та прозорості в управлінні.

Верховенство права втілюється через реалізацію кількох ключових принципів, які забезпечують стабільність і справедливість у суспільстві. Передусім це дотримання законів. Усі дії як органів місцевого самоврядування, так і звичайних громадян обов'язково мають здійснюватися в межах чинного законодавства. Закон є основою для визначення правомірності будь-яких рішень або вчинків, і він гарантує передбачуваність та порядок у суспільстві.

Другим важливим аспектом є рівність перед законом. Цей принцип підкреслює, що всі члени суспільства незалежно від свого соціального статусу, професії чи будь-яких інших ознак мають однакові права та обов'язки. Такий підхід сприяє встановленню справедливості й недопущенню дискримінації, що є однією з основ конструктивного співіснування в демократичному суспільстві.

Не менш важливим є забезпечення незалежності судової влади. Суди мають об'єктивно захищати права громадян, розглядати суперечки, що виникають між сторонами, а також перевіряти законність дій та рішень органів влади. Незалежність суддів гарантує їх неупередженість і здатність ухвалювати рішення виключно на основі закону та доказів. Тобто верховенство права є фундаментальним принципом функціювання суспільства та держави, спрямованим на дотримання прав і свобод кожного громадянина.

І нарешті, ефективність і прозорість у процесах управління громади досягаються завдяки кільком ключовим принципам, які орієнтовані на підвищення довіри, удосконалення взаємодії та раціональне використання ресурсів. Сюди належать такі принципи:

Відкритість і доступність інформації. Для забезпечення прозорості своєї роботи органи місцевого самоврядування зобов'язуються забезпечувати вільний доступ громадян до інформації про всі ключові аспекти їхньої діяльності. Це включає публікацію звітів, оновлення офіційних вебпорталів, проведення громадських слухань і консультацій, які дозволяють кожному члену громади отримувати та аналізувати актуальні дані.

Ефективне та раціональне використання ресурсів. Ефективність діяльності забезпечується через оптимальне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Органи місцевого самоврядування прагнуть залучати інноваційні практики, планувати бюджети з урахуванням потреб громади та контролювати витрати для досягнення максимальної користі від кожної інвестиції.

Механізми підзвітності та контролю. Для підвищення рівня довіри до органів самоврядування діють механізми перевірки й моніторингу виконання їхніх обов'язків. Це передбачає регулярну звітність перед громадою, залучення незалежних аудиторських структур або спеціальних наглядових комісій. Усе це спрямовано на мінімізацію корупційних ризиків і забезпечення відповідальності за рішення та дії.

Отже, розгляд ключових механізмів, що формують основу локальної моделі демократичного врядування, дозволяє дійти висновку про їхню складну багаторівневу структуру, що характеризується тісною взаємопов'язаністю. Функціональна ефективність такої моделі значною мірою визначається поєднанням кількох критичних чинників. Зокрема, важливим є забезпечення принципів прозорості в діяльності органів самоврядування та їхньої підзвітності перед громадою. Не менш значущими є активне залучення громадян до процесів формування та ухвалення рішень, а також підтримання постійного, відкритого діалогу і продуктивної співпраці між усіма учасниками місцевого самоврядування. Збереження гармонійного балансу між цими компонентами є основою для досягнення сталого розвитку громади, що

водночас сприяє зростанню рівня довіри населення до влади. Також це створює сприятливі умови, які дозволяють кожному громадянину максимально розкрити свій потенціал і реалізувати власні можливості, підсилюючи тим самим загальний прогрес суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гонюкова Л., Дерун Т. Інноваційні механізми розвитку місцевої демократії: ефективність, умови використання, перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2. С.371-377. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-58
2. Бедрій Р.Б. Нормативно-правове забезпечення локальної демократії в Україні. *Правові засади організації та здійснення публічної влади* : збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті Л.П. Юзькова. Хмельницький, 2024. С.29-31.

Оксана Лозова, Віталій Голубицький, Максим Саленко

РЕЗИЛЬЄНТНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

Резильєнтний розвиток підприємства – це здатність підприємства адаптуватися до несприятливих умов, відновлюватися після кризових ситуацій та продовжувати свій розвиток. Цей підхід включає кілька ключових аспектів:

Адаптивність. Підприємства мають бути здатні швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи, природні катастрофи або соціальні потрясіння. Це може включати зміну бізнес-моделі, упровадження нових технологій або переорієнтацію на нові ринки.

Стійкість. Резильєнтність передбачає здатність підприємства зберігати свої основні функції та структуру під час кризи. Це може включати наявність резервних фондів, диверсифікацію джерел доходу та підтримку ключових співробітників.

Інноваційність. Упровадження інновацій є важливим елементом резильєнтного розвитку. Це може включати розробку нових продуктів, оптимізацію виробничих процесів або використання нових методів управління.

Підтримка персоналу. Забезпечення добробуту та безпеки працівників є критично важливим. Це може включати психологічну підтримку, гнучкі умови праці та програми навчання для підвищення кваліфікації.

Резильєнтний розвиток дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах кризи, але й використовувати ці умови для свого зростання та вдосконалення

Управління резильєнтним розвитком підприємства включає кілька ключових аспектів, які допомагають підприємству адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових ситуацій [1]:

Проактивне управління ризиками – ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації. Це включає створення резервних фондів, диверсифікацію постачальників та розроблення планів дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Гнучкість та адаптивність. Підприємства мають бути готові швидко змінювати свої стратегії та операційні процеси у відповідь на зовнішні виклики. Це може включати впровадження нових технологій, зміну бізнес-моделі або переорієнтацію на нові ринки.

Інноваційний підхід. Упровадження інновацій є ключовим елементом резильєнтного розвитку. Це може включати розроблення нових продуктів, оптимізацію виробничих процесів або використання нових методів управління.

Підтримка персоналу. Забезпечення добробуту та безпеки працівників є критично важливим. Це може включати психологічну підтримку, гнучкі умови праці та програми навчання для підвищення кваліфікації.

Стратегічне планування. Розроблення довгострокових стратегій, які враховують можливі кризи та способи їх подолання, допомагає підприємству залишатися стійким. Це включає аналіз зовнішнього середовища, визначення ключових ризиків та розроблення планів дій.

Зазначені особливості підкреслюють важливість комплексного підходу до управління, який включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток підприємства.

Інновація та адаптація є ключовими факторами успішного розвитку підприємства в умовах швидких змін у бізнес-середовищі. Інновації дозволяють підприємствам створювати нові продукти, послуги та процеси, які можуть значно підвищити їх конкурентоспроможність. Вони також сприяють підвищенню ефективності та продуктивності, зменшенню витрат та відкриттю нових ринкових можливостей. Так, упровадження нових технологій може

дозволити підприємству автоматизувати виробничі процеси, що знижує витрати на робочу силу та підвищує якість продукції.

Адаптація у свою чергу є процесом, який дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це може включати адаптацію до нових регуляторних вимог, змін у споживчих вподобаннях або економічних умовах. Важливо, щоб підприємство було гнучким і здатним швидко змінювати свої стратегії та операційні процеси у відповідь на нові виклики. Так, під час економічної кризи підприємство може зосередитися на оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходу.

Загалом інновації та адаптація є невід'ємними елементами стратегії розвитку сучасного підприємства. Вони дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах постійних змін. Інвестиції в інновації та розвиток адаптивних можливостей підприємства є ключовими для його довгострокового успіху та стійкості

Отже, резильєнтний розвиток підприємства сприяє його довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільного ринку та зовнішніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лутковська С., Коваль Н., Лозова О., Охріменко І., Шацька З., Витриховський Є. Менеджмент проєктів інноваційно орієнтованих кластерних бізнес-структур у смарт-економічній моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6(59. С. 613–632. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4631 (дата доступу: 23.01.2025)

Артем Ляшук

ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У Концепції розвитку електронної охорони здоров'я [1] щодо системи кібербезпеки передбачено інформатизацію закладів охорони здоров'я, затвердження концептуально-еталонної бази цифрових компетенцій медичних працівників, розвиток інформаційної культури та цифрової компетентності, кібербезпеки та кібергігієни медичного персоналу та пацієнтів.

Водночас для забезпечення якості, безпечності та доступності електронної охорони здоров'я у напрямку кібербезпеки передбачено:

1) забезпечити кібербезпеку, відстежувати, захищати та аналізувати можливі вторгнення, утрати та пошкодження;

2) реалізувати функції програм і платформ, потрібних для пошуку вразливості в системах, програмах, реєстрах тощо та, за потреби, здійснювати постійний моніторинг кіберзагроз за участю «етичних хакерів»;

3) упроваджувати програми з кібербезпеки та кібергігієни та навчати користувачів електронної системи охорони здоров'я, щоб забезпечити відповідність вимогам і стандартам захисту персональної інформації [5].

Міністерство охорони здоров'я України спільно зі Світовим Банком у межах проєкту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) ухвалило Угоду про позику від 22.12.22 №9468-UA [6], якою передбачено створити єдиний Галузевий Центр кібербезпеки в галузі охорони здоров'я, щоб забезпечити належний рівень інформаційної безпеки в цій сфері та суспільстві загалом. Так, положеннями Угоди передбачено розвиток потенціалу, цифровізацію та підтримку інновацій, зокрема розроблення основних модулів системи електронної охорони здоров'я, включаючи реєстрацію медичних працівників, портал даних пацієнтів, модулі системи електронної охорони здоров'я для груп інвалідності та реабілітації, покращення кібербезпеки даних, пов'язаних зі здоров'ям, інтеграцію цифрових систем охорони здоров'я з пов'язаними системами в сусідніх країнах і зміцнення систем електронної охорони здоров'я в усіх закладах охорони здоров'я [6].

Кількість кібератак на критично важливу інфраструктуру, зокрема на заклади охорони здоров'я, значно зросла від початку повномасштабної російсько-української війни. Такі кібератаки націлені на те, щоб перервати роботу, викрасти та використати медичні дані населення України. Тому захист особистої та медичної інформації є дуже важливим. Особливо це актуально, коли Україна перебуває у воєнному стані, де хакери країни-агресора постійно намагаються викрасти дані населення України для кібератак і дезінформаційних кампаній. Тому, враховуючи такі проблеми, потрібно приділити особливу увагу питанням кібербезпеки на стратегічному, організаційному та технічному рівнях. З огляду на це зауважимо, що повномасштабне вторгнення ворога на територію України принесло нові

загрози, пов’язані з потребою підвищення рівня кіберзахисту інформаційних систем і реєстрів та розвитку електронної охорони здоров’я загалом. Так, ключові проблеми, пов’язані з впливом війни на систему кібербезпеки сфери охорони здоров’я, переважно зумовлені тим, що з розвитком електронної медицини збільшується кількість інформаційних систем і реєстрів, кількість даних, а разом із цим – і кількість кібератак; підвищується ризик утрати або пошкодження особистої та медичної інформації про пацієнта; у міру розвитку війни були вжиті агресивні заходи проти критичної інформаційної інфраструктури; кіберзлочинці використовують складні та різноманітні кібератаки, причому останнім часом найпоширенішими є кібератаки з використанням вірусів-вимагачів та атаки через постачальників ІТ-послуг.

Створення єдиного інформаційного простору охорони здоров’я з наскрізними процесами та послугами та взаємодією між країнами та кордонами є важливою складовою для розвитку електронної охорони здоров’я та посилення кібербезпеки. Водночас забезпечення інфраструктурних і технічних умов для надання якісних медичних послуг із використанням інформаційних систем та реєстрів усіх рівнів та створення зручного і прозорого механізму для доступу користувачів і керування даними про здоров’я є також ключовими засадами ефективності системи кібербезпеки.

Доцільно також відзначити, що наказом Міністерства охорони здоров’я України від 15.06.2022 №1034 затверджено склад Робочої групи з питань розроблення та реалізації Концепції стратегічних напрямків розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я, а також положення про основні завдання діяльності цієї групи [7].

З огляду на це основними завданнями цієї робочої групи є:

1) проведення аналізу поточного стану кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я;

2) установлення засобів розв’язання проблем, які виникають під час забезпечення кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я;

3) підтримка забезпечення скоординованих дій державних органів влади у визначенні пріоритетів для розвитку галузевих систем кібербезпеки в секторі електронної охорони здоров’я;

4) розроблення пропозиції щодо цієї Концепції;

5) розроблення пропозицій щодо впровадження заходів із впровадження стандартів кібербезпеки на основі стратегічного напрямку розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я, включаючи моніторинг та аналіз рівня захисту стану інформаційної безпеки, електронних можливостей вторгнення, втрати або пошкодження даних з телекомунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, баз даних, електронних реєстрів та інших інформаційних ресурсів у сфері охорони здоров’я;

6) розроблення рекомендацій щодо організаційних, технічних та інших рішень для забезпечення кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я;

7) забезпечення міжвідомчої взаємодії та організація діяльності всіх учасників, залучених до виконання роботи робочої групи;

8) опрацювання інших питань, що пов’язані із забезпеченням кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров’я [7].

Важливим документом у контексті реагування на загрози для системи кібербезпеки інформаційних систем і реєстрів сфери охорони здоров’я є наказ Міністерства охорони здоров’я України «Про затвердження Протоколу кризових комунікацій під час реагування на кібератаки та кіберінциденти» від 06.12.2013 №2076. Цим документом затверджено протокол кризових комунікацій під час реагування на кібератаки та кіберінциденти, який надає шаблони та процедури для обміну інформацією, координації та спільних дій у відповідь на кібератаки та кіберінциденти в Міністерстві охорони здоров’я, Національній службі здоров’я України, Центрі громадського здоров'я України, Державному підприємстві «Електронне здоров’я». Послідовність взаємодії органів кібербезпеки при реагуванні на кіберінциденти та кібератаки встановлює вимоги до обміну інформацією, координації та спільних дій органів кібербезпеки при реагуванні на кіберінциденти та кібератаки.

Із метою збереження конфіденційності інформації, пов’язаної з персональною медичною інформацією та персональними даними пацієнтів, Міністерством охорони здоров’я України спільно з проєктом USAID «Підтримка реформи охорони здоров’я» розроблено методичні рекомендації щодо кіберзахисту закладів охорони здоров’я. Обізнаність користувачів інформаційної системи про ризики кібербезпеки та заходи захисту від загроз відіграє важливу роль у підвищенні кіберстійкості сфери охорони здоров’я.

Для забезпечення належного рівня кібербезпеки суб'єкти охорони здоров'я мають дотримуватися певних технічних та організаційних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Трофименко О., Дубовий Я., Логінова Н., Прокоп Ю., Задерейко О. Питання кібербезпеки медичних комп'ютерних систем. *Захист інформації*. 2021. №23(1). С. 30 39.
2. Волинець І. Кіберзлочинність у сфері охорони здоров'я: реальність, що потребує захисту. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. №3. С. 113 122.
3. Стрєлкіна А. А., Узун Д. Д. Забезпечення кібербезпеки медичних систем: виклики і рішення в контексті Інтернету речей. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2017. №1. С. 44 50.
4. Коваль Б., Коваль Л., Пойда С. Навчання майбутніх лікарів основам медіаграмотності та кібербезпеки. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №8(26). С. 171 183.
5. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження КМУ Концепція від 28.12.2020 №1671-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text
6. Угода про позику (Проект «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Україна, МБРР; Угода, Міжнародний документ, Опис від 22.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_002-22#Text
7. Про утворення Робочої групи з питань розробки та реалізації Концепції стратегічних напрямів розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я: МОЗ України; Наказ, Склад колегіального органу, Положення від 15.06.2022 № 1034. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1034282-22#Text

Назарій Ляшук

ВПЛИВ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: АСПЕКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Індикативне планування дає можливість вирішувати проблеми інвестиційного розвитку держави. Установлюючи реалістичні та досяжні цілі, органи державної влади можуть спрямувати та зосереджувати інвестиції в ключові сфери національної економіки. Це сприятиме економічному зростанню та відновленню економіки України через залучення внутрішніх та іноземних інвестицій і створення робочих місць. Ефективне функціонування ринкової економіки не можливе без визначеного індикативного планування.

Водночас державне регулювання інвестиційної діяльності передбачає державне управління інвестиціями, регулювання умов інвестиційної діяльності та контроль за її здійсненням усіма учасниками. Управління державними інвестиціями здійснюється державними та місцевими органами виконавчої влади. Цей процес складається із планування та організації інвестиційного процесу, визначення умов і стимулювання дій, пов'язаних з його реалізацією.

Важливим інструментом державного регулювання інвестиційного розвитку є індикативне планування реалізації інвестиційних проектів. Використовуючи такий підхід до управління, можна побудувати ефективну систему прогнозування, визначення стратегії та розроблення програм як для системи загалом, так і для окремих її елементів. Успіх застосування індикативного методу планування в досягненні ефективних результатів реалізації інвестиційних проектів залежить від ефективності реалізації етапів цього процесу з використанням усіх інструментів на відповідному етапі. Такий підхід дає змогу чітко визначити порядок дій на всіх рівнях ієрархії індикативного планування, виключити нераціональні витрати, передбачити можливі події, проводити порівняння з минулими показниками реалізації інвестиційних проєктів та визначати показники реалізації інвестиційних проектів у перспективі.

З огляду на це державна інвестиційна політика має функціонувати в єдиній системі державного регулювання економіки та узгоджуватися з цілями та принципами цього процесу. Основною метою індикативного планування інвестиційного розвитку має бути формування та реалізація комплексу аналітичних прогнозних документів, планів і програм, які забезпечуватимуть узгоджену діяльність усіх учасників процесу планування для досягнення цілей і завдань, передбачених від реалізації інвестиційних проєктів. Це зі свого боку дасть можливість створити сприятливі умови для діяльності всіх суб'єктів господарювання і суспільства, а також забезпечити сталий і безпечний соціально-економічний, зокрема й інвестиційний, розвиток країни загалом.

Із метою сприяння залученню стратегічних інвесторів в українську економіку, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць та підвищення конкурентоспроможності ухвалено Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із

значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 № 1116-IX [1]. Положеннями цього документа зазначено такі: щоб отримати державну допомогу, інвестиційні проєкти мають відповідати певним критеріям. По-перше, вони мають бути реалізовані у сферах переробної промисловості, добувної промисловості, поводження з відходами, транспортування, складування, поштової та кур'єрської діяльності, логістики, освіти, науково-технічної діяльності, охорони здоров'я, мистецтва, культури, спорту, туризму та курортів. По-друге, інвестиційний проєкт має передбачати будівництво, модернізацію, технологічне переоснащення об'єкта інвестування. По-третє, інвестиційний проєкт має створити достатню кількість робочих місць, а середня заробітна плата працівників має бути не менше ніж на 15% вище середньої заробітної плати за даним видом роботи. Також термін реалізації інвестиційного проєкту не має бути вищим за 5 років. Із метою підвищення реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями було здійснено законодавчі зміни, оскільки очікувані перспективи реалізації інвестиційних проектів, що регламентуються ЗУ «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 № 1116-IX [1], не були до кінця виправданими.

Так, у серпні 2023 року ухвалено ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації інвестиційних проектів із залученням значних інвестицій» від 09.08.2023 № 3311-IX [2], основними цілями якого є сприяння залученню вітчизняних та іноземних інвестицій через спрощення вимог до інвестиційних проєктів, що потребують значних інвестицій, удосконалення форм державної підтримки реалізації таких проєктів та створення сприятливих умов для залучення ширшого кола інвестицій, що дасть можливість збільшити кількість інвесторів, великих інвестиційних проєктів та сприятиме розвитку регіонів, де ці проєкти реалізуватимуть.

Ще один механізм залучення інвестицій – індустріальні парки. Це потенційний промисловий майданчик для залучення інвестицій з інших країн із метою диверсифікації ланцюжка поставок і вирішення проблеми скорочення часу виходу на ринок. Особливості регулювання індустріальних парків регламентуються положеннями ЗУ «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 № 5018-VI [3]. Цим документом передбачено спрощений порядок оренди або

володіння земельними ділянками в індустріальних парках, безперервність і стабільність ділових відносин в індустріальних парках, надання державного стимулювання розвитку індустріальних парків. Зазначена в Законі державна підтримка може здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, а також через вирішення відповідних проблем спільно з інвесторами місцевих і центральних органів державної влади, спеціалізованих установ і організацій.

Також розпорядженням КМУ від 24 лютого 2023 р. №176-р ухвалено Стратегію розвитку індустріальних парків на 2023 2030 роки [4]. У межах децентралізації управління стратегія спрямована на краще використання потенціалу індустріальних парків і сприяння вирішенню проблем, пов'язаних із запобіганням шкоди навколишньому середовищу, створенням доданої вартості та створенням нових кваліфікованих робочих місць. Важливим елементом ефективності індикативного планування реалізації інвестиційних проєктів є страхування інвестицій від воєнних ризиків, що особливо важливо в реаліях сьогодення, зумовлених російсько-українською війною.

З огляду на це слід звернути увагу на такий важливий документ, як Законопроєкт №9015 [5], який набуває чинності від 1 січня 2024 року та яким регламентуються особливості страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. Новими законодавчими змінами передбачено розширення повноважень Експортно-кредитного агентства та надання йому нової функції, якою передбачено страхувати та перестраховувати інвестиції як міжнародних, так і українських компаній до закінчення воєнного стану. Також українські експортоорієнтовані компанії отримають можливість використовувати інструменти страхування воєнних ризиків. Одним з обмежень у залученні приватних інвестицій в українську економіку під час війни є відсутність ефективного механізму хеджування воєнних ризиків. А без втручання приватного капіталу не можлива комплексна і масштабна відбудова України після війни.

Законом передбачено, що таке страхування може бути укладено лише за умови інвестування у розвиток переробної промисловості та створення об'єктів й інфраструктури, необхідних для експорту вироблених в Україні товарів (робіт, послуг).

Слід відзначити, що органи публічної влади спільно працюють над створенням нових можливостей для інвесторів, що підвищуватиме ефективність реалізації інвестиційних проєктів та в перспективі прискорить відбудову країни та відновлення ключових секторів економіки. До завдань індикативного планування інвестиційного розвитку країни в контексті реалізації інвестиційних проєктів можна віднести створення сприятливого інвестиційного середовища, зниження ризиків, страхування воєнних ризиків, покращення інвестиційного іміджу економіки країни перед потенційними інвесторами, реалізацію активної державної політики щодо стимулювання внутрішніх та іноземних інвестицій, формування системи стимулів для вітчизняних та іноземних інвесторів, розроблення комплексу заходів щодо диверсифікації джерел і залучення інвестицій, посилення співпраці органів публічної влади з міжнародними фінансовими інституціями в контексті надання інвестиційної підтримки.

Отже, індикативне планування реалізації інвестиційних проєктів є інструментом реалізації стратегічних цілей соціально-економічного, зокрема інвестиційного, розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: ЗУ від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/16-20
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями: ЗУ від 09.08.2023 № 3311-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#doc_info
3. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#doc_info
4. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки: Розпорядження КМУ; Стратегія, План від 24.02.2023 № 176-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#doc_info
5. Проект Закону про внесення змін до ЗУ «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків № 9015 від 14.02.2023. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/B41349

Лілія Макущенко, Павло Несененко

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДЕЯКІ ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Як відомо, у науковій літературі поняття «проєкт» і «управління проєктами» трактуються по-різному, оскільки їх зміст залежить від конкретної сфери використання, зокрема інжинірингу, архітектури, менеджменту чи державного управління. Проєкт є багатогранним явищем, а його визначення акцентують увагу на ключових характеристиках та особливостях, що виявляються у професійній діяльності та практичному досвіді. Термін «проєкт», за запропонованим Інститутом управління проєктами визначенням, є тимчасовим зусиллям, спрямованим на створення унікального продукту або послуги з обмеженими ресурсами.

Що стосується управління проєктами, то воно встановлює структуровані процедури та обмежений часовий період для реалізації проєктів, що відрізняються від постійних операцій, процесів та діяльності організації, які є регулярними, стабільними та орієнтованими на надання послуг або продуктів.

У публічному секторі управління проєктами має свої особливості, які відрізняють його від приватного бізнесу. Головним пріоритетом таких проєктів є задоволення суспільних потреб, а не отримання прибутку. Це визначає потребу дотримання прозорих процедур, жорсткої регламентації та підзвітності перед громадськістю. Важливу роль відіграє співпраця з великою кількістю зацікавлених сторін, серед яких – державні органи, громадські організації, міжнародні партнери та безпосередньо громадяни. Контроль за виконанням проєктів у державному секторі здійснюється на всіх рівнях, що забезпечує дотримання законодавчих норм і підвищує рівень довіри суспільства до реалізованих ініціатив [1, с. 79].

Сучасне управління проєктами спирається на широкий спектр підходів, кожен з яких має свої переваги та сфери застосування. Використання певної методології залежить від особливостей проєкту, його масштабу, складності та потреби адаптації до змін. У публічній сфері, де проєкти спрямовані на вирішення соціально значущих завдань і потребують високого рівня

підзвітності, особливо важливо обирати підхід, що забезпечить ефективне використання ресурсів і прозорість процесів.

Із найбільш визнаних міжнародних стандартів визначається управління проєктами за принципами PMBOK, який охоплює комплексну систему знань і найкращих практик. Він допомагає організовувати процеси так, щоб забезпечити чітку структуру виконання завдань, контроль ресурсів та ефективну комунікацію між учасниками. Для державного управління це особливо актуально, оскільки дозволяє підвищити рівень відповідальності та уникнути невиправданих витрат.

Ще одним поширеним підходом є PRINCE2, що ґрунтується на чіткій структурованості та розподілі ролей у проєктному середовищі. Він часто використовується в державному секторі завдяки своїй орієнтації на регламентованість, що дозволяє забезпечити чітке управління процесами, мінімізувати ризики та гарантувати досягнення запланованих результатів у встановлені терміни.

Однак у сучасному світі, де суспільні проблеми потребують оперативних рішень, дедалі більшого поширення набувають гнучкі методології, такі як Agile та Scrum. Вони дають змогу швидко адаптуватися до змін, забезпечити активну взаємодію між усіма зацікавленими сторонами та впроваджувати нові підходи в управлінні державними проєктами. Це особливо корисно в умовах реформування державних структур, розроблення цифрових платформ для громадян і впровадження інноваційних соціальних ініціатив.

Управління проєктами в державному секторі зазвичай передбачає поєднання традиційних каскадних і гнучких підходів. Стратегічні, довгострокові проєкти часто реалізуються за класичними методами з детальним плануванням, тоді як ініціативи, що вимагають швидкої адаптації, можуть використовувати елементи Agile. Завдяки такому балансу державні установи можуть підвищувати ефективність управління проєктами, оптимізувати використання ресурсів та краще реагувати на потреби суспільства [2].

Сучасні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління проєктами, значно спрощуючи процеси планування, моніторингу та аналізу. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє не

лише контролювати виконання завдань, а й оптимізувати ресурси, прогнозувати можливі ризики та підвищувати загальну продуктивність команди.

Останні роки ознаменувалися активним упровадженням цифрових платформ, які забезпечують централізоване управління проєктною діяльністю. Завдяки таким інструментам, як MS Project, Trello та Asana, стало можливим чітке розподілення обов'язків між учасниками команди, установлення дедлайнів, відстеження ходу виконання робіт у реальному часі та швидке коригування планів у разі потреби. Особливо це актуально для державного сектору, де важливо забезпечити відкритість і підзвітність процесів.

Крім традиційних платформ управління завданнями, для складних інфраструктурних проєктів активно використовуються геоінформаційні системи (GIS), які дозволяють аналізувати просторові дані, планувати розвиток територій, оптимізувати транспортні потоки та управляти міською інфраструктурою. Це особливо корисно для урбаністичного планування, екологічного моніторингу та розвитку транспортних мереж, що є невід'ємною частиною державного управління.

Зростання обсягів даних у сучасному світі призвело до активного застосування технологій Big Data та аналітичних систем для прогнозування ефективності проєктів. Аналіз великих масивів інформації дозволяє урядовим структурам ухвалювати обґрунтовані рішення, передбачати можливі проблеми та адаптувати стратегії реалізації проєктів відповідно до змінних умов. Використання таких технологій у державному управлінні сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, оптимізації бюджетних витрат і забезпеченню сталого розвитку.

Цифровізація управління проєктами поступово стає не просто додатковим інструментом, а необхідною умовою успішного функціонування державних та муніципальних структур. Інтеграція сучасних технологій у проєктний менеджмент дозволяє прискорити реалізацію ініціатив, підвищити рівень прозорості управлінських процесів та створити більш ефективну систему взаємодії між владою та громадянами [3].

Хоча управління проєктами є ефективним інструментом для впровадження державних ініціатив, його реалізація часто супроводжується

значними труднощами, що можуть впливати на якість і своєчасність виконання завдань. Одним із ключових викликів є вплив політичних чинників, адже державні проєкти часто залежать від змін у владі, зміни пріоритетів уряду та політичної кон'юнктури. Це може призводити до перегляду запланованих ініціатив, їх затримки або навіть повного припинення, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію стратегічно важливих програм.

Окрім політичної нестабільності, серйозною проблемою залишається обмеженість ресурсів. Брак фінансування, недостатня матеріально-технічна база та нестача кваліфікованих кадрів можуть значно ускладнювати реалізацію проєктів. Бюджетні обмеження часто змушують державні установи скорочувати витрати, що може впливати на якість виконуваних робіт та терміни їх завершення. Водночас дефіцит професійних фахівців у сфері проєктного управління, зокрема серед державних службовців, створює додаткові труднощі у впровадженні сучасних підходів та інноваційних рішень.

Не менш важливою проблемою є складна бюрократична система, яка сповільнює ухвалення рішень та ускладнює координацію між різними відомствами. Процеси погодження, тривала процедура тендерних закупівель, складна звітність і численні регламентовані вимоги можуть затримувати реалізацію проєктів на місяці чи навіть роки. У результаті державні ініціативи втрачають свою актуальність, а ефективність управлінських рішень знижується.

Для подолання цих проблем потрібно не лише вдосконалювати механізми державного управління проєктами, а й розвивати професійні компетенції службовців, оптимізувати бюрократичні процедури та створювати стабільне середовище для довгострокового планування. Запровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів і посилення міжвідомчої взаємодії можуть значно підвищити ефективність державного сектору та сприяти успішній реалізації суспільно важливих ініціатив [4].

Отже, зазначимо, що управління проєктами в публічній сфері є важливим інструментом реалізації державних ініціатив. Ефективне використання проєктного підходу, на нашу думку, активно сприяє підвищенню ефективності державного управління, зниженню витрат і покращенню якості послуг для

громадян. Подальший розвиток цієї сфери потребує впровадження сучасних методів, цифрових технологій та передового світового досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тірбах Л. Проєктний менеджмент: особливості застосування у публічному секторі. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 78–83. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83
2. Шевченко Т. Популярні методології управління проєктами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2. *Wizeclub Education*. 22 вересня, 2023 р. URL: https://wizeclub.education/blog/populyarni-metodologiyi-upravlinnya-proyektami-vid-gnuchkoyi-agile-do-vimoglivoyi-prince2// (дата звернення: 11.02.2025).
3. 20 найкращих програм для управління проєктами. *Flexi-Project.com : сайт*. URL: https://surl.li/srfbsk (дата звернення: 02.02.2025).
4. Роуз-Коллінз Ф. Роль проєктного менеджменту в успіху агентства. *Ranktracker*. 26 октября 2023 р. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-role-of-project-management-in-agency-success/ (дата звернення: 09.02.2025).

Діана Мауер, Олександр Будніков, Богдан Вебер

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

В умовах військового стану аграрний сектор України потребує активізації інвестиційної діяльності з метою зміцнення вітчизняної економіки та становлення української сільськогосподарської продукції на конкурентному рівні на світовому ринку. Для активізації інвестиційної діяльності, на нашу думку, варто зосередитися на залученні внутрішніх і зовнішніх інвестицій, упровадженні інноваційних технологій, диверсифікації експортних ринків і реалізації інвестиційних проєктів, що є інструментом стратегічного розвитку.

Відповідно до мети залучення інвестицій виділяють такі види інвестиційних проєктів [1]:

- проєкти з екологізації та нівелювання наслідків інтенсивного виробництва для навколишнього середовища, а також проєкти, пов’язані з виконанням урядових рішень у галузі трудових угод та страхової політики;

- інноваційні проєкти, спрямовані на вдосконалення техніки та технологій з метою зниження витрат;

- проєкти, що забезпечують диверсифікацію продукції, зокрема створення інноваційних продуктів з метою розширення виробництва та ринку;

- проєкти стратегічного характеру, які спрямовані на забезпечення довгострокових цілей підприємства, зокрема розроблення та випуск нової продукції, а також її поширення на нових ринках.

Окрім війни в Україні, проблемами для сталого розвитку аграрного сектору залишається глобальний приріст населення, зміна клімату, дефіцит води та продовольча криза у світі. При цьому країна також має підтримувати європейські практики альтернативного ведення сільського господарства, тому, на нашу думку, доцільними інвестиційними проєктами в аграрній сфері можна визначити такі: будівництво тепличних комплексів, закладення багаторічних насаджень, розвиток і модернізація елеваторної інфраструктури, розвиток тваринництва, створення локальної агропереробної галузі (переважно в сільській місцевості) та розвиток органічного виробництва.

Управління інвестиційними проєктами аграрних підприємств є пріоритетним напрямком зміцнення національної економіки, ґрунтуючись на принципах ефективності, раційного використання ресурсів, інноваційності, екологічної стійкості та ризик-менеджменту. Також менеджмент передбачає створення сприятливих умов (рис. 1) для реалізації інвестиційних проєктів та забезпечення основних показників оцінки їх ефективності (NPV, IRR, Payback Period, ROI).

Отже, в умовах підвищених військових ризиків на території України розвиток аграрного сектору України потребує активної інвестиційної діяльності, спрямованої на модернізацію виробництва, упровадження інноваційних технологій та диверсифікацію ринків збуту. Сучасне управління інвестиційними проєктами має спиратися на стратегію, яка здатна адаптуватися до військових ризиків, відповідати міжнародним вимогам та сприяти трансформації продовольчих систем, а реалізація ефективних інвестиційних проєктів, орієнтованих на екологічність, технологічне вдосконалення та стратегічний розвиток, сприятиме зміцненню економіки країни, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та адаптації до сучасних викликів аграрного сектору. Ключовим аспектом залишається створення сприятливого інвестиційного клімату, що включає державну підтримку,

правовий захист інвесторів, фінансові стимули та стабілізацію військово-політичної ситуації. Синергія цих факторів забезпечить сталий розвиток агропромислового комплексу та його інтеграцію у світову економіку.

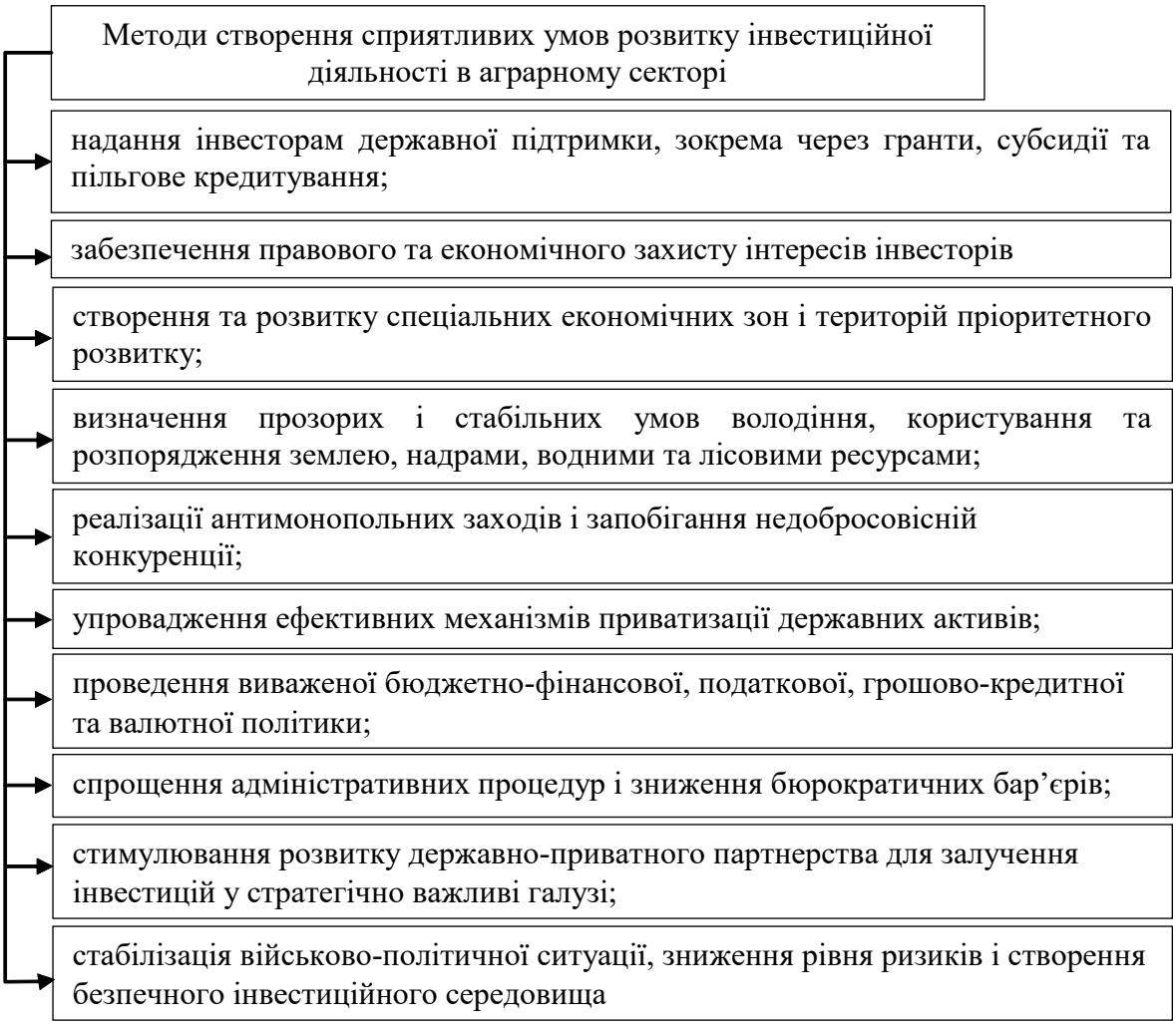

Рис. 1. Методи створення сприятливих умов розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі [2; 3]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гарбар Ж.В., Майбородюк К. С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 12. С. 18–22. DOI:10.32702/2306-6814.2021.12.18.
2. Зоря, О.П., С.П. Зоря, Мауер Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8 (08). С. 83-88. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-14.

3. Аранчій В.І., Зоря О.П., Голбан Т.Т. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33–38. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2019/45_2019/8.pdf

Юрій Миронов

ЗЕЛЕНА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

Зелена циркулярна економіка є важливим концептом сучасного розвитку, що передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, мінімізацію відходів і створення замкнених виробничих циклів. У контексті туризму це підхід, спрямований на забезпечення сталого використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та підвищення соціальної й економічної вигоди для місцевих громад. Упровадження принципів зеленої циркулярної економіки у сферу туризму є не лише відповіддю на проблеми сучасного світу, а й важливим кроком до досягнення цілей сталого розвитку [1].

Туризм є одним із найбільш ресурсомістких секторів економіки, що має значний вплив на навколишнє середовище. Туристична інфраструктура, транспорт, споживання енергії та води, а також створення відходів є основними джерелами екологічного навантаження. У цьому контексті зелена циркулярна економіка пропонує рішення, які дозволяють мінімізувати цей вплив. Так, використання відновлюваних джерел енергії [2] в готелях і туристичних об’єктах, утилізація відходів, повторне використання матеріалів і впровадження енергоефективних технологій є ключовими аспектами такого підходу.

Одним із важливих елементів зеленої циркулярної економіки в туризмі є управління відходами. У традиційній лінійній моделі відходи вважаються кінцевим етапом споживання, тоді як циркулярна економіка передбачає їх повторне перероблення та використання. У туристичному секторі це може передбачати сортування відходів, використання біорозкладних матеріалів, створення замкнених систем водопостачання та організацію програм із повторного використання ресурсів. Так, готелі можуть упроваджувати системи збору та переробки харчових відходів для виробництва біогазу або компосту.

Ще одним аспектом є впровадження екологічних транспортних рішень. Туризм є значним джерелом викидів вуглекислого газу через використання авіаційного, автомобільного та морського транспорту. Циркулярна економіка пропонує перехід до більш сталих рішень, таких як електромобілі, велосипедна інфраструктура, громадський транспорт із низьким рівнем викидів і розвиток локального туризму, що зменшує потребу в тривалих поїздках. Також інновації в галузі біопалива та водневих технологій можуть стати ключовими у зменшенні вуглецевого сліду туристичних подорожей.

Важливим елементом зеленої циркулярної економіки є також соціальний аспект. У центрі уваги перебувають місцеві громади, які отримують вигоду від сталого розвитку туризму. Створення робочих місць у сфері сільського (зеленого) туризму, підтримка локальних виробників і ремісників, розвиток культурного обміну та збереження місцевої спадщини сприяють соціально-економічному розвитку регіонів. Так, сільський (зелений) туризм дозволяє туристам знайомитися з традиціями, культурою й природою регіону, водночас підтримуючи економіку місцевих громад.

Освіта й обізнаність туристів також відіграють важливу роль у розвитку зеленої циркулярної економіки. Інформування туристів про важливість сталого споживання, відповідального ставлення до природних і культурних ресурсів, а також підтримки місцевих ініціатив є важливим інструментом для стимулювання змін. Популяризація екотуристичних маршрутів і практик, таких як скорочення споживання пластику або підтримка етичних підприємств, сприяє підвищенню відповідальності туристів.

Крім екологічних та соціальних переваг, зелена циркулярна економіка також має економічний потенціал. Енергоефективність, оптимізація ресурсів і зменшення витрат на утилізацію відходів дозволяють підприємствам знижувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність. Також розвиток сфери туризму відкриває нові ринки, сприяє залученню інвестицій і створенню інноваційних бізнес-моделей.

У глобальному контексті зелена циркулярна економіка в туризмі є важливим інструментом у боротьбі з кліматичними змінами [3]. Зменшення вуглецевого сліду, збереження екосистем і раціональне використання ресурсів сприяють досягненню міжнародних кліматичних цілей. Упровадження

«зелених» стандартів і сертифікацій для туристичних об'єктів може стимулювати галузь до більш екологічно відповідального розвитку.

Отже, зелена циркулярна економіка та сталий розвиток туризму є взаємопов'язаними поняттями, що сприяють екологічній, соціальній та економічній стійкості. Упровадження принципів циркулярності в туристичний бізнес дозволяє мінімізувати вплив на довкілля, підтримувати місцеві громади та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність галузі. Це є необхідною умовою для збереження природних і культурних ресурсів планети, що забезпечує гармонійне співіснування людини та природи в сучасному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Злотнік М., Ткачук Б. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36.
2. Мельникова М. В., Градобоєва Є. С. Аспекти використання відновлюваних джерел енергії у сфері життєзабезпечення міста. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/118.pdf.
3. Миронов Ю .Б. Сталий розвиток туризму як відповідь на глобальні кліматичні виклики. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 12 грудня 2024 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 418 с. С.197-199.

Олена Михайляк

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Концепція Нової української школи (НУШ) [1], започаткована 2017 року, має на меті трансформацію освітньої системи України відповідно до сучасних проблем, глобальних освітніх тенденцій і ключових потреб учнів. Вона базується на ідеї створення інтерактивного освітнього середовища, яке сприяє формуванню компетентностей XXI століття, розвитку творчого мислення, емпатії, здатності до співпраці, критичного аналізу та ефективного використання знань. У контексті реалізації цієї реформи важливою складовою є забезпечення сприятливих умов для безперервності освітнього процесу навіть за обставин, що загрожують стабільності суспільства.

Від початку повномасштабної агресії російської федерації на території України в лютому 2022 року освітня система зіткнулася з безпрецедентними проблемами, що вимагали оперативного реагування й адаптації. У цих умовах реалізація концепції НУШ стала додатковим випробуванням, адже чинники безпеки, психологічного тиску, переміщення учнів і вчителів, обмеженості ресурсів значно ускладнили виконання освітнього процесу. Проте забезпечення стійкості реформи НУШ навіть у такий складний період є ключовим для перспектив розвитку країни, оскільки саме освіта є фундаментом для відновлення та модернізації суспільства.

Реформа Нової української школи передбачає створення середовища, яке одночасно сприяє академічному розвитку та забезпечує психологічний комфорт учнів. В умовах воєнного стану таке середовище має враховувати специфічні загрози, притаманні кризовим ситуаціям, а також проблеми, що виникають унаслідок переміщення значної частини населення, пошкодження чи руйнування освітньої інфраструктури, економічної нестабільності, загрози життю та здоров'ю учасників освітнього процесу.

На нашу думку, основними проблемами, з якими зіткнулася освіта в Україні у воєнний період, є:

– Фізична безпека учасників освітнього процесу. Ракетні обстріли, бойові дії, окупація територій унеможливили проведення навчання у звичайному форматі на багатьох територіях.

– Емоційний стан учнів та педагогів. Психологічна напруга, стрес, втрати близьких, переселення – усе це накладає значний відбиток на здатність ефективно навчати та навчатися.

– Зміна формату навчання. Перехід на дистанційну чи змішану форми навчання через реалії воєнного часу у багатьох випадках супроводжувався відсутністю достатньої технічної бази, відставанням у цифровій грамотності педагогів та учнів.

– Соціальне роз'єднання. Вимушена міграція як у межах країни, так і за її кордоном створила виклики для забезпечення єдності та цілісності освітнього середовища.

Попри ці проблеми, ключові принципи НУШ, як-от дитиноцентризм, партнерство, орієнтація на компетентнісний підхід, гнучкість і адаптивність

навчання, залишаються актуальними. Органи управління освітою, вчителі та громади змушені шукати інноваційні рішення, що дозволяють адаптувати реформу до умов війни.

Одним із базисів успішного впровадження концепції НУШ є нормативно-правове забезпечення, яке дозволяє створити необхідні умови для навчального процесу. У 2022–2023 роках було ухвалено низку нормативних документів, спрямованих на забезпечення неперервності освітнього процесу в умовах воєнного стану, серед яких:

- рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо організації навчання у дистанційному форматі [2];

- постанови уряду, що визначають правила безпеки в закладах освіти (налагодження укриттів, протоколи дій під час повітряної тривоги) [3];

- положення про дистанційну та змішану форми навчання [4].

Одним зі стратегічних кроків стала реалізація проєкту «Безпечна школа», який передбачав оснащення шкіл системами безпеки, проведення тренінгів із надзвичайних ситуацій для учнів і педагогів, а також створення укриттів, адаптованих для проведення занять.

Важливе значення мали й ініціативи міжнародних організацій, як-от UNICEF, Save the Children, ЮНЕСКО, які забезпечили додаткову підтримку у вигляді навчальних матеріалів, психологічних тренінгів для персоналу, технічної допомоги.

Також важливим механізмом стала цифровізація освіти. Платформи, як-от Всеукраїнська школа онлайн [5], забезпечили доступ до якісного контенту для учнів із тимчасово окупованих територій, а також дітей, які вимушено перебувають за кордоном. Упровадження цифрових інструментів стало не лише вимушеним заходом, але й важливим кроком у довгостроковій перспективі трансформації освітньої системи.

Одним із найважливіших викликів у період воєнного стану стало питання емоційної підтримки учнів і педагогів. Воєнні дії наклали значне емоційне навантаження на дітей різного віку, що виявляється у формі тривожності, агресії, зниженні концентрації уваги та в мотивації до навчання.

Психолого-педагогічна служба відіграла ключову роль у формуванні механізмів допомоги, які включали:

– Підготовку вчителів до роботи з травмованими учнями. Семінари з реабілітації стресостійкості, організовані МОН за підтримки міжнародних партнерів, мають забезпечити принцип соціально-емоційного навчання (Social Emotional Learning – SEL).

– Запровадження факультативних програм з розвитку емоційного інтелекту, що орієнтовані на формування навичок саморегуляції та роботи зі стресом.

– Поширення практики шкільної медіації, яка дозволяє вирішувати конфлікти мирним шляхом та забезпечує підтримку психологічного благополуччя.

Особливе значення має створення упереджувального освітнього середовища для дітей-переселенців, які часто відчувають дискримінацію чи ізоляцію в нових громадах. Принцип інклюзивності НУШ є важливим інструментом, що дозволяє адаптувати освітній простір під потреби кожної дитини незалежно від її статусу, соціального чи культурного контексту.

Запровадження концепції Нової української школи в умовах воєнного стану є багатовимірним і складним завданням, що передбачає адаптацію основних принципів реформи до кризових обставин. Воєнний контекст потребує комплексного підходу, що включає нормативно-правове забезпечення, інституційну підтримку, механізми захисту фізичної і психологічної безпеки учнів і педагогів, а також інноваційні педагогічні та цифрові рішення.

Незважаючи на такі проблеми, сучасна система освіти України продемонструвала здатність до адаптації, а міжнародна та громадська підтримка стали важливими чинниками забезпечення продовження освітнього процесу. Реалізація НУШ в умовах воєнного стану не лише зберегла базові засади реформи, але й створила передумови для подальшого розвитку освіти як основи національного відновлення в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Концепція Нової української школи / МОН України. URL: https://surl.li/vissri (дата звернення 23.02.2025).
2. Організація дистанційного навчання в школі. Методичні рекомендації URL: https://surl.li/hjrltw (дата звернення 23.02.2025).

3. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань використання захисних споруд цивільного захисту. Постанова КМУ від 20 вересня 2024 р. № 1074. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2024-%D0%BF#Text (дата звернення 23.02.2025).
4. Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України 08 вересня 2020 року № 1115. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text (дата звернення 23.02.2025).
5. Всеукраїнська школа онлайн / МОН України. URL: https://lms.e-school.net.ua/ (дата звернення 23.02.2025).

Тетяна Михайлова

ВІДКРИТІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ГОТОВНІСТЬ ЗАЛУЧАТИ ВЕТЕРАНІВ І ВЕТЕРАНОК ВІЙНИ ДО ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У контексті сучасних проблем держава особливу увагу приділяє соціальній адаптації та інтеграції в суспільство ветеранів і ветеранок війни, намагається надати всебічну допомогу під час виходу з війни і поверненню до цивільного життя.

Одним із завдань держави є надання ветеранам (-кам) можливості здобуття освіти, перекваліфікації, а також працевлаштування, зокрема на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Сьогодні в Міністерстві у справах ветеранів України понад 17% штату – це ветерани (-ки), члени їхніх родин і сімей загиблих, діючих військовослужбовців, колишні військовополонені.

Урядом створено робочу групу, в якій зібрано всі органи центральної виконавчої влади, які причетні до перекваліфікації та працевлаштування ветеранів. Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) розробляє пропозицій, як поліпшити умови для того, щоб ветерани (-ки) війни йшли на державну службу [1].

Служби управління персоналом використовують у своїй діяльності HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів і ветеранок на публічній службі [2], підготовлений НАДС та Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ), Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах, затверджені наказом НАДС від 05 серпня 2021 року № 120-21 [3], та

Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах, затверджені наказом НАДС від 31 березня 2023 року № 51-23[4].

До того ж НАДС працює над внесенням змін у Типове положення про службу управління персоналом щодо залучення до роботи в державних органах психолога. Також проводяться спеціальні навчання для служб управління персоналом [5].

Не залишаються осторонь цього питання й інститути громадянського суспільства та заклади освіти. Так, громадська організація «Школа врядування» на базі Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія» реалізує проєкт «Розширення професійних горизонтів: професійний розвиток ветеранів та ветеранок для кар'єри на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування».

Під час навчання ветеранів (-нок) у межах освітньої сертифікаційної програми «Урядування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення» вони вивчатимуть питання децентралізації, євроінтеграції, вироблення державної та місцевої політики, а також фінансів, менеджменту та електронного врядування [6].

Наразі є різні думки щодо надання або ненадання ветеранам (-кам) преференцій під час участі в конкурсах.

Керівництво НАДС вважає, що в майбутньому ветерани (-ки) за рівних кваліфікацій будуть мати перевагу під час працевлаштування на держслужбу. На державній службі досить багато вакансій, і кадрові служби мають їх пропонувати ветеранам (-кам), особливо зараз, «поки є специфічний момент прийняття на посаду, поки немає відновленої конкурсної процедури». У багатьох громадах є спеціальні підрозділи, які займаються соціалізацією таких осіб, і можуть мати дані про наявність вакансій на держслужбі та пропонувати їх ветеранам (-кам) [1].

Значною є спільна робота НАДС і Міністерства у справах ветеранів України щодо працевлаштування ветеранів (-ок) на публічну службу задля їх реінтеграції у соціальні процеси. Іде обговорення варіантів співпраці, спрямованих на полегшення доступу ветеранів (-ок) до публічної служби,

можливості задоволення їхнього запиту на працевлаштування, а також питання взаємодії на кожному етапі та про важливість організаційної культури в колективах і готовності адаптуватися до змін, спричинених війною.

У системі переходу від військової служби до цивільного життя працевлаштування ветеранів (-ок) – один із ключових етапів їхнього відновлення. Тому Міністерство у справах ветеранів України у співпраці з НАДС та Міжнародною організацією з міграції розробили новий сервіс е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування, який вже доступний на веб-платформі е-Ветеран (eveteran.gov.ua) [7] та надає інформацію про вакансії державних органів, органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій по всій Україні.

Створення нового сервісу е-Карта вакансій полегшить ветеранам (-кам) війни пошук роботи та сприятиме їхньому працевлаштуванню на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

Користувачі можуть обрати для себе вакансії в різних регіонах країни, а також отримати детальну інформацію про функціональні обов’язки, вимоги до кандидатів, рівень заробітної плати та контакти для зворотного зв'язку.

Органи публічної влади також долучилися до реалізації проєкту із працевлаштування ветеранів (-ок). Так, у разі виникнення вакансії служба управління персоналом або уповноважений представник від державного органу або органу місцевого самоврядування заповнює відповідну форму і надсилає її для розміщення на е-Карті вакансій. Вакансії оновлюються в реальному часі, щоденно, забезпечуючи актуальність інформації. На сьогодні на е-Карті розміщено 147 вакансії державної служби та органів місцевого самоврядування.

Отже, держава активно працює у напрямку надання ветеранам (-кам) війни можливості працевлаштування, зокрема через створення умов інклюзії в органах публічної влади. Усі вищенаведені кроки свідчать про відкритість держави та її готовність залучати ветеранів (-ок) війни до роботи на публічні службі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: http://surl.li/speuz
2. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://surl.li/qxvkxe

3. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: наказ НАДС від 05 серпня 2021 року № 120-21. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text
4. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах: від 31 березня 2023 року № 51-23. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051859-23#Text
5. Онлайн-медіа «Інформаційне агентство «Главком» URL: https://surl.li/zgsilh
6. Портал Громадський Простір URL: https://www.prostir.ua/
7. Портал е-Ветеран (е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування) URL: https://surl.li/xifjum

Владислав Михно, Ірина Антипенко

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СТРУКТУР ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Нормативно-правове регулювання публічних структур господарювання в Україні є ключовим елементом ефективного функціювання державного сектору економіки. Оскільки публічні підприємства й організації часто виконують важливі соціально-економічні функції, їх правильне регулювання має суттєвий вплив на економічну стабільність, ефективність державних інвестицій та на забезпечення прав громадян. Однак для того, щоб це регулювання було ефективним, потрібно враховувати широке коло методологічних аспектів, які визначають не лише правову базу, а й принципи та стратегії управління публічними структурами господарювання.

Методологія нормативно-правового регулювання публічних структур господарювання в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичні концепції публічного управління, економічної теорії та права. Сьогодні важливо визначити потенційні проблеми та загрози – насамперед важливо звернути увагу на науково-теоретичне підґрунтя господарської діяльності та проаналізувати різні режими державної підтримки господарської діяльності [1, с. 250].

Відповідно до класичних підходів публічні структури мусять діяти за принципами доцільності, прозорості, підзвітності, а також забезпечення

соціального інтересу. Ці принципи є основою правового регулювання й визначають його специфіку на різних етапах функціювання публічних підприємств.

Публічні структури господарювання вимагають спеціалізованого правового підходу, оскільки займаються такими сферами, як інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я, транспорт та інші критично важливі сектори, які безпосередньо впливають на добробут населення. Тому методологія нормативно-правового регулювання має включати гнучкість у застосуванні норм для врахування специфіки кожної галузі, а також забезпечення принципу сталого розвитку, що актуально для відновлення після кризи або війни.

Правовий режим публічних структур господарювання в Україні визначається цілим комплексом законодавчих актів, які мають на меті як загальне управління підприємствами, так і спеціалізоване регулювання в конкретних секторах. Важливими джерелами правового регулювання є Конституція України, закони, постанови Кабінету Міністрів України, акти центральних органів виконавчої влади та місцевих органів самоврядування.

Основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність публічних структур, установлюють правові основи для створення, управління та ліквідації державних підприємств, а також визначають права та обов'язки органів державної влади в цьому процесі. Також важливу роль відіграють закони, що регулюють публічні закупівлі, фінансування публічних підприємств, питання їхньої корпоративної та економічної діяльності, адже метою держави є підвищення добробуту своїх громадян, а головне в її діяльності – створити умови для ефективної підприємницької діяльності, організувати сприятливе економічне середовище, не створювати бар'єрів для бізнесу, не втручатися в комерційну та іншу ініціативну діяльність [2, с. 58].

На місцевому рівні важливу роль у регулюванні публічних структур відіграють нормативно-правові акти місцевих органів влади, які забезпечують здійснення функцій на рівні територіальних громад. Механізми правового регулювання мають бути спрямовані на забезпечення ефективного управління ресурсами та досягнення соціальних цілей.

Процес розроблення та впровадження нормативно-правових актів, які регулюють діяльність публічних структур, вимагає врахування кількох ключових етапів.

Першим етапом є аналіз поточної правової ситуації, який включає дослідження наявних нормативних актів, виявлення прогалин та проблем у їх застосуванні, а також аналіз соціально-економічних умов.

Другим етапом є розроблення нових або вдосконалення чинних нормативно-правових актів, що має здійснюватися з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку економіки, технологій і соціальних процесів. Важливо також ураховувати міжнародні стандарти та вимоги, зокрема щодо управління публічними підприємствами, енергетичної безпеки, екології та цифровізації.

Третій етап включає адаптацію й упровадження цих актів у реальну практику. Це передбачає розроблення конкретних процедур, нормативів та стандартів для ефективного регулювання діяльності публічних структур, а також забезпечення механізмів моніторингу й контролю за їх виконанням.

Одним із важливих аспектів методології нормативно-правового регулювання є запобігання корупційним практикам в управлінні публічними структурами. Це вимагає не тільки формулювання законодавчих норм, а й створення ефективних інструментів для контролю та нагляду. Наявність антикорупційних механізмів, процедур публічних закупівель, а також систем прозорості в управлінні публічними підприємствами має велике значення для забезпечення довіри громадян і стабільності ринкових відносин.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості. Так, електронне урядування й упровадження цифрових платформ для публічних закупівель і фінансових звітів дозволяє значно знизити ризики корупційних порушень і забезпечити більш відкритий доступ громадськості до інформації про діяльність публічних структур.

Сьогодні перед Україною постають численні проблеми у сфері нормативно-правового регулювання публічних структур господарювання. Одним з основних є потреба приведення національного законодавства відповідно до міжнародних стандартів, особливо в умовах європейської інтеграції. Зокрема, це стосується таких аспектів, як антимонопольне законодавство, енергетична безпека, захист навколишнього середовища та ін.

Невід'ємною частиною успішного розвитку є також модернізація системи управління публічними структурами, що передбачає впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації державних службовців, а також зміни в організаційно-правовому управлінні на місцевому рівні.

Методологія нормативно-правового регулювання публічних структур господарювання в Україні є важливою складовою системи управління державними підприємствами та інститутами. Вона має ґрунтуватися на принципах ефективності, прозорості, підзвітності та соціальної відповідальності. Урахування методологічних аспектів у розробленні нормативно-правових актів забезпечує створення стійкої правової бази для стабільного функціонування публічних структур, що у свою чергу сприяє стабільному економічному розвитку й покращенню якості життя громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сєрєбряк С.В. Особливості запровадження спеціальних режимів господарювання в умовах пандемії та воєнного стану. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2023. № 2(46). С. 248–259. DOI: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-248-259.
2. Бойчук Р.П. Проблеми правового забезпечення державного регулювання господарської діяльності. *Право та інновації*. 2018. № 3(23). С. 56–63. DOI: 10.31359/2311-4894-2018-23-3-56.

Володимир Мізерний

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТИ В НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

Визначення та важливість інноваційної діяльності в освіті є цілеспрямованою педагогічною діяльністю, яка орієнтована на зміну та розвиток навчально-виховного процесу з призначенням на досягнення найкращих освітніх результатів. Вона є необхідною умовою для формування творчої (креативної) особистості здобувачів освіти та відповідає сучасним соціально-економічним вимогам. Інноваційна діяльність на сьогодні – особливий феномен, який упроваджується різними методами, принципами, методиками в організацію всіх галузей національної економіки. Упровадження відбувається і в освіті з приходом COVID-19 та продовжилося до тепер із

війною. Це період, коли навчальні заклади адаптуються до нових умов, щоб забезпечити безперервність навчання та покращити якість освіти.

Управління інноваційною діяльністю в освіті в невизначених умовах вимагає особливого підходу, який включає адаптивність, гнучкість і здатність до швидкої реакції на зміни (до трансформації). Невизначені умови можуть виникнути через зовнішні фактори, такі як економічна криза, політичні зміни, пандемії або війна, які впливають на освітню систему. Освіта в Україні пережила з початку глобалізаційну пандемію, яка примусила пристосовуватися до онлайн-засобів для невідривного навчання. А від початку війни 2022 року українські здобувачі освіти та персонал на більшості територій продовжують навчання онлайн у зв'язку з війною. За цих умов інноваційна діяльність включає розроблення нових методик, прийомів, засобів навчання, а також упровадження авторських програм і курсів [1].

Упровадження інновацій та ефективне управління ними у сфері освіти в Україні є відповіддю на проблеми, спричинені пандемією COVID-19 та війною. Цей процес лише покращує якість освіти, але й готує систему до можливих майбутніх криз. Інвестиції в цифровізацію, підготовку педагогів і розвиток змішаного навчання створюють основу для стійкої та адаптивної освітньої системи в конкурентних умовах функціонування. [2].

Ефективне управління інноваціями в освіті розпочинається зі стратегічного планування, яке складається з розроблення інноваційних проєктів (які передбачають процедуру впровадження нових технологій та підходів) та гнучких планів для можливості коригування в разі зміни умов. Також це координація дій, що охоплює співпрацю викладачів та студентів (координація зусиль усіх учасників освітнього процесу для забезпечення ефективної реалізації інновацій) та підтримка ініціативи (стимулювання персоналу до участі в інноваційних процесах і підтримка ініціативи). Моніторинг та корекція: постійний контроль над процесом упровадження інновацій та їх ефективності та корекція діяльності на основі результатів контролю за забезпечення відповідності інновацій змінюваним умовам.

Ефективне впровадження інновацій та їх управління у сфері освіти дозволить підвищити якість освіти та адаптувати освітню систему до сучасних вимог і проблем на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 6(53). С. 405–416. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187
2. Baryngolts S., Kalina I. Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2025, № 5, С. 157-162 https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157

Ігор Мусіловський

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Як відомо, управління людськими ресурсами (далі – УЛР) – це діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації та їхню координацію. УЛР містить види діяльності, спрямовані на формування й координацію людських ресурсів організації.

УЛР є важливою підсистемою системи управління публічною службою, що підтверджено у статті 12 Закону України «Про державну службу». УЛР включає в себе низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінювання, розвиток та відпуск персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби [3, стаття 12].

Повномасштабна російсько-українська війна – для всіх без винятку дуже важкий час. Державні установи не є винятком. У цих умовах важливо організувати роботу державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечити їхні права й законні інтереси, а також створити безпечні умови праці для виконання професійних обов’язків в умовах правового режиму воєнного стану. Механізми управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво різняться та набувають індивідуального характеру, що не можна застосувати масово у вигляді певного «шаблону» [5].

Від моменту введення в дію Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» проведення конкурсу як одного з етапів вступу на державну службу стало неактуальним. Згідно із Законом України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та

місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» у цей період особа призначається на посаду державної служби, посаду органу місцевого самоврядування, посаду керівника суб'єкта господарювання державного сектору, керівника підприємства, установи, організації місцевого самоврядування, начальника сільської, селищної військової адміністрації (Указом Президента України), працівника виконавчих комітетів сільських, селищних, міських, обласних рад, сільських, селищних, міських військових адміністрацій без конкурсного добору.

Призначення проводиться на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи відповідно до вимог, установлених законом щодо відповідного статусу [2].

Управління людськими ресурсами на публічній службі в умовах правового режиму воєнного стану є надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес вимагає адаптації до швидкозмінних умов, збереження стабільності державного апарату та апарату органів місцевого самоврядування, ефективного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями.

На думку вчених [1], основними аспектами, що варто врахувати в управлінні людськими ресурсами в умовах правового режиму воєнного стану, є такі:

1) законодавче регулювання: в умовах правового режиму воєнного стану держава вносить спеціальні законодавчі та нормативні акти для регулювання діяльності державної служби. Це може включати зміни до законодавства щодо державної служби та трудового права, а також упровадження тимчасових правил й обмежень, пов'язаних із мобілізацією, призовом та виконанням службових обов'язків;

2) мобілізація ресурсів: правовий режим воєнного стану вимагає здатності публічної служби швидко мобілізувати людські ресурси для виконання критично важливих завдань. Це включає розроблення планів мобілізації та резерву кадрів, а також створення та підтримку баз даних резервістів та працівників, які можуть бути залучені до виконання завдань в умовах надзвичайного стану;

3) психологічна підтримка: психологічний стан працівників публічної служби в умовах війни є ключовим для підтримання ефективної роботи. Організація програм психологічної підтримки та підтримка морального духу через комунікацію, визнання досягнень та мотиваційні заходи є важливими аспектами;

4) гнучкість та реагування: швидка реакція на зміну обстановки вимагає гнучкості від управлінських структур. Упровадження гнучких графіків роботи та можливість дистанційної роботи, а також децентралізація ухвалення рішень можуть забезпечити швидкість та ефективність реагування;

5) захист інформації та безпека: правовий режим воєнного стану вимагає посилення кібербезпеки та забезпечення фізичної безпеки працівників та робочих місць;

6) навчання та підвищення кваліфікації: організація тренінгів та навчальних програм допоможе працівникам підвищити свою кваліфікацію та набути нових знань для ефективного реагування на надзвичайні ситуації;

7) ефективна комунікація та координація: розроблення систем внутрішньої комунікації та співпраця з іншими структурами допоможуть управлінню на різних рівнях;

8) утримання кваліфікованих кадрів: важливо впроваджувати програми підтримки та мотивації, щоб зберегти кваліфікованих працівників;

9) управління ризиками: ідентифікація потенційних ризиків та розроблення планів на випадок різних сценаріїв розвитку подій допоможуть забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану [1].

Результати дослідження динаміки чисельності державних службовців України та практики управління персоналом організацій публічної сфери підтвердили достатній ступінь адаптації державної служби до умов воєнного стану з огляду на зміну форм її роботи. Зростає дефіцит кадрів (особливо для посад категорії «В»), утрата найбільш підготовлених і конкурентних створює додаткові ризики для країни.

Як зазначають науковці [4], дослідження змісту практики управління персоналом в організаціях публічної сфери засвідчують зростання ролі функцій таких підсистем управління персоналом, як управління набором і обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов

праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком. Представникам HR-підрозділів органів публічної влади в підтримці їх колективів допоможе запозичення та адаптація кращих вітчизняних практик управління персоналом: рекрутингу (проведення інформаційних кампаній, використання ґугл-аналітики з основних джерел пошуку, придбання талантів); трансформації організаційної культури та культури залучення (забезпечення відповідального лідерства, взаємопідтримки та згуртованості через забезпечення фахової психологічної допомоги, зміцнення психічного здоров'я команди, розвиток якісних внутрішніх комунікацій та етики взаємодії); забезпечення безбар'єрності на публічній службі (розроблення та реалізація детального плану взаємодії з ветеранами та їх адаптації).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ващенко Сергій, Губенко Валентина. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. 8. 2024. С. 17-27. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135/136 (дата звернення - 21.01.2025).
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL:https:// zakon.rada.gov.ua/go/2259-20 (дата звернення - 21.01.2025).
3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: http: zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення – 21.01.2025).
4. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми права та публічного управління*. 2024. № 2. С. 35-42. URL: http://apie.org.ua/uk/aktualn%D1%96-praktiki-upravl%D1%96nnya-perso/ (дата звернення – 21.01.2025).
5. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*, 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08 (дата звернення – 21.01.2025).

Руслан Молибога

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ

Сьогодні системний підхід використовується для дослідження об’єкта різнобічно, комплексно, а найпоширенішим напрямком системних досліджень уважається системний аналіз, що вивчає об’єкт як єдине ціле. Системний підхід виник, з одного боку, у результаті узагальнення практики фахівців із дослідження операцій, а з іншого – унаслідок удосконалення загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання та управління і є методологією вирішення складних завдань і проблем, заснованою на концепціях, розроблених у межах теорії систем.

При дослідженні різних організаційних систем потрібно творчо підходити до цього процесу. Процес пошуку, ухвалення та реалізації рішень, різноманітних, складних, заплутаних проблем – це творчий процес, який вносить зміни до навколишнього середовища, при цьому необхідно думати системно. Для цього потрібно виділити систему з оточення, тобто виділити просторово-тимчасову кордон, що відокремлює систему із середовища; виділити в системі, що «зберігається» та «змінюється», або «загальне» і «приватне», або «інваріантні системи» та «приватні системи»; установити зв’язки між ними; визначити правила стійкого руху системи; розглянути всі можливі траєкторії руху системи; вибрати оптимальні риси, які зберігають розвиток системи загалом.

Працюючи системно, упорядковано та взаємопов’язано, можна отримати позитивні результати у своїй роботі. Системний підхід до управління транспортно-логістичними ризиками базується на тому, що всі сторони діяльності системи (виробнича, фінансова, соціальна тощо) пов’язані одна з одною. Тому зміна в одній із них неминуче зумовлює зміни в усій організації транспортно-логістичного управління. При системному підході управління транспортно-логістичною системою має розглядатися у взаємозв’язку із зовнішнім середовищем, у якому вона функціює.

Системний підхід допомагає виробити правильне мислення про процес управління. Керівник будь-якого рівня мусить мислити відповідно до системного підходу, оскільки при вивченні системного підходу прищеплюється

таке мислення, яке, з одного боку, допомагає усунути зайву складність, а з іншого – допомагає керівнику зрозуміти сутність складних, а часто й нестандартних, питань та ухвалювати рішення, що ґрунтуються на точному поданні навколишнього середовища [1].

Будь-яка система піддається ризикам, і системний підхід до управління дозволить знизити рівень економічних, зовнішніх, політичних, кадрових ризиків, тобто знизити ймовірність непередбачених матеріальних і фінансових утрат у господарській діяльності системи. Розгляд окремих видів транспортно-логістичних ризиків допомагає розділити ризики на системні, що залежать від економічного розвитку країни, політичної ситуації, кон'юнктури ринків, і несистемні, що визначаються ходом розвитку господарської діяльності певного підприємства, яке займається наданням транспортно-логістичних послуг.

У дослідженні системи слід структурувати завдання та окреслити межі системи. Крім того не менш важливо враховувати, що системи, з якими доводиться мати справу управлінцю в ході своєї діяльності, є елементом великих систем, можливо охоплюють всю галузь або кілька, іноді багато компаній і галузей, або навіть суспільство загалом. Під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників ці системи постійно змінюються – створюються, експлуатуються, реорганізуються та ліквідуються. Для розуміння того, що системний підхід допомагає більш ефективно досягати цілей транспортно-логістичної сфери, керівник має визначити поняття системи як сукупності взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле.

У системі ризик-менеджменту, аналізуючи системний характер управління, керівники підприємств розробляють комплекс заходів для оцінювання ступеня господарських ризиків, зокрема: систему профілактики ризиків, що включає уникнення економічних ризиків, мінімізацію, диверсифікацію та обмеження підприємницьких ризиків, а також зовнішнє та внутрішнє їхнє страхування.

Розглядаючи транспортно-логістичну сферу як систему, ефективний управлінець збереже економічні зиски цієї сфери та покращить діяльність, хоча найчастіше управлінські рішення доводиться ухвалювати в умовах ризику та невизначеності, і не дозволить «нульового» рівня рентабельності.

Однією з важливих особливостей системного аналізу, що відрізняє його від інших напрямків системних досліджень, є розроблення й використання засобів, що полегшують формування та порівняльний аналіз цілей та функцій систем управління. Спочатку методики формування та дослідження структур цілей базувалися на збиранні та узагальненні досвіду фахівців, які накопичують цей досвід на конкретних прикладах. Однак у цьому випадку не можливо врахувати повноту даних [2].

Логістика та управління ланцюгами постачання, як будь-яка інша діяльність в економічній сфері, пов'язана з певними ризиками. Ризик визначається як діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.

Управлінцям у транспортно-логістичній сфері слід уміти виявляти ризики, оцінювати їх, ураховуючи вплив чинників ризику на результати діяльності транспортно-логістичної сфери, ухвалювати рішення щодо управління ризиками. Управління ризиками – досить проблемний процес, оскільки запобігання їм залежить як від виробника продукції (товарів чи послуг). Як історична категорія, ризик є усвідомлена людиною можлива небезпека. Це свідчить, що ризик історично пов'язані з усім ходом суспільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гришко В.В., Гунченко М. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13
2. Поліщук О.В., Щербина В. В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. Вип. 4. С. 32–41.

Руслан Набока, Олена Гайко

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному конкурентному середовищі підприємства стикаються з потребою розроблення сучасних та ефективних маркетингових стратегій для забезпечення сталого розвитку й підвищення прибутковості. Досягти високих показників зростання та успішно існувати в конкурентному середовищі можуть лише ті підприємства, які спроможні раційно використовувати свій наявний потенціал і підвищувати ефективність від впровадження господарської діяльності. Саме тому особливу увагу слід звернути на правильне розроблення маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням його можливостей та сучасних ринкових вимог.

Розглядом поняття «маркетингова стратегія» займалися багато науковців. Так, на думку С. Лихолат і М. Стасули, маркетингова стратегія – це комплексний план дій щодо просування товару (послуги) та збільшення прибутку підприємства, а також здатність передбачення та вибору найкращого шляху для досягнення вигідних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі [1]. К. Латишев, А. Пугач і В. Мороз запропонували таке визначення маркетингової стратегії: модель маркетингових дій на довготривалий період із метою реалізації місії підприємства через застосування комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, збільшення його ринкової частки та задоволення споживачів [2].

Отже, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення його маркетингових цілей, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб цільової аудиторії, що дозволяє підприємству будувати пізнаваний бренд, збільшувати продажі та формувати тривалі відносини з клієнтами.

Важливість правильно обраної маркетингової стратегії є беззаперечною, оскільки саме вона визначає напрямок діяльності підприємства, формуючи вектор його взаємодії з ринком, споживачами та конкурентами, допомагає аналізувати ринок, прогнозувати зміни у попиті та адаптувати пропозицію відповідно до потреб споживання. Завдяки ефективній маркетинговій стратегії

підприємство може виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальну цінність (кращу якість, інновації, доступність, сервіс тощо). Чітка маркетингова стратегія дозволяє раціонально використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси, зменшуючи витрати на неефективні заходи. З урахуванням постійних змін ринку товарів і послуг, підприємство, яке має чітку маркетингову стратегію, вчасно реагує на нові тренди та зміну запитів споживачів.

Сучасні підприємства перебувають в умовах швидких змін і конкурентного середовища, де інноваційні маркетингові стратегії стають ключовим елементом виживання та розвитку, дозволяючи підприємствам не лише залучати увагу споживачів, але й створювати стійку конкурентну перевагу. Сучасний споживач вимагає більше не лише якісних товарів чи послуг, але й взаємодії, персоналізації та участі у створенні продукту. Інноваційні маркетингові стратегії дозволяють підприємствам ефективно відповідати на ці вимоги, створюючи унікальні пропозиції та сприяючи розбудові довіри споживача.

Ці стратегії базуються на впровадженні нових технологій, концепцій, інструментів та методів, які виходять за рамки традиційних підходів до маркетингу. Інноваційні маркетингові стратегії включають в себе:

– використання новітніх технологій: залучення сучасних інформаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та інших інноваційних засобів для покращення процесів маркетингу, а також для персоналізації і взаємодії з клієнтами;

– створення унікальних продуктів та послуг: розвиток нових продуктів або унікальних послуг, які відповідають сучасним вимогам споживачів і виходять за межі традиційних рішень на ринку;

– соціальний маркетинг та корпоративна відповідальність: упровадження стратегій, спрямованих на вирішення соціальних проблем та взаємодію зі спільнотами. Залучення споживачів через участь у діяльності підприємства;

– гнучкі стратегії адаптації: реагування на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі швидше і ефективніше, ніж у традиційних стратегіях маркетингу;

– експерименти й інноваційна креативність: спроби новаторських підходів і творчих рішень, які можуть призвести до унікальних способів залучення уваги аудиторії та підвищення іміджу бренду.

Інноваційні маркетингові стратегії спрямовані на створення умов для розвитку, збереження й залучення клієнтів, а також на формування позитивного сприйняття бренду в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Це підходить не лише для підприємств, які прагнуть лідерства на ринку, але й до тих, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та активно адаптуватися до нових умов [3].

Тож сьогодні гостро стоїть питання щодо вибору саме сучасних підходів до формування маркетингових стратегій підприємства, адже з розвитком цифрових технологій, які активно інтегруються у бізнес-процеси, класичні інструменти все більше втрачають свою актуальність та ефективність, поступаючись інноваційним підходам. Це питання знаходить вирішення у ефективному виборі саме тих маркетингових підходів, які відповідають сучасним вимогам ринку та запитам споживачів.

Тому доцільно зосереджувати увагу на застосуванні таких інструментів:

– маркетингові CRM-інструменти призначені для управління відносинами та взаємодією підприємства з наявними та потенційними клієнтами. Вони централізують інформацію про клієнтів, автоматизують маркетингові процеси і полегшують комунікацію, об’єднуючи різні функції та надаючи цілісну картину даних про клієнтів для більш персоналізованого і ефективного маркетингу. Використовуючи CRM, підприємство може ухвалювати рішення на основі даних і формувати довготривалі відносини з клієнтами;

– email-маркетинг дає змогу автоматизувати розсилки, створювати персоналізовані листи і відстежувати ефективність кожної кампанії. Завдяки гнучкості інструментів підприємство краще реагує на зміни у потребах клієнтів і будує з ними довгострокові відносини;

– інструменти SEO дають змогу комплексно аналізувати продуктивність сайту підприємства, перевіряти його рейтинг за ключовими словами, виявляти можливості поліпшення контенту і відстежувати технічні помилки, які можуть негативно впливати на ранжування сайту. Завдяки таким аналітичним даним

підприємство краще розуміє як користувачі взаємодіють з його сайтом та який саме контент шукають;

– інструменти управління соціальними мережами дають змогу планувати публікації, відстежувати коментарі, аналізувати залученість аудиторії, що особливо важливо для побудови лояльності до бренду. Крім того, можна сегментувати аудиторію за інтересами, локаціями та демографічними характеристиками для ефективнішої взаємодії;

– аналітичні інструменти надають детальну інформацію про поведінку користувачів на сайті, показують джерела трафіку й визначають конверсії, що дає змогу зрозуміти, які канали залучення найефективніші і які кампанії приносять найбільші результати. Це дозволяє відстежувати, як користувачі взаємодіють з сайтом: від часу, який вони проводять на сторінці, до точок, на яких зазвичай залишають сайт. Із цією інформацією підприємство може коригувати стратегію, щоб зосередитися на найефективніших аспектах діяльності;

– контент-маркетингові інструменти допомагають створювати візуальний контент (динамічні і креативні відеоролики, фото тощо), що привертає увагу аудиторії. Це дає змогу генерувати привабливий контент і швидко поширювати його на різних платформах, залучаючи більше відвідувачів і підвищуючи рівень взаємодії з брендом;

– інструменти контекстної реклами дозволяють проаналізувати ефективність кампаній, оптимізувати витрати, створити персоналізовані рекламні оголошення і правильно вибудувати основні елементи маркетингу;

– чат-боти – віртуальний помічник, що імітує спілкування з реальною людиною за заданим сценарієм. З його допомогою користувачі можуть відстежити статус своїх замовлень, отримати відповіді на поширені питання, потрапити у свій кабінет або зв’язатися з оператором.

Застосування таких сучасних маркетингових інструментів дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній та оптимізують витрати, що особливо важливо для бізнесів з обмеженим бюджетом.

Отже, сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства є основою його успішної діяльності та конкурентоспроможності. Вони дають змогу підприємству пристосовуватися до змін на ринку,

утримувати та зміцнювати свої позиції в сучасному бізнес-середовищі; визначати нові стандарти для інноваційного розвитку бізнесу; ефективно розподіляти бюджет, зменшувати витрати на рекламу та підвищувати рівень прибутку; ефективно використовувати людські й матеріальні ресурси; своєчасно реагувати на зміни умов ринкового середовища, виявляти та аналізувати ринкові можливості і загрози та знаходити шляхи розвитку; вчасно реагувати на зміни запитів споживачів, тим самим зменшуючи рівень ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лихолат С.В., Стасула М.Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2024. Вип. 61. С. 327-332. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32
2. Латишев К.О., Пугач А.С., Мороз В.І. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Науково-практичний журнал «Управління змінами та інновації»*. 2023. Вип. 5. С. 23-27. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-4
3. Носань Н.С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2024. Вип. 59. С. 127-131. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

Анна Наконечна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Науковий керівник: Ольга Корицька

Сучасний етап розвитку суспільства потребує нових підходів до управління людським капіталом, особливо в публічному секторі, який відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, а ефективне управління людськими ресурсами в державних установах сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг, стимулюванню економічного зростання та забезпеченню соціальної стабільності. Водночас існують і проблеми, зокрема недостатня мотивація кадрів, низький рівень цифрової компетентності та обмеженість ресурсів, які потребують вирішення як із боку керівництва та компаній, так і з боку власне працівників. Саме тому ми маємо проаналізувати теоретичні засади управління людським капіталом та визначити його роль у

забезпеченні сталого розвитку суспільства. Основними завданнями є розглянути питання, що таке людський капітал, визначити специфіку його управління та внесок в економіку держави, проаналізувати позитивні й негативні аспекти вирішення проблем і міжнародного досвіду в цій сфері.

Людський капітал у публічному секторі – це сукупність знань, навичок, досвіду та компетенцій працівників, які забезпечують ефективне функціювання державних інституцій, а їх економічна цінність і відповідність є співзвучні з теперішніми проблемами суспільства. У такому контексті якість людського капіталу безпосередньо впливає на ефективність державного управління та якість надання публічних послуг, а його особливостями управління є законодавче регулювання, мотиваційні чинники, потреби цифрової трансформації та соціальна відповідальність.

Людський капітал можна розглядати як гру на випередження, де з кожним кроком розвитку збільшуються ставки на результат. У такому разі практичні навички та знання не тільки відповідають вимогам сучасного світу, але й загальний розвиток орієнтований на майбутні періоди та економічні виклики перед суспільством. Проте, незважаючи на відносно високі показники щодо освіти українців та великої кількості установ, де населення може отримати відповідні знання, наші навички не досягнули того рівня, на якому працюють економіки високорозвинених країн.

Тобто, замість формування близько 70% капіталу національного багатства, український бюджет формується тільки з 30%, але через нестабільну демографічну ситуацію, яка щорічно погіршується, існує величезна загроза ще більшого скорочення даного капіталу. За деякими прогнозами (без урахування воєнного стану), через 10 років кількість працездатного населення зменшиться на 5,5%, а економіка України фізично не зможе зростати швидше за 2,5% на рік [1]. Відповідно через теоретичні 10 років навіть за можливості фінансування та бажання держави не буде достатньої кількості населення, аби це принесло покращення економічному стану. Звідси виникає питання: як уникнути даної катастрофічної ситуації?

Для підвищення ефективності управління та можливого подальшого розвитку людського капіталу в публічному секторі пропонується впровадження системних державних трансформацій, що охоплюють як підтримку громадян,

так і створення сприятливих умов для бізнесу. Українські підприємства демонструють значну активність у розвитку людського потенціалу через різноманітні стратегічні ініціативи, у яких яскраво виявляється людська ідентичність і прагнення до вдосконалення. Так само освітній напрямок має стати одним із пріоритетних для українського бізнесу, але вже в наш час можемо спостерігати за такими провідники компаніями технологічного сектору, як SoftServe та Luxoft, що впроваджують масштабні освітні платформи та програми підвищення кваліфікації, що дозволяють працівникам опановувати передові технології та відповідати актуальним потребам ринку праці. Значна увага приділяється забезпеченню медичного обслуговування та психологічної підтримки персоналу, а хорошим прикладом є діяльність компанії «Нова Пошта», яка реалізує комплексні програми психологічної допомоги, спрямовані на підтримку емоційного здоров'я працівників та оптимізацію їх продуктивності.

У наш час, ураховуючи повномасштабне вторгнення, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у робоче середовище займає особливе місце в стратегіях розвитку бізнесу, тому підприємствам варто приділити достатньо уваги створенню цільових вакансій та спеціалізованих програм адаптації, що сприятимуть збереженню та розвитку людського потенціалу в умовах вимушеної міграції. Не варто забувати також і про створення інноваційної системи для розвитку стартапів, де буде підвищуватися конкурентоспроможність усередині національної економіки, а в подальшому – і на міжнародних ринках. Говорячи про міжнародні ринки, важливо звернути увагу на наявність закордоном українців, які в середовищі діаспор активно залучають іноземні інвестиції та розвивають міжнародну співпрацю. Український бізнес також має активно сприяти позитивним демографічним тенденціям, тобто великі агропромислові холдинги та ІТ-компанії мусять мати на мені запровадження програм підтримки працівників із сімейними обов'язками, включаючи фінансування дошкільних закладів і створення адаптованих робочих місць для батьків (ці програми вже набувають широкого попиту серед великих компаній та підприємств).

Оскільки теперішні й майбутні покоління прагнуть реформації, рівноправ'я та справедливості, одним із ключових моментів у розвитку

людського капіталу має стати забезпечення рівних можливостей. Український бізнес упроваджує політику рівності, створюючи робочі місця для людей з обмеженими можливостями та організовуючи програми навчання для ветеранів війни, а всередині компаній відбувається боротьба з гендерними стереотипами та придушення цькування різних сексуальних меншин.

Як приклад можемо розглянути ІТ-компанії, що демонструють лідерство в цьому напрямку, розробляючи спеціалізовані програми для інтеграції різних соціальних груп у професійне середовище. Уже сьогодні поширена думка про підтримку підприємництва та малого бізнесу, вона поширена майже скрізь, а особливо виявляється через уведену програму «Національний виробник», що спонукає населення купувати та споживати українські товари, що у свою чергу збільшує частку надходжень до державного бюджету. Великі компанії запроваджують грантові програми та створюють бізнесхаби для підприємців-початківців, сприяючи розвитку людського капіталу через стимулювання бажання бути зайнятими працівниками та підприємницької ініціативи [2].

Отже, ефективне управління людським капіталом у публічному секторі є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку суспільства, а впровадження запропонованих інноваційних підходів дозволить підвищити якість управління та забезпечити досягнення цілей сталого розвитку держави, звідки слідує, що подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення конкретних механізмів реалізації рекомендацій та оцінювання їх ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. *Український Інститут Майбутнього*. URL : https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/ (дата звернення: 13.02.2025 р.).
2. Як зберегти та підсилити людський капітал України. mind.ua. URL : https://mind.ua/openmind/20281926-yak-zberegti-ta-pidsiliti-lyudskij-kapital-ukrayini (дата звернення: 14.02.2025 р.).

Євген Негода

ПРОБЛЕМА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

У сучасному світі цифровізація підприємств є не просто тенденцією, а потребою для забезпечення конкурентоспроможності та успіху на ринку. Цей факт підтверджується численними дослідженнями провідних науковців та експертів у галузі економіки та управління, які наголошують на ключовій ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і розширенні можливостей для розвитку.

Проте цифрова трансформація – це не лише впровадження новітніх технологій, але й глибокі зміни в організаційній культурі, системі управління та, що найважливіше, у свідомості персоналу. Успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від того, наскільки персонал підприємства усвідомлює потребу цих змін, готовий адаптуватися до нових умов та залучений до процесу цифровізації.

Важливо зазначити, що підтримка персоналу є критично важливим чинником успіху цифрової трансформації. Працівники, які розуміють цілі та завдання цифровізації, бачать її переваги та відчувають свою роль у цьому процесі, стають активними учасниками змін, сприяючи їх швидкому та ефективному впровадженню. І навпаки, опір персоналу, викликаний нерозумінням або страхом перед невідомим, може значно уповільнити або навіть звести нанівець усі зусилля з цифрової трансформації.

Тому, з огляду на актуальність та важливість цієї теми, уважаємо за доцільне зосередитися на ролі людського чинника в цифровій трансформації підприємств, адже інвестиції в розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та використання сучасних технологій для підтримки залученості працівників є стратегічно важливими кроками для досягнення довгострокового успіху організації в умовах динамічного розвитку сучасного бізнес-середовища.

Насамперед слід зазначити, що цифровізація – це не просто впровадження новітніх технологій, а комплексна зміна бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури. Для досягнення успіху в цьому процесі потрібно створити сприятливе середовище, яке містить у собі

вдале стратегічне керівництво, наявність кваліфікованого персоналу, упровадження ІТ-технологій та їх адаптацію, постійне вдосконалення та аудит змін, розвиток за підтримки партнерів (консалтингові агентства та науково-дослідні інститути). Ураховуючи ці умови, підприємства зможуть ефективно впроваджувати цифрові технології та отримувати значні переваги, такі як підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції та послуг, а також розширення можливостей для розвитку та зростання.

К. Андрющенко, А. Буряченко та ін. виділяють п’ять ключових елементів цифровізації підприємства, серед яких окремим пунктом визначено важливість обізнаності персоналу: визначення бізнес-стратегії має бути зроблено до початку інвестування; залучення зовнішніх консультантів, які використовують універсальні підходи, які вже сформовані на основі передового досвіду; клієнтоорієнтованість для підвищення ступеня задоволеності клієнтів та підвищення привабливості бренду підприємства; визнання досвіду працівників перед впровадження змін, для кращої оптимізації складу колективу, щоби не допустити опір працівників, які не розуміють процесів оптимізації; упровадження системного використання передових управлінських стартапів [1].

X. Zhang, Y. Xu, L. Ma дослідили, що успішність цифровізації малих та середніх підприємств залежить від технологічності та зовнішніх ресурсів, що сприяють розвитку організаційних можливостей. Також вони зазначили, що навички працівників відіграють важливу роль у процесі цифровізації та можуть суттєво впливати на вартість підприємства й успіхи в трансформації [2].

Перед керівниками постає завдання створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє залученню та мотивації працівників, особливо в умовах динамічного розвитку цифрових технологій. Важливим аспектом є також забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між членами колективу, особливо в умовах географічного розосередження команд.

Вплив цифрової трансформації на психологічне благополуччя працівників може бути негативним, оскільки з’являється технологічний стрес та зменшується залучення до роботи. Дослідження B. Rodríguez, A. Verdú-Jover, M. Estrada-Cruz, J. Gomez-Gras виявило, що цифрова трансформація сприяє виникненню технологічного стресу, проте не має прямого впливу на

психологічне благополуччя працівників. Цей факт учені пояснюють можливим інформаційним перевантаженням [3].

Для розв'язання цієї проблеми пропонується використання сучасних інструментів, таких як хмарні платформи, для вимірювання клімату в колективі. За допомогою таких інструментів, як модуль робочого середовища, організації можуть отримувати зворотний зв'язок від працівників у режимі реального часу й аналізувати ключові показники залученості. Це дозволяє ідентифікувати проблемні зони та розробляти ефективні стратегії для підвищення мотивації та задоволеності персоналу.

Для того, щоб допомогти своїм працівникам успішно адаптуватися до цифрових змін, потрібно застосовувати такі інструменти, як цифрове залучення та гейміфікація, що не тільки полегшують процес переходу, але й позитивно впливають на психологічний стан працівників, підвищуючи їх залученість та мотивацію. Проте слід зазначити, що успішне впровадження цих інструментів потребує індивідуального підходу до кожного підприємства. Важливо враховувати специфіку діяльності, корпоративну культуру та особливості персоналу. Універсальних рішень не існує, тому керівництво мусить ретельно аналізувати потреби персоналу та розробляти стратегії, які відповідають конкретним умовам [4].

Отже, застосування новітніх інструментів сприяє не тільки підвищенню продуктивності праці, але й створенню корпоративної культури, в якій кожен працівник відчуває свою значущість та цінність. В умовах цифрової трансформації, коли віртуальна взаємодія стає домінантною, підтримка залученості персоналу є ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Andriushchenko K., Buriachenko A., Rozhko O., Lavruk O., Skok P., Hlushchenko Y., Muzychka Y., Slavina N., Buchynska O., Kondarevych V. Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and sustainability issues*. ISSN 2345-0282 (online) http://jssidoi.org/jesi/. 2020. Volume 7. Number 3 (March) http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53)
2. Zhang X, Xu Y, Ma L. Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*. 2022. 14(5):2549. https://doi.org/10.3390/su14052549

3. Rodríguez B., Verdú-Jover A., Estrada-Cruz M., Gomez-Gras J. Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *European Journal of Management and Business Economics*. April 2024. Volume 33 Issue 2. doi: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejmbe-06-2022-0177/full/html
4. Saputra A., Rahmatia A., Wahyuningsih S., Surwanti A. Strengthening work engagement through digital engagement, gamification and psychosocial safety climate in digital transformation. 2021. Vol. 5 No. 01 (2021): *Journal of Innovation in Business and Economics*. DOI: https://doi.org/10.22219/jibe.v5i01.17477

Набока Руслан, Трофименко Микита

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ІТ-СФЕРИ

Мотивація працівників є однією з основних складових успіху компанії в будь-якій сфері, і ІТ-сфера не є винятком. ІТ-компанії, зокрема, стикаються з особливими проблемами, оскільки працюють в умовах високої конкуренції, постійно змінюються технології, і вимоги до працівників часто бувають надзвичайно високими. Ураховуючи це, мотивація працівників в ІТ-компаніях має бути багатофакторною, охоплюючи як фінансові, так і нематеріальні аспекти, як-от можливості для професійного розвитку, творчої самореалізації, гнучкість умов праці та підтримка корпоративної культури.

Важливо зазначити, що мотивація працівників не є однозначною. Вона включає не тільки зовнішні стимули, такі як фінансові винагороди, але й внутрішні, зокрема бажання працювати над складними та інноваційними проектами, можливість самовираження через роботу. Для ІТ-працівників, які щодня мають справу з технологіями, мотивація досягнення та інтелектуальна самореалізація часто є важливішими за матеріальні стимули. Згідно з дослідженнями, проведеними Л. Заграєм і С. Симовоник, мотивація досягнення є ключовим чинником для працівників ІТ-сфери, оскільки пов’язана з прагненням до успіху та професійного зростання [1]. Це дозволяє працівникам ставити перед собою високі цілі, активно долати труднощі й досягати результатів, які приносять їм не тільки фінансову винагороду, а й моральне задоволення від виконаної роботи.

Однією з особливостей мотивації в ІТ-сфері є те, що працівники прагнуть до постійного професійного розвитку. ІТ-компанії ж мають забезпечити своїм працівникам можливості для цього розвитку. Підвищення кваліфікації через сертифікації, курси, тренінги, участь у міжнародних проектах або інноваційних стартапах – усе це стає частиною мотиваційної стратегії компаній. В ІТ-сфері важливим є не тільки кар'єрне зростання, а й можливість працювати з новітніми технологіями, що допомагає працівникам залишатися на передовій і бути конкурентоспроможними на ринку праці. Як зазначає Л. Заграй, кар'єрне зростання є однією з основних мотиваційних складових для ІТ-фахівців, оскільки працівники хочуть розвивати свої навички, набувати нових знань і працювати в передових технологічних компаніях, що постійно інвестують у розвиток своїх працівників [2, с.47]. Окрім цього, за твердженням М. Тарана та Т. Гончаренко, в ІТ-сфері важливим фактором є впровадження гнучких умов праці, які сприяють покращенню рівня мотивації, зокрема можливість віддаленої роботи або гнучкий графік, що допомагає зменшити рівень стресу серед працівників [3, с.67].

Також важливою частиною мотивації є гнучкість умов праці. ІТ-сфера є однією з найбільш інноваційних у плані організації робочого процесу. Багато компаній пропонують своїм працівникам можливість працювати віддалено, установлювати гнучкий робочий графік або працювати в режимі «гарячих» точок, що дозволяє знижувати рівень стресу і підвищувати ефективність праці. У дослідженнях, проведених у сфері ІТ, зазначається, що працівники, які мають можливість працювати в комфортних умовах, зменшують рівень вигорання і вище оцінюють своє задоволення від роботи [3, с.67]. Це також сприяє підвищенню їх продуктивності та стимулює досягнення кращих результатів у коротші терміни. В. Лазебний зазначає, що в умовах кризових ситуацій особливу роль у мотивації ІТ-працівників відіграє здатність компанії забезпечувати психологічну підтримку та гнучкість у роботі [4, с.88].

Однак не можна недооцінювати важливість зовнішніх факторів мотивації, таких як заробітна плата, бонуси, додаткові виплати і соціальні гарантії. Звісно, працівники в ІТ-сфері часто мають високу кваліфікацію та високі вимоги до заробітної плати, але для них важливо, щоб винагорода була справедливою й відповідала рівню їхніх зусиль. Заробітна плата є одним із

найбільш важливих мотиваторів для працівників, однак навіть це питання не є єдиним стимулом. ІТ-фахівці прагнуть отримувати бонуси не тільки за досягнення фінансових результатів, але й за успішне виконання складних проектів, інноваційні розробки та вдосконалення технологічних процесів у компанії.

Проте існують і проблеми, пов'язані з мотивацією працівників. Однією з найбільших проблем є вигорання, що є результатом високих вимог і постійного стресу. В ІТ-сфері, де дедлайни та високі вимоги до якості роботи часто стають нормою, ризик професійного вигорання дуже високий. Працівники можуть стати менш продуктивними, якщо їм не надаються можливості для відновлення емоційних і фізичних сил. Як зазначено в дослідженнях, проблема вигорання в ІТ-сфері може бути вирішена через надання працівникам регулярних перерв, відпочинку, можливості змінювати види діяльності та працювати над різноманітними проектами [3, с.70].

Іншою проблемою є плинність кадрів, яка є актуальною в умовах високої конкуренції на ринку праці. ІТ-компанії мають активно працювати над утриманням своїх працівників. Підвищення рівня мотивації за допомогою додаткових переваг, таких як можливість кар'єрного зростання, участь у великих міжнародних проєктах, або створення можливостей для професійного розвитку, є необхідним для збереження талановитих працівників у компанії. Чим більше можливостей для розвитку і зростання є у працівника, тим вищий рівень його лояльності до компанії. Дослідження показують, що працівники, які бачать можливість для кар'єрного зростання, мають більшу мотивацію працювати й залишатися в компанії на довший термін [2, с.47].

Найуспішніші ІТ-компанії вже давно використовують широкий спектр інструментів мотивації. Вони орієнтовані на створення сприятливого робочого середовища, яке включає не лише фінансові стимулювання, а й підтримку корпоративної культури, розвиток потенціалу працівників і забезпечення гнучких умов праці. Це дозволяє забезпечити високий рівень задоволення працівників роботою і їх продуктивності, що є ключовим чинником успіху для кожної ІТ-компанії.

Отже, мотивація працівників в ІТ-сфері є складним процесом, що включає різноманітні аспекти – від гнучких умов праці та кар'єрного зростання

до фінансових стимулів і корпоративної культури. Застосування ефективних мотиваційних стратегій дозволяє не лише досягати високих результатів, але й зберігати стабільність і лояльність працівників у компанії, що є важливим у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості* : електронне наукове видання: збірник, 2022. № 1. С. 42-48. DOI: https://doi.org/10.15330/ps.12.1.42-48
2. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: дослідження кореляційних зв'язків. *Психологія особистості* : електронне наукове видання : збірник, 2022. № 2. С. 42-47. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/po/article/download/6640/6871/19339
3. Таран М., Гончаренко Т. Особливості управління мотивацією в ІТ-сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 35(1). С. 66-70. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/35_1_2018/14.pdf
4. Лазебний В. Мотивація та особливості управління ІТ-спеціалістами в умовах кризових ситуацій. *Logos Science* : електронне наукове видання, 2024. № 12. С. 87-89. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.021

Лариса Оленковська

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ: ГОТОВНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ ДО ЗАСТОСУВАННЯ

Виносячи за дужки питання безпеки, обговоримо процес планування комплексного відновлення територіальних громад.

Нормативно-правове забезпечення цього процесу й донині виглядає хаотично: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731 порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад «загруз», оскільки чинний Бюджетний кодекс передбачає фінансування програм, а не планів. Тож повернулися до чинної від 2022 року постанови КМУ № 1159 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення», погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення

змін до них. Немає сенсу порівнювати документи, шукати переваги та недоліки.

Масштаби потреб реального відновлення й досі не відомі, оскільки оцінити втрати поки що не можна. Тож у багатьох випадках документи, які готують громади, є гіпотезою. І це припустимо, оскільки постанова визначає, що ПКВ «включає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії проти України або які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ» [1].

Для планування використовуються гіпотетичні або бажані соціальні й економічні показники.

Слід зазначити, що ключовим елементом і плану, і програми відновлення відповідно до затверджених урядом порядків є проєктні ідеї, які мають сукупно сприяти відновленню громади, тобто досягненню зазначених показників. Держава передбачливо створює умови для найширшого доступу ймовірних донорів до визначення пріоритетних для них проєктів та забезпечення моніторингу використання виділених ресурсів за допомогою системи DREAM [2], яка впродовж 2023–2024 років поступово наповнювалася інформацією та проєктними ідеями громад.

Нами було проведено докладний аналіз матеріалів, завантажених громадами Херсонської області. Зокрема проаналізовано матеріали 24 територіальних громад, які сукупно розмістили на порталі DREAM 186 проєктних ідей. Слід зазначити, що значна кількість проєктних ідей, пропонованих до реалізації, орієнтовані на довоєнні обсяги послуг, дитячий контингент або чисельність населення. Можна погодитися, що в перспективі такий сценарій імовірний. Однак у цьому випадку мають простежуватися етапи реалізації проєктів, орієнтовані на поступове розширення обсягів послуг.

На жаль, констатуємо, що така практика не розглядається. Передбачуваний постановою КМУ № 1159 баланс відновлення об’єктів розселення, розміщення продуктивних сил, соціальних сервісів не

спостерігається. Більшість проєктних ідей не містять показників ефективності, які б були синхронізовані з цілями сталого розвитку України до 2030 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1159 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text
2. Постанови Кабінету Міністрів України № 1286 від 15.11.2022. від 15 листопада 2022 р. № 1286 «Про реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об’єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731 «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#n36

Віталій Олійник

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Війна в Україні завдала значних збитків будівельній галузі країни. Тисячі будівель були зруйновані або пошкоджені, багато підприємств галузі припинили свою роботу. Проте повоєнне відновлення галузі будівництва є критично важливим для відбудови країни, відновлення її економіки та забезпечення гідних умов проживання для громадян.

Насамперед слід оцінити масштаб руйнувань і з’ясувати, які саме об’єкти потребують відновлення або будівництва «з нуля». Йдеться не тільки про житлові будинки, але й про інфраструктурні об'єкти, як-от дороги, мости, лікарні, школи тощо.

Загалом, за аналітичною оцінкою Київської школи економіки, від початку повномасштабного вторгнення загальна сума непрямих утрат, які були та будуть завдані Україні, оцінюються в $1,164 трлн (виручка) або понад $385 млрд (додана вартість) [1].

Визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації починаючи з 19 лютого 2014 року, здійснюється згідно з Порядком визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 року № 326 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 року № 1256) (зі змінами й доповненнями) [2].

Л. Войтович і М. Федик у своєму дослідження показують, що «стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції є надзвичайно важливою та комплексною ініціативою, що включає кілька взаємопов'язаних напрямків. Основними з них є відновлення промислового потенціалу, модернізація критичної інфраструктури та розвиток інноваційних секторів економіки» [3].

Серед ключових проблем, які стоять перед будівельною галуззю України, можна виділити:

– значні фінансові потреби: відновлення потребує величезних інвестицій, які значно перевищуватимуть можливості державного бюджету України;

– дефіцит матеріалів та обладнання: війна призвела до порушення логістичних ланцюгів та ускладнила доступ до необхідних будівельних матеріалів та обладнання.

– нестачу кваліфікованих кадрів: багато будівельників були змушені покинути країну або вступити до лав Збройних Сил України;

– безпекову ситуацію: продовження воєнних дій або загроза їх відновлення ускладнює процес відновлення та створює додаткові ризики для будівельників.

Для успішного відновлення галузі будівництва слід розробити та впровадити перспективні напрямки стратегічного розвитку галузі будівництва, які мають урахувати всі виклики та можливості, а саме:

– залучення інвестицій: потрібно активно залучати міжнародну фінансову допомогу, кошти приватних інвесторів та кошти з державного бюджету;

– оптимізацію будівельних процесів: упровадження сучасних технологій та методів будівництва, дозволить скоротити терміни та вартість відновлення;

– підтримку вітчизняних виробників: потрібно створювати умови для розвитку вітчизняного виробництва будівельних матеріалів та обладнання, що дозволить зменшити залежність від імпорту та створити нові робочі місця;

– підготовку кадрів: потрібно організувати програми перекваліфікації та навчання для будівельників, щоб забезпечити галузь необхідними кадрами;

– безпеку та якість: потрібно встановити жорсткі вимоги до безпеки та якості будівельних робіт, щоб забезпечити довговічність та надійність відновлених об'єктів.

Попри всі труднощі, повоєнне відновлення галузі будівництва України має значний потенціал. Це шанс не тільки відновити зруйноване, але й модернізувати галузь, зробити її більш ефективною та інноваційною. Важливо пам’ятати, що відновлення будівництва – це не тільки економічне, але й соціальне завдання. Воно має сприяти створенню комфортного та безпечного середовища для життя людей, відновленню інфраструктури та створенню нових робочих місць.

Повоєнне відновлення галузі будівництва України є невід’ємною частиною відбудови країни та її повернення до нормального життя. Масштаб руйнувань, завданих війною, ставить перед будівельною галуззю серйозні виклики, серед яких – значні фінансові потреби, дефіцит матеріалів та обладнання, брак кваліфікованих кадрів та безпекова ситуація.

Проте успішне відновлення галузі є життєво важливим для забезпечення гідних умов проживання для громадян, відновлення економіки та інфраструктури країни. Для досягнення цієї мети потрібно розробити та впровадити ефективну стратегію, яка враховуватиме всі проблеми та можливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. Київ. 2024. URL: https:// https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
2. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року №326. Дата оновлення 17 грудня 2024 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#n382.

3. Войтович Л., Федик М.. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432.

Євген Олійник

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор є одним із найбільш уразливих до різноманітних ризиків, оскільки його діяльність значною мірою залежить від зовнішніх чинників, як-от клімат, політична стабільність, економічні коливання та технологічні зміни. Це робить аграрні підприємства особливо чутливими до змін зовнішнього середовища, що може спричиняти значні фінансові втрати та зменшення конкурентоспроможності. Тому ефективне управління ризиками є необхідним елементом стратегії розвитку, здатним забезпечити стійкість і стабільність бізнесу в умовах невизначеності.

Ризики, з якими стикаються аграрні підприємства, можна класифікувати на кілька основних категорій [1]:

– природні – зміни погодних умов, які можуть суттєво вплинути на врожайність (посухи, повені, заморозки, шквальні вітри);

– економічні – коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни валютних курсів, інфляція, а також зміна попиту на продукцію залежно від ринкових тенденцій;

– технологічні – пов’язані з упровадженням нових технологій, необхідністю їх оновлення та модернізації, а також з ймовірністю неефективного використання нових технічних засобів або інновацій;

– соціальні – через зміни в попиті на продукцію або через недостатню кваліфікацію робочої сили, що впливає на продуктивність;

– політичні – зміни в законодавстві, зовнішньоекономічна політика, торгові обмеження, санкції – усі ці фактори можуть значно змінити умови ведення аграрного бізнесу.

Оцінювання ризиків передбачає застосування різноманітних підходів та інструментів для ідентифікації та вимірювання загроз:

– якісні методи: до них належать експертні оцінки, SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища), методи моделювання сценаріїв розвитку подій;

– кількісні методи: включають статистичні та ймовірнісні моделі, наприклад метод Монте-Карло, аналіз чутливості, де оцінюються можливі варіанти результатів на основі змін різних чинників;

– комбіновані методи: застосування як кількісних, так і якісних підходів дозволяє отримати комплексну картину ризиків і забезпечити більш точну оцінку загроз і можливих втрат.

Для ефективного управління ризиками використовуються фінансові інструменти страхування врожаю, хеджування цін на сировину, укладання форвардних контрактів із постачальниками та покупцями, що дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити більш передбачувані доходи. Наступним етапом є технологічні інструменти, як-от автоматизовані системи управління фермерськими господарствами, використання дронів та супутникових технологій для моніторингу стану культур, інтеграція систем управління водними ресурсами для оптимізації витрат. Управлінські інструменти передбачають створення систем моніторингу та оцінювання ризиків, побудову моделі управління ризиками на основі прогнозних даних, використання сучасних аналітичних інструментів для моніторингу економічних і політичних змін.

Важливим також стежити за зміною клімату, підвищенням температури, зміною режимів опадів, екстремальними погодними умовами, які можуть мати суттєвий вплив на аграрну продуктивність. У зв’язку з цим аграрні підприємства мають адаптувати свої стратегії до нових умов, тобто вибирати більш стійкі до змін клімату культури, упроваджувати новітні агротехнології для боротьби з посухами або повенями, а також використовувати адаптаційні стратегії для зменшення впливу негативних чинників.

Управління ризиками дозволяє аграрним підприємствам створювати конкурентні переваги через підвищення рівня виробничих процесів, що досягається завдяки використанню інноваційних технологій або через мінімізацію втрат завдяки страховим програмам і хеджуванню цін. Цей підхід дозволить аграрним підприємствам зберегти стабільність і прибутковість

навіть за стрімко мінливих зовнішніх умов, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку.

У майбутньому управління ризиками в аграрному секторі буде базуватись на новітніх технологіях, як-от великі дані (Big Data), штучний інтелект та автоматизація, що дозволить прогнозувати ризики з більшою точністю та розробляти стратегії адаптації в реальному часі. Розвиток агрострахування та механізмів підтримки з боку держави також стане важливим елементом у забезпеченні стабільності галузі.

Отже, управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії конкурентоспроможності аграрних підприємств. Урахування різноманітних ризиків та розроблення ефективних механізмів управління ними дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові втрати, підвищити ефективність виробництва та забезпечити стабільне становище на ринку. У свою чергу це дає змогу адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити довгостроковий розвиток аграрного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. URL: https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html (дата звернення 22.01.2024).

Віталій Олійник

НАЦІОНАЛЬНА ЄДНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ І ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Від грудня 2024 року в системі центральних органів виконавчої влади було утворено нову інституцію – Міністерство національної єдності України, серед головних завдань якого визначено формування та реалізація державної політики з питань забезпечення визначених законодавством України прав та інтересів осіб, які виїхали за кордон, та створення умов для їх добровільного повернення до покинутого місця проживання або інтеграції за новим місцем проживання в Україні; сприяння утвердженню української національної ідентичності та української громадянської ідентичності [1].

Від моменту анонсування 2024 року Президентом України доцільності створення нового міністерства відразу розпочалася гостра дискусія в наукових

та експертних колах щодо його доцільності, місця й ролі в питаннях опікування українцями за кордоном, публічної дипломатії та стратегічних комунікацій, зокрема перетинання функцій з Міністерством закордонних справ і Міністерством культури та стратегічних комунікацій. У цьому аспекті важливо наголосити на тому, що інституціоналізація питання національної єдності зумовлена законодавчим підґрунтям і значним науковим доробком.

2016 року Указом Президента України «Про пріоритетні заходи щодо сприяння зміцненню національної єдності та консолідації українського суспільства, підтримки ініціатив громадськості у цій сфері» було наголошено на тому, що сприяння зміцненню національної єдності має стати пріоритетом діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування через реалізацію визначених заходів у взаємодії з громадянським суспільством, залучення представників української громадськості за кордоном та організацій закордонних українців до підготовки та проведення заходів, спрямованих на зміцнення національної єдності та консолідацію українського суспільства [2].

У наукових та аналітичних дослідженнях [3; 4; 5] питання національної єдності розкривається через такі три основні складові, як консолідація довкола національних цінностей та інтересів; довіра до державних інститутів і верховенство права; ідентичність, як власний специфічних набір цінностей. Ці складові є взаємозалежними та взаємопов’язаними національними інтересами, які реалізуються через зовнішню політику держави та є фундаментальною категорією політики та стратегії національної безпеки. На значущості національної єдності як першого пріоритету національних інтересів та чинника національної безпеки, наголошено Президентом України у Плані внутрішньої стійкості України [6].

В умовах довготривалої війни та значної вимушеної міграції населення країни за кордон пріоритетне значення у зміцненні національної єдності як чинника національної безпеки набуває ідентичність. Законом України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» визначено мету, завдання, принципи, напрямки, особливості формування та реалізації державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності як

складової забезпечення національної безпеки України [7]. Так, законом визначено два види ідентичності:

1) національна ідентичність – стійке усвідомлення особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей, зокрема українською мовою і народними традиціями;

2) громадянська ідентичність – стійке усвідомлення громадянином України, закордонним українцем свого політико-правового зв'язку з Україною, українським народом і громадянським суспільством.

Питання утвердження української ідентичності, на наш погляд, є ключовим для вирішення завдань, поставлених перед новоутвореним Міністерством національної єдності України. Адже на сьогодні за кордоном перебуває значна кількість українців, яка представлена трьома окремими сегментами населення, що мають різні життєві стратегії: «довоєнні» мігранти, які вже інтегрувалися / інтегруються в закордонне суспільство – діаспора; «заробітчани», які не планують постійного проживання за кордоном; «біженці» – українці, які отримали тимчасовий захист, ще не визначилися з планами щодо проживання й перебувають здебільшого на етапі адаптації. Кожен із цих сегментів має власні потреби та інтереси, але вони є належними до української нації як самобутньої спільноти і мають тісний зв'язок з Україною, тим самим позиціонуючи нашу державу на міжнародній арені.

Отже, держава через відповідні інституції має створити належні умови для захисту прав і забезпечення інтересів української спільноти за кордоном, зокрема національних, від чого безпосередньо залежить формування довіри до державних органів та стан національної безпеки. Усвідомлення українцями за кордоном належності та ототожнення (ідентичності) з Українською державою сприятиме їх консолідації довкола національних інтересів і державних цінностей, залученості до вирішення ключових завдань політики національної єдності. На підтвердження наведемо позицію науковців НАН України: «Ступінь захищеності держави прямо пропорційний рівню її пізнаваності, міжнародній репутації, залученості до розв'язання ключових проблем сучасності» [8, с. 55].

Підсумовуючи зазначимо, що вперше за історію незалежності України наша держава зіткнулася з неабиякою проблемою, зумовленою значною кількістю українців за кордоном, що значно ускладнює питання національної єдності, зокрема української ідентичності. У цьому аспекті актуальною є розпочата професором В. Ліпканом наукова дискусія щодо концепту «державна ідентичність» як нової ідеології національної єдності [9]. На нашу думку, цей концепт має стати основою стратегічних комунікацій як з українською спільнотою за кордоном, так і у співпраці з міжнародними стейкхолдерами для реалізації політики національної єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Деякі питання діяльності Міністерства національної єдності України : постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2025 № 113. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 09.02.2025).
2. Про пріоритетні заходи щодо сприяння зміцненню національної єдності та консолідації українського суспільства, підтримки ініціатив громадськості у цій сфері : Указ Президента України від 01.12.2016 № 534/2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534/2016#Text (дата звернення: 09.02.2025).
3. Україна: шлях до консолідації суспільства: національна доповідь / ред. кол.: С. І. Пирожков, Ю.П. Богуцький, Е. М. Лібанова, О. М. Майборода та ін. ; Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. К.: НАН України, 2017. 336 с.
4. Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги. Результати соціологічного опитування, що проводилося Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва із соціологічною службою Центру Разумкова. 2020. URL: https://dif.org.ua/uploads/pdf/1851886569643e9639568ef4.85152060.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
5. Степико М. Т. Українська ідентичність у глобалізованому світі : монографія. Харків : Майдан, 2020. 258 с.
6. Володимир Зеленський представив План внутрішньої стійкості України. Офіційне інтернет-представництво Президента України. 19 листопада 2024 року. URL: https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stijkosti-u-94505 (дата звернення: 12.02.2025).
7. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : Закон України від 13.12.2022 № 2834-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text (дата звернення: 11.02.2025).

8. Суб’єктність України в сучасному світі: оцінки, стратегії, прогнози. Аналітична доповідь ; за ред. О. М. Майбороди. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2020. 88 с.
9. Ліпкан В.А. Державна ідентичність: новий термін політичної та правової науки. Регіональні студії. 2024. № 38. С. 33-40.

Наталія Олійник

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Соціально-економічний розвиток України як невід’ємна частина світової соціально-економічної системи, характеризується складністю й неоднозначністю процесів, що відбуваються. Одним із суттєвих завдань нашого часу є завдання управління якістю життя.

У зв’язку з цим виникає потреба в цілепокладанні, що тягне за собою потребу виміру (оцінювання) якості життя. Розв’язання цього завдання вимагає розроблення нових теоретичних і методологічних підходів, ухвалення все більш складних керівних рішень, які мають ґрунтуватися на значному обсязі точної та достовірної інформації. Формування такого роду інформації управління не можливе без науково обґрунтованого підходу, тобто без використання інструментів економіки якості – метрології, стандартизації та управління якістю. Вітчизняний і зарубіжний досвід переконливо доводить, що стандарти є ефективним інструментом, який сприяє безперервному вдосконаленню процесів, що впливають на якість життя.

Висока ефективність стандартизації зумовлена постійним розвитком трьох її складових: наукових засад (які створюються завдяки досягненням філософії, політекономії, соціології, публічного управління тощо), нових гілок знань і загальносистемної теорії стандартизації, яка дає можливість застосовувати системний підхід до формування та функціонування системи стандартизації. Функціонування складових дає можливість створення нових документів зі стандартизації, які описують нову якість, утілену в нових продуктах, нових методах вимірювань, нових методах управління тощо. У свою чергу нова якість сприяє виникненню нових потреб населення. Крім того нові продукти, технології, методи керування сприяють виникненню новацій у всіх галузях людської життєдіяльності.

Водночас новації, що виникають, впливають на всі складові стандартизації, викликаючи появу нових стандартів, розвиток областей застосування стандартизації та нових її цілей, що і призводить до появи нової якості [1; 2]. Легко зрозуміти, що саме стандартизація є основою постійного циклу вдосконалення новації-якість (рис. 1).

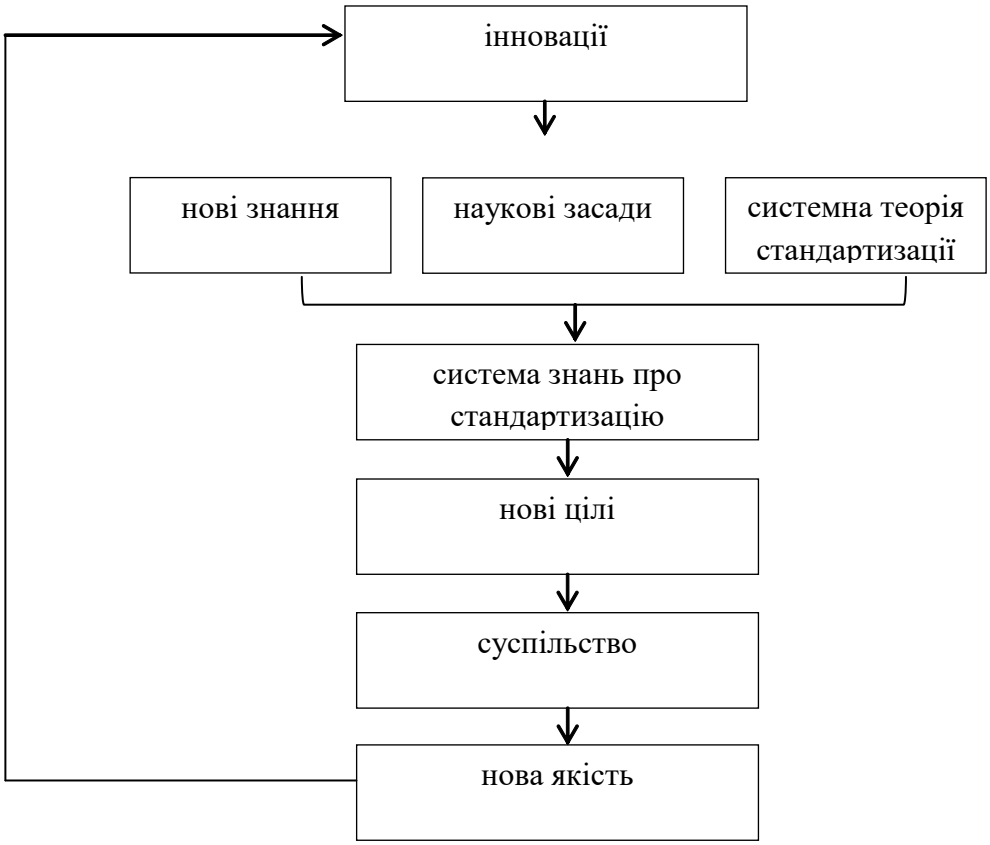

Рис. 1. Стандартизація як основа постійного циклу вдосконалення «новації-якість»

Найбільш істотною новацією сучасного етапу розвитку людського суспільства слід визнати зміну пріоритету його розвитку. У постіндустріальну епоху таким є якість життя. Саме висока якість життя і визначає високу конкурентоспроможність більшості розвинених країн, їх високу інвестиційну привабливість. Отже, можемо говорити, що в постіндустріальному суспільстві якість життя може бути розглянута як продукт життєдіяльності суспільства.

У вимірі якості життя важливою проблемою є вибір моделі оцінювання. Методи, що застосовуються для цього, можна розділити на методи

диференційного оцінювання та методи комплексного оцінювання. Однак стосовно моделей якості життя диференційне оцінювання уявляється не дуже підходящим, адже не існує еталона порівняння. Тому для моделей якості життя потрібно застосувати комплексне оцінювання. При цьому слід врахувати, що це оцінювання, виходячи з умов застосування моделі, проводиться з позицій населення, тобто з позицій суб'єкта, що споживає якість. Отже, модель оцінювання якості життя призначена для оцінювання корисного ефекту, який створюється для споживача (населення) через створення та реалізації якості.

На підставі наукових досліджень можна зробити висновок, що важливою характеристикою моделі оцінювання якості життя, що розробляється, є його адекватність і застосовність. Іншими словами, модель оцінювання має відповідати таким вимогам:

1. У моделі мають використовуватися універсальні критерії.

2. У моделі має бути передбачена можливість роботи з різнорідною інформацією з дотриманням принципів пропорційності.

3. У моделі має бути передбачена можливість роботи з інформацією в умовах невизначеності, зокрема коли поняття не виражені в термінах універсальних величин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зільник Н. М. Поняття та особливості адміністративно-правових відносин у галузі стандартизації, якості продукції, метрології і сертифікації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки*. 2016. № 837. С. 60-64.
2. Сакоян Д. І. Правове регулювання стандартизації в промисловості : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04 / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2011. 20 с.

Максим Осадчий

РОЛЬ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

Роль інфраструктури господарювання в реалізації стратегій сталого розвитку є надзвичайно важливою, оскільки формує основу для забезпечення економічного, соціального й екологічного балансу в сучасному суспільстві.

Інфраструктура постає не лише як матеріальна база для економічної діяльності, але й як ключовий чинник, що впливає на якість життя населення, стійкість екосистем та здатність держави інтегруватися у глобальні процеси. У контексті України, де спостерігаються значні виклики у сфері модернізації інфраструктури, важливість її розвитку для реалізації стратегій сталого розвитку важко переоцінити. Водночас міжнародний досвід надає цінні уроки та рекомендації, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Інфраструктура господарювання охоплює широкий спектр елементів, включаючи транспортні мережі, енергетичні системи, водопостачання, зв'язок, житлово-комунальне господарство та інші об'єкти, що забезпечують нормальне функціювання економіки та суспільства. Її роль у сталому розвитку полягає у створенні умов для економічного зростання, зниження нерівності, забезпечення доступу до основних послуг і збереження природних ресурсів. Так, розвинена транспортна інфраструктура сприяє ефективній логістиці, зменшенню витрат і часу на перевезення товарів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність бізнесу [1]. Водночас упровадження енергоефективних технологій у системах електропостачання та теплоенергетики дозволяє зменшити викиди парникових газів і сприяє боротьбі зі зміною клімату.

Україна, як країна з перехідною економікою, стикається з багатьма проблемами в розвитку інфраструктури господарювання. Застаріла матеріально-технічна база, недостатній рівень інвестицій, корупція та низька ефективність управління є основними перешкодами на шляху досягнення сталого розвитку. Так, значна частина автомобільних доріг і залізничної інфраструктури перебуває в незадовільному стані, що обмежує можливості для економічного зростання та регіонального розвитку. Крім того проблеми у сфері управління водними ресурсами та поводження з відходами створюють серйозні екологічні ризики. Проте, незважаючи на ці виклики, Україна має значний потенціал для модернізації своєї інфраструктури, зокрема через залучення іноземних інвестицій, використання інноваційних технологій та адаптацію міжнародних стандартів [2].

Досвід інших країн демонструє, що розвиток інфраструктури господарювання може стати потужним двигуном сталого розвитку. Так, у

країнах Північної Європи, таких як Швеція та Данія, значна увага приділяється екологічним аспектам інфраструктури. Упровадження відновлюваних джерел енергії, розвиток громадського транспорту та систем переробки відходів стали ключовими елементами їхніх стратегій сталого розвитку. У Китаї, де відбувається активна урбанізація, уряд інвестує у створення «розумних міст» з інноваційною інфраструктурою, яка забезпечує ефективне використання ресурсів і покращення якості життя. У Німеччині розвиток енергетичної інфраструктури в рамках програми «Енергетичний перехід» дозволив зменшити залежність від викопних палив і збільшити частку відновлюваної енергії у загальному енергобалансі [3].

Одним із ключових інструментів реалізації стратегій сталого розвитку є державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє поєднувати ресурси держави та приватного сектору для реалізації масштабних інфраструктурних проектів. В Україні вже є позитивні приклади застосування цього механізму, зокрема концесійні проекти у сфері портової інфраструктури. Проте для масштабнішого використання ДПП потрібно вдосконалювати законодавчу базу, забезпечувати прозорість процедур і гарантувати захист інтересів інвесторів [4]. Також важливу роль у модернізації інфраструктури відіграє міжнародна допомога та фінансування з боку таких організацій, як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк і Європейський інвестиційний банк. Ці установи надають кредити, гранти та технічну допомогу для реалізації проектів, спрямованих на розвиток транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури.

Ще одним важливим напрямком є впровадження інновацій у сфері інфраструктури. Сучасні технології, як-от цифровізація, автоматизація та використання великих даних, дозволяють підвищити ефективність управління інфраструктурними об’єктами, зменшити витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Так, системи інтелектуального управління дорожнім рухом сприяють зниженню заторів і скороченню викидів, а інноваційні методи очищення води забезпечують доступ до якісної питної води для населення. В Україні впровадження таких технологій може стати важливим кроком до модернізації інфраструктури та досягнення цілей сталого розвитку.

Соціальний аспект також є важливою складовою сталого розвитку інфраструктури господарювання. Забезпечення доступу до основних послуг, як-от транспорт, енергія, вода та зв'язок, є необхідною умовою для підвищення рівня життя населення та зменшення соціальної нерівності. Інвестиції в розвиток інфраструктури створюють нові робочі місця, сприяють регіональному розвитку та зміцнюють соціальну стабільність. У цьому контексті особливо важливим є врахування потреб уразливих груп населення, як-от люди з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї та мешканці сільських районів.

Отже, інфраструктура господарювання відіграє ключову роль у реалізації стратегій сталого розвитку як в Україні, так і в інших країнах світу. Її розвиток сприяє економічному зростанню, соціальній справедливості та екологічній стійкості. Україна має значний потенціал для модернізації своєї інфраструктури, проте для його реалізації слід забезпечити ефективне управління, залучення інвестицій, упровадження інновацій та адаптацію найкращих міжнародних практик. Лише за умови комплексного підходу до розвитку інфраструктури господарювання можна досягти цілей сталого розвитку та забезпечити краще майбутнє для наступних поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Осадчий М.Л. Інституційно-економічні механізми розвитку інфраструктури господарювання морських портів України. *Ефективна економіка*. 2024. №11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.104.
2. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7-8 (320-321). С. 166-174. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-166-174.
3. Clean energy wire. Germany's Energiewende – The Easy Guide. Website. Available at: https://www.cleanenergywire.org. (accessed 21.01.2025).
4. Сментина Н., Клєвцєвич Н. Роль ДПП у забезпеченні збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 5(194). С. 39–45.

Павло Несененко, Дар'я Боярчук

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасний світ вимагає від керівників не лише професійної компетентності, але й здатності ефективно працювати з людьми, надихати їх, створювати сприятливу атмосферу в колективі. Особливе значення ці навички набувають у сфері державного управління, де якість ухвалених рішень та взаємодії безпосередньо впливає на добробут суспільства. У цьому контексті емоційний інтелект стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності керівників, дозволяючи їм краще розуміти своїх колег, будувати гармонійні стосунки та досягати спільних цілей [1; 2].

Емоційний інтелект (EI) є багатогранним поняттям, що охоплює здатність людини усвідомлювати, розуміти й управляти як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Розвиток цієї навички серед керівників у державному управлінні може сприяти вдосконаленню процесів ухвалення рішень, зменшенню конфліктів у колективі та підвищенню довіри з боку громадян. У світлі цих переваг дослідження ролі емоційного інтелекту в діяльності керівників стає надзвичайно важливим.

В умовах сучасних проблем, таких як підвищення соціальних очікувань, постійна потреба в інноваціях і прозорість у діяльності державних структур, здатність керівників ефективно взаємодіяти з людьми стає вирішальним чинником успіху. Емоційний інтелект дозволяє долати бар'єри, сприяє створенню сприятливого клімату в колективі, допомагає зменшити стрес та покращує якість управлінських рішень. Це робить дослідження цієї проблеми надзвичайно актуальним як для науки, так і для практики державного управління [6].

У сучасному світі, де швидкість змін в економічному, соціальному та політичному середовищах значно зросла, успішність державного управління багато в чому залежить не лише від професійних знань керівників, але й від їхніх навичок управління емоціями. Саме тому виникає нагальна потреба впровадження інноваційних підходів до підвищення ефективності управлінців. Одним із таких підходів є розвиток емоційного інтелекту, який дозволяє

покращувати міжособистісну комунікацію, зменшувати конфлікти та досягати кращих результатів у командній роботі [4].

Емоційний інтелект – це не просто набір навичок, а й потужний інструмент, який дозволяє керівникам краще розуміти себе, співробітників та громадян. Він допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення, які враховують емоційний контекст ситуації, створювати довірливу атмосферу в колективі та мотивувати команду на досягнення високих результатів [5].

Термін «емоційний інтелект» отримав наукове обґрунтування в роботах Пітера Саловея та Джона Майєра (1990), які визначили його як здатність ідентифікувати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоції інших. Деніел Гоулман розвинув цю концепцію, виділивши п’ять ключових складових емоційного інтелекту:

1. Самоусвідомлення. Керівники, які розуміють власні емоції, краще контролюють свої дії, уникаючи імпульсивних рішень, можуть аналізувати ситуацію об’єктивно та адекватно реагувати на проблеми [3].

2. Саморегуляція. Уміння керувати емоціями забезпечує спокій у стресових умовах, що є надзвичайно важливим для керівників у кризових ситуаціях.

3. Мотивація. Лідери з високим EQ орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, що сприяє стабільності в управлінні [2].

4. Емпатія. Розуміння потреб підлеглих і громадян дозволяє керівникам знаходити більш ефективні рішення та будувати конструктивні відносини.

5. Соціальні навички. Успішне державне управління потребує високого рівня комунікації для ефективної взаємодії з командою та громадськістю.

Ці компоненти емоційного інтелекту є універсальними і можуть бути застосовані в будь-якій сфері, але в контексті державного управління вони мають особливе значення через постійну взаємодію з людьми та потребу ухвалення складних рішень.

Емоційний інтелект здійснює суттєвий вплив на ефективність праці керівників у державному секторі. По-перше, керівники, які володіють високим рівнем EI, здатні ухвалювати зважені рішення навіть у стресових ситуаціях [10]. Так, під час кризових ситуацій, таких як пандемія чи економічний спад, емоційно інтелектуальні керівники демонструють більшу стійкість, здатність

зберігати контроль над емоціями та ухвалювати стратегічно важливі рішення. По-друге, розвиток емпатії дозволяє керівникам краще розуміти потреби громадян і формувати політики, які відповідають їхнім очікуванням [9]. Так, керівник із розвиненим емоційним інтелектом зможе краще спілкуватися із громадськістю, демонструвати увагу до їхніх проблем і, як наслідок, підвищувати довіру до державних інституцій. По-третє, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту є більш ефективними лідерами. Вони можуть створювати згуртовані команди, мотивувати співробітників і зменшувати ризик конфліктів у колективі [8]. Так, у разі виникнення внутрішніх суперечностей у команді керівники з розвиненими соціальними навичками зможуть вирішувати конфлікти в конструктивний спосіб [7].

Розвиток емоційного інтелекту у сфері державного управління ускладнюється недооцінкою його важливості, коли керівники зосереджуються лише на адміністративних аспектах. Крім того, культурними бар'єрами є прояв емоцій, що сприймається як слабкість, високий рівень стресу в роботі, що заважає саморегуляції, а також недостатня кількість програм для розвитку м'яких навичок, особливо серед старших управлінців [4].

Для вирішення проблеми недостатнього рівня емоційного інтелекту серед керівників державних структур слід, на нашу думку, запропонувати такі рекомендації:

1. Упровадження навчальних програм. Регулярне проведення тренінгів, спрямованих на розвиток емпатії, стресостійкості та комунікативних навичок, допоможе керівникам краще розуміти емоції своїх підлеглих і громадян, що значно покращить якість ухвалення рішень.

2. Створення організаційної культури. Потрібно формувати культуру відкритості та взаємної підтримки, яка заохочує довірливий діалог, узаєморозуміння та командну роботу в колективі. Це сприятиме ефективнішій взаємодії та зниженню рівня конфліктів.

3. Підтримка психологічного здоров'я. Слід упроваджувати програми з управління стресом, такі як медитація, групові психологічні заняття чи індивідуальні консультації, які допоможуть керівникам зберігати емоційну стабільність у кризових умовах.

4. Оцінка та зворотній зв’язок. Важливо запровадити систематичне отримання відгуків від колег і підлеглих, що дозволить краще розуміти свої сильні сторони й напрямки для вдосконалення, розвиваючи емпатію та соціальні навички.

5. Менторство та коучинг. Індивідуальна робота з ментором або професійним коучем є ефективним методом для глибокого аналізу власних емоцій і вдосконалення навичок емоційного інтелекту, що дозволить керівникам досягати більшої ефективності у своїй діяльності.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що розвиток емоційного інтелекту в державному управлінні є однією з найважливіших проблем сучасності. На нашу думку, проблема низького рівня EI у керівників буде поступово вирішуватися завдяки глобальним тенденціям, які все більше акцентують увагу на значенні м’яких навичок у професійній діяльності. У майбутньому все більше державних структур почнуть упроваджувати спеціалізовані тренінги, програми коучингу та інші інструменти для підвищення рівня EI серед управлінців.

Вирішити цю проблему допоможе також поступова зміна підходів до організаційної культури. Так, суспільство стає більш чутливим до питань емоційної відкритості, і це позначається навіть на державних структурах, де раніше акцент робився виключно на бюрократичних процедурах. У майбутньому державні організації, які зможуть інтегрувати цінності емпатії, взаємоповаги та підтримки у свої щоденні процеси, матимуть конкурентні переваги та викликатимуть більше довіри у громадян.

Також, на нашу думку, розвиток технологій сприятиме розв’язанню цієї проблеми. Так, упровадження онлайн-курсів, симуляцій та інструментів для оцінювання рівня EI стане доступнішим, що допоможе охопити більше керівників і зробить навчання безперервним. Водночас важливу роль відіграватиме підтримка на рівні державної політики: якщо розвиток емоційного інтелекту стане частиною офіційних програм підготовки державних службовців, це дозволить закласти основи системного підходу до цього питання. У перспективі керівники з високим рівнем емоційного інтелекту стануть нормою, а не винятком. Це приведе до створення більш гармонійного робочого середовища, де буде менше конфліктів і більше

командної роботи. Громадяни також відчують зміни: підвищення рівня довіри до державних інституцій, прозорість і людяність в ухваленні рішень стануть показником ефективності управління.

Отже, зауважимо, що розвиток емоційного інтелекту – це довгостроковий процес, який вимагає системного підходу та значних інвестицій. Однак поступове впровадження цих змін приведе до значних покращень у державному управлінні, зробивши його більш ефективним, сучасним та орієнтованим на потреби суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 16. С. 222–228. DOI:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29
2. Федорова Ю. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 6 (12) URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01
3. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. Т. 2. № 6. С. 47–54. URL: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08
4. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 5 (60). С. 1–7.
5. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–94.
6. Федорова Ю. В. Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С.164-170. URL: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-29
7. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 76–80. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-13
8. Емоційний інтелект і можливості його розвитку. *Empatia.pro: сайт*. URL: http://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy/
9. Челало С. А. Емоційний інтелект у контексті розвитку особистості. *Наукові записки КДПУ. Серія: Педагогічні науки*. Кіровоград : КДПУ ім. В. Винниченка. 2015. Вип. 141. Ч. 1. С. 92–95.

10. Медведєва А. В., Тодорюк С. І., Кобеля З. І. Емоційна мотивація: як лідери можуть створювати продуктивне середовище. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14599164

Микола Паланиця

БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ

Науковий керівник – Марина Губа

Одним з інструментів створення планів просторового розвитку територіальних громад є програми комплексного відновлення, які нині готують уже понад 10% українських територіальних громад. В Україні вже запрацював містобудівний кадастр державного рівня, за допомогою якого відтепер кожна громада зможе розпочати розроблення своєї містобудівної документації. Частина цього кадастру – єдина Державна електронна система у сфері будівництва – в Україні вже працює, і відповідно в багатьох громад є позитивний досвід роботи з цифровим рішенням сфери містобудування.

Закон України від 17.06.2020 № 711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» надав добру можливість і дієвий інструмент територіальним громадам управляти своєю територією. Комплексний план просторового розвитку території включає в себе 10 видів містобудівної документації та документації з землеустрою на місцевому рівні. Зазначений Закон має на меті полегшити відносини громадян і бізнесу, а саме оновлення містобудівної документації, переведення наявної містобудівної документації в цифрову [1]. Мета плану просторого розвитку – це визначення основних напрямків і принципів системи громадського обслуговування населення, транспортної інфраструктури, системи благоустрою, цивільного захисту населення, охорони чинних земель, збереження культурної спадщини, функціональне призначення території загалом. План просторого розвитку розробляється й затверджується з метою забезпечення сталого розвитку певної територіальної громади з додержанням принципів приватних і громадських інтересів, збалансованості інтересів бізнесу та влади з урахуванням інтересів концепції інтегрованого розвитку [2].

З 1 січня 2025 року набрала чинності вимога до громад мати місцеву містобудівну документацію – Комплексний план просторового розвитку.

Першою серед обласних центрів, хто пройшов повну експертизу та затвердив Комплексний план просторового розвитку, стала Вінницька міська територіальна громада, де за відповідне рішення місцеві депутати проголосували 20 грудня 2024 року. Слід зауважити, що затвердження Комплексного плану просторого розвитку до 01 січня 2025 року є прямою вимогою чинного законодавства. Вимога зумовлена вдалим проведенням адміністративно-територіальної реформи, а також ураховуючи поступ України до ЄС, де подібна нормативна база не лише обов'язкова, але й є гарантом подальшого сталого розвитку громад і всієї території.

У затвердженому плані вінницькі міські депутати відобразили питання землеустрою, визначили перспективні напрямки економічного й соціального розвитку населених пунктів, розмежували рекреаційні та промислові зони, визначили конкретні території для подальшої житлової забудови, окремо приділили багато уваги збереженню екології. Нова затверджена документація незабаром з'явиться на державних електронних ресурсах у вільному доступі. Відтепер представникам бізнесу, щоб отримати погодження документації, як приклад – із землеустрою, не потрібно звертатися до різноманітних інстанцій, а все відбуватиметься автоматично. Завдяки цифровим технологіям увесь процес буде швидким і прозорим. Таким чином інтеграція Комплексного плану просторового розвитку в системі з геоінформаційними системами дасть громадам додаткові інструменти до автоматизації управління наявними територіями. Автоматизація дозволить зекономити ресурси, зменшити час на виконання поставлених задач, підвищити ефективність управління та довіру бізнесу до влади. До розроблення Комплексного плану просторового розвитку вінничани залучили провідні науково-дослідні інститути країни, зокрема державне підприємство «Український державний науково-дослідний інститут проєктування міст «Діпромісто» імені Ю.М. Білоконя», який фактично є єдиною установою з розроблення подібних планів. Окрім того у плані визначено основні вектори розвитку вінницької громади, в центрі якої стоїть мешканець з його життєвими та виробничими потребами [3].

Комплексний план просторового розвитку можна також розглядати як одну з форм регулювання земельних відносин із метою недопущення неналежного (нецільового) використання ділянок під різноманітні забудови всупереч чинних архітектурних норм і правил, здатних негативно впливати на довколишнє середовище. Тому в розробленні плану визначається призначення території із сукупністю економічних, соціальних та інших факторів із метою забезпечення сталого розвитку транспортної, інженерної та соціальної інфраструктури, ураховуючи інтереси бізнесу, населення і громади загалом.

У розробці плану потрібно не лише формально залучити робочі групи до обговорення розділів майбутнього головного документу громади, але й запросити до слухань місцеві мас-медіа, активний громадський сектор, учених і різноманітні підприємства та інвесторів, які мають земельні ділянки в представленій громаді. Реалізація комплексних планів просторового розвитку надасть можливість залучити додаткові інвестиції в громади та підвищити рівень якості й комфортного проживання мешканців [4].

Однак, за даними Всеукраїнської асоціації громад, у середині 2023 року лише 41 % громад ухвалили рішення про розроблення плану просторового розвитку, і лише 20 % створили повноцінні робочі групи із представників органів влади, бізнесу та громадськості. Комплексний план дозволяє провести якісну інвентаризацію всіх ресурсів – лісів, водойм, земель, корисних копалин і інших, при цьому все зафіксувати та занести дані до кадастру. Слід зауважити, що план значно економить бюджети місцевої влади, особливо на витрати персоналу, створення додаткових органів влади тощо. Явними драйверами активізації просторового планування є три головні чинники – фінансове забезпечення, професійні кадри, актуальна та неупереджена інформація. Для активізації та завершення процесу просторового планування всі учасники мають працювати в тісній синергії, корисною буде праця місцевої влади з регіональними закладами вищої освіти щодо співпраці з майбутніми фахівцями, які в подальшому будуть не лише розробляти, але й упроваджувати Комплексні плани. Додатково буде вкрай важливим заручитися допомогою міжнародних донорів і експертів, особливо з країн Європейського Союзу [5].

Отже, просторове планування передбачає досягнення балансу бізнесу і влади в контексті розвитку широких економічних і соціальних інтересів,

створення сприятливого довкілля та екологічної доктрини на основі розроблення стратегічних документів, що тісно взаємодіють між собою. Просторові пріоритети мають двоєдину мету – залучення нових інвестицій та створення сприятливих умов для проживання населення в громаді. Український бізнес і міжнародні інвестори готові інвестувати в громади, тому закликають місцеву владу не зупинятися та розробляти Комплексні плани просторового розвитку, що дозволить збільшити надходження коштів у бюджети та дозволить бізнесу створити нові робочі місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель: Закон України від 17.06.2020 р. № 711-IX: станом на 09 червня 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text (дата звернення: 17.02.2025)
2. Кубаха С., Резникова К., Бердніков Є. Розробка комплексних планів. Посібник для громад. 2022. 88 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/817/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4.pdf
3. Сайт «Вінницька міська рада». У Вінниці затвердили Комплексний план просторового розвитку та зміни до Генерального плану міста. URL: https://www.vmr.gov.ua/u-vinnytsi-zatverdyly-kompleksnyi-plan-prostorovoho-rozvytku-vmth-ta-zminy-do-heneralnoho-planu-mista-rishennia-sesii
4. Ігнатенко І.В. Просторове планування як інструмент управління територіальним розвитком громади: правові аспекти. *Право і суспільство*. 2022. № 3, URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2022/3_2022/19.pdf
5. Мельник М., Лещух І., Тимків Д. Просторове планування як інструмент формування інтегрованого економічного простору України в Умовах повоєнної відбудови. *Галицький економічний вісник*. 2024. №4 (89). doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.019

Карина Перерва

БРЕНДОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Висока концентрація виробників і продавців на ринку, підвищення рівня конкретності, нові запити споживачів зумовлюють бізнес управляти брендом. Управління брендом для конкурентоспроможністю є важливим чинником для

отримання максимальних економічних ефектів і забезпечення функційності підприємства на ринку.

Досвід великих та відомих підприємств демонструє, що ефективніше розвивати бренд, ніж просто створювати продукт. Бренд формує довгострокові зв'язки зі споживачем, а товар лише задовольняє потреби.

Бренд постає як комплекс образів та асоціацій, які існують у свідомості споживача, а також містить набір певних емоцій, які тісно пов'язані з брендом [1].

Згідно з даними AMA (американська асоціація з маркетингу) бренд – це будь-яка назва, термін, дизайн, символ що має ідентифікаційний характер товар чи послуги [2].

Брендорієнтоване управління застосовується для створення та підтримки ефективного бренду за допомогою маркетингових інструментів через досягнення поставленої мети (концепції бренду). Брендорієнтоване управління передбачає забезпечення та задоволення функційних, емоційних, соціальних, психологічних потреб [3].

Тобто брендорієнтоване управління можна визначити як системний підхід до створення, розвитку та підтримки бренду, що включає стратегії позиціювання та маркетингу.

Механізм брендорієнтованого управління формується завдяки таким функціям маркетингової системи:

- аналіз маркетингової діяльності, установлення маркетингових цілей, конкурентів, маркетингове дослідження ринку;
- сегментація ринку та інтеграція бренду;
- системи мотивації;
- моніторинг і контроль маркетингової діяльності [4].

Головною метою брендорієнтованого управління є зростання цінності товару чи послуги, отримання високих позицій на ринку, ідентифікація бренду серед конкурентів, отримання значного впливу на споживача, спрощена процедура виходу бренду на нові ринки, створення довірливих відносин із партнерами [1].

Споживач у силу власної унікальності, соціального положення, сімейного стану, рівня освіти та тощо ідентифікує індивідуально бренд. Ідентифікація

бренду споживачем залежить від коректності управління брендом менеджерами. Тому важливо сформувати бренд за такими етапами:

– визначення бізнес- та маркетингових цілей;

– аналіз ситуації на ринку;

– створення бренд-платформи;

– розробка комплексу ідентифікації бренду;

– створення комплексного маркетингу щодо підвищення сили бренду;

– створення комунікаційної системи бренду зі споживачами;

– ребрендинг;

– завершення діяльності в разі закриття бізнесу [4].

Успішний та сильний бренд потрібно класифікувати як ресурс для бізнесу, який може підвищувати привабливість товару/послуги та вартість активів бізнесу. Унаслідок очікується високий рівень прагнення до ефективного управління брендом, його створення або просування на ринку.

Згідно з теорією конкурентних переваг власне сильний бренд формує основу для диференціації продукту. Це дозволяє сектору бізнесу виділяти власний продукт чи послугу серед інших, формувати УТП (унікальну торгову пропозицію) для споживача. До ключових чинників сильного бренду входять якість, інноваційність та репутація бренду, що безпосередньо впливають на рішення споживачів.

Успіх бренду залежить від усвідомлення потреб споживачів, правильного позиціювання на ринку, цінності для споживачів та тощо [5].

Брендорієнтоване управління має базуватися на стратегічному плануванні, що дозволить більш детально визначити цінності та місії бренду. Це дає можливість бізнесу сформувати довгострокову стратегію розвитку бренду, що буде відповідати потребам та вимогам ЦА (цільовій аудиторії).

Тривалість такого планування може бути різною, що залежить від бізнесу, його масштабу та цілей. Існують декілька термінів стратегічного планування управлінням брендом:

1. Середньострокове планування (термін 2-5 років), що базується на чинних технологічних тенденціях з урахуванням всіх ринкових умов на середньостроковий період.

2. Довгострокове планування (термін 5 років і більше) – стратегічний план, що дозволяє досягати поставлених цілей впродовж багатьох років та заснований.

3. Гнучке планування, яке дозволяє змінювати управління діяльністю, здійснювати корективи та адаптуватися під нові умови на ринку [1].

Варто зазначити, що бізнес має орієнтуватися на коректне стратегічне планування, а саме: зростання виробництва, зростання обсягу продажів на ринку, збільшення ринкової частки тощо.

До таких орієнтирів у стратегічному плануванні відносять:

– фокус на зростання обсягів виробництва (продажів) на основі власного розвитку;

– фінансування виключно в напрямку розвитку бізнесу;

– мінімізація боргів і досягнення фінансової незалежності, збільшення прибутку компанії [6].

Отже, у сучасних умовах важливо оцінювати умови та потреби ринку. Коли на ринку є великий рівень конкретності, брендорієнтоване управління стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Воно сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами, інноваціям у продуктах та послугах, а також адаптації до змінюваних умов ринку. Подальші дослідження в цій сфері можуть зосередитися на впливі нових технологій на брендорієнтоване управління та його роль у стратегічному розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегічне планування. *Блог про маркетинг, життя, книги і котиків*. URL: https://xvitaliy.com/marketing/strategichne-planuvannia/ (дата звернення: 21.01.2025).
2. Branding archives. *American Marketing Association*. URL: https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/ (дата звернення: 21.01.2025).
3. Шурпа С. Системи управління бренд-орієнтованим підприємством. Підтримка підприємництва та інноваційної економіки в праві ЄС, Латвії та України. С. 135–139. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/Ryga_07_12_2018/Ryga18(25).pdf.
4. Парфенчук І. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 182–185. URL: http://global-national.in.ua/archive/11-2016/40.pdf.

5. Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846.
6. Наумова Л. М., Наумов О. Б., Воронжак П. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 1. С. 1–8. URL: http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/viewFile/121/121.

Олексій Подмазко, Павло Несененко, Дар'я Біла

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Постійні зміни та динамічний розвиток – саме так можна схарактеризувати сучасний світ. Він вирізняється не лише стрімким поступом суспільства, а й складними соціально-економічними проблемами, що супроводжують цей процес. Швидкі зміни вимагають не лише нових ідей для подальшого розвитку, а й ефективних механізмів їхнього впровадження та регулювання, адже вони безпосередньо впливають на функціонування державних інституцій і ухвалення стратегічних рішень на глобальному та національному рівнях, таким чином публічне управління стає ключовим елементом, який постає в ролі державного регулювання в цьому процесі. Адже Україна, як й інші країни, стикається з проблемами інформатизації та глобалізації, що потребують гнучких підходів та швидкої адаптації до нових реалій. Але для того, щоб ефективно реагувати на сучасні зміни та керувати ними, важливо спершу визначити, на якому етапі трансформації перебуває суспільство і які наслідки ці зміни можуть спричинити [1].

Наразі світ перебуває в епіцентрі Четвертої промислової революції, яка кардинально змінює економічні, соціальні та управлінські процеси. Термін «Індустрія 4.0» або Четверта промислова революція (4IR) вперше з'явився 2011 року на Міжнародній виставці високих технологій, інновацій та промислової автоматизації в Ганновері. Концепція 4IR була представлена як інтеграція штучного інтелекту, інтернету речей та кіберфізичних систем у виробничі процеси. Основна ідея полягала у створенні «розумних» фабрик, де автоматизовані системи зможуть самостійно аналізувати дані, адаптуватися до змін і взаємодіяти безпосередньо між собою, що значно підвищує ефективність

і продуктивність виробництва. У загальному визначенні Четверта промислова революція становить собою злиття технологій в одне ціле, що у свою чергу розмиває кордони матеріального, цифрового і біологічного, а суспільство отримує нові проблеми [2].

Щоб краще зрозуміти сутність цього поєднання та визначити так звані наслідки для майбутнього, які й будуть вже проблемами для суспільства, варто розглянути ключові технологічні напрямки Індустрії 4.0, зокрема:

1) Інтернет-речі (Internet of things, IoT) – це технологія, що поєднує фізичні об'єкти з цифровим світом через інтернет. Пристрої, оснащені датчиками (наприклад, смарт-годинники чи системи розумного будинку), обмінюються даними та автоматично реагують на зміни без участі людини;

2) 3D та 4D друк – це інноваційний метод створення прототипів різних об'єктів. На сьогодні тривають розробки в сфері друку вигляду людських органів, що демонструє тісну інтеграцію біологічних, цифрових та фізичних технологій. Це вже не кажучи про можливості друку звичайних предметів, таких як іграшки;

3) робототехніка – замінює людей у монотонних та небезпечних завданнях, таких як роботи на заводах чи доставки їжі, як, наприклад, у Японії. Це сприяє розвитку «розумного виробництва». Багато людей бояться штучного інтелекту через побоювання, що роботи їх замінять;

4) штучний інтелект – це розроблення програмних систем, які імітують людське мислення, виконуючи завдання, схожі на роботу мозку (наприклад, Face ID, ChatGPT, T9);

5) Великі дані (Big Data) – це величезний обсяг структурованої та неструктурованої інформації, яку обробляють за допомогою спеціального програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів;

6) Доповнена та віртуальна реальність – це технології, що з'єднують реальний і цифровий світи, дозволяючи створювати детальні віртуальні об'єкти та сцени. Ці інструменти активно застосовують дизайнери, архітектори та інженери, що значно підвищує швидкість і якість їхньої роботи [2].

Переглядаючи ці технології, можна подумати, що це якась фантастика, але ні – клонування людей та літаючі машини – уже майже реальність. Звісно добре, що світ змінюється та покращує рівень життя населення. Але постає

запитання: які ж наслідки такі технології несуть за собою? Та чи зможе людство підтримувати такий темп розвитку? Для того, аби відповісти на останнє питання, потрібно вирішити з першим. Визначимо основні наслідки Індустрії 4.0. Звісно, усі ці новітні технології – спрощують життя, підвищуючи продуктивність праці, покращують рівень життя. Проте позитивні наслідки не зрівняються з реаліями, які зовсім скоро стануть негативними наслідками, якщо не створити сприятливі умови для їх безконфліктного (конфлікт між технологією та людиною) вирішення [2].

Першим наслідком стане зростання фінансової та соціальної нерівності як на рівні держав, так і в глобальному масштабі. Нерівність серед людей поглибиться через заміну робітників на виробництві, що збільшить попит на висококваліфікованих спеціалістів, тобто буде виникати безробіття. Посилювати рух посилення нерівності буде процес решорингу, який негативно буде впливати на країни, які розвиваються.

Другий наслідок стосується бізнесу, де зростання споживчих вимог ускладнить роботу підприємств. Компанії матимуть постійно покращувати продукцію та мобільність, що приноситиме переваги споживачам, але й викликатиме труднощі через швидкість змін на ринку. Також бізнес стикається з ризиком через BigData: розкриття даних може знизити конкурентоспроможність, відкриваючи бізнес-схеми, і не кожен бізнес захоче розкривати свої дані [2; 3].

Негативним наслідком може стати і протистояння між технологіями та людьми, бо безробіття людям вже знайоме, а от клонування людей може викликати обурення та породити суперечності між інноваційними технологіями та релігією. Останнє, що потрібно відзначити, – це те, що технології вплинуть на державний апарат, який матиме також повністю адаптуватись до цифровізації як й інші економічні суб’єкти [1; 2; 3].

Виходячи з наведених наслідків, можна визначити ключові функції публічного управління в епоху Індустрії 4.0 – контроль за впровадженням новітніх технологій та їх інтеграцією в суспільство. Це включатиме не тільки регулювання економічних процесів, а й моніторинг соціальних наслідків змін, зокрема впливу на зайнятість і рівень безробіття, який є особливо актуальним для України [3; 4].

Для того, щоб такі функції ефективно виконувались, публічне управління матиме такі напрямки розвитку під впливом Четвертої промислової революції:

1. Налагодження зв'язків між громадянами та публічним сектором. Тобто держава має стати ближчою до громадян, для того щоб у майбутньому подолати суперечності між технологіями та суспільством. Зробити це можливо за допомогою постійних лекцій щодо розвитку технологій, які мають організовувати і проводити державні службовці та спеціалісти в галузі високих технологій. Оскільки в Україні лише починає набирати оборотів публічне управління, то цей напрямок тільки підштовхне до стрімкого розвитку даної галузі управління в країні.

2. Із попереднього напрямку випливає, що публічне управління має забезпечити баланс між інноваціями та захистом інтересів громадян. Під час розроблення нових технологій та їхнього впровадження важливо враховувати соціальні аспекти, зокрема етичні питання, пов'язані з роботизацією та біоінженерією. Державні органи мають установлювати чіткі регуляції щодо використання нових технологій, що дозволить уникнути негативних наслідків, таких як порушення приватності, дискримінація або зловживання даними.

3. Оскільки однією з основних проблем стане автоматизація, яка вже зараз призводить до скорочення робочих місць, особливо в традиційних галузях, для ефективного вирішення проблеми безробіття, публічне управління має впроваджувати програми перепідготовки та навчання, зокрема в галузях, що пов'язані з новими технологіями, як наприклад штучний інтелект, робототехніка та аналіз великих даних. Це дозволить громадянам адаптуватися до нових умов на ринку праці, де зростатиме попит на висококваліфікованих спеціалістів. Таким чином Україна зможе вмонтовуватися до докорінних змін на світовому ринку. Публічне управління має також і допомогти бізнесу, особливо малим підприємствам, які тільки починають свій шлях, адже можливо певна компанія має інноваційну ідею [2; 4; 5].

4. Не менш важливим напрямком буде також розвиток системи цифрового управління у країні, що включатиме електронні послуги, автоматизацію державних процесів, а також інтеграцію технологій, які дозволять зменшити корупцію та підвищити ефективність роботи державних інститутів. Україна має не тільки використовувати інноваційні технології для

покращення своїх економічних та соціальних процесів, а й створювати умови для розвитку власних індустрій в галузі ІТ та технологічних стартапів [1; 2].

Виходячи з означених напрямків, можна зробити загальний висновок щодо розвитку публічного управління під впливом Індустрії 4.0. У сучасних реаліях публічне управління має стати мобільним та бути не лише контролером, а й ініціатором змін, сприяючи впровадженню інновацій та одночасно захищаючи інтереси громадян. Важливим є створення гнучкої системи регулювання, що дозволить ефективно адаптуватися до швидко змінюваного технологічного середовища без шкоди для соціальної стабільності та рівності. Для цього слід забезпечити належну цифровізацію державного управління, щоб гарантувати прозорість, доступність та ефективність публічних послуг.

Підводячи підсумки зауважимо, що Індустрія 4.0 вимагає від публічного управління не лише технологічної адаптації, але й стратегічного мислення для забезпечення гармонійного розвитку економічних і соціальних процесів. Це, на нашу думку, зрештою буде сприяти швидкому та стабільному соціально-економічному зростанню та розвитку нашої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пучков Д. І. Наукові підходи до проблеми реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 160-164. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.160
2. Біла Д. В., Жданова Л. Л. Четверта промислова революція: покращення рівня життя чи новий соціальний виклик. *Науковий студентський вісник*. Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ. 2023. № 38. С. 33–38.
3. Рибчук А. В. Соціально-економічні наслідки Четвертої промислової революції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квітня 2023 р. / редкол.: М.О. Кравченко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : Політехніка, 2023. С. 108–109. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279814
4. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник Державне управління*. 2022. № 1 (11). С. 186–206. URL: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206
5. Саричев В., Плавкова Д. Механізм державного регулювання розвитку людського потенціалу в умовах четвертої промислової революції. *Проблеми і*

перспективи економіки та управління. 2024. № 3 (39). С. 9–17. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-9-17

Олена Поважук

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВРЯДУВАННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Децентралізація врядування є одним із ключових напрямків реформи публічного управління в Україні, спрямованих на наближення до громадян, підвищення якості публічних послуг і формування самостійних і спроможних територіальних громад. Ця реформа дала можливість громадам прямо впливати на своє майбутнє, отримуючи відповідні ресурси та повноваження для ефективного врядування. Проте 2022 року Україна зіткнулася з одним із наймасштабніших викликів у своїй новітній історії - повномасштабною військовою агресією росії. Умови воєнного стану, запроваджені у відповідь на цю загрозу, значно вплинули як на економічне, так і на соціальне становище в державі, відчутно змінивши функціонування територіальних громад. У цьому контексті актуальним постає питання децентралізації у кризових умовах: чи продовжує вона виконувати свої функції, чи стає додатковим викликом системі державного управління.

Децентралізація в сучасному вигляді в Україні була започаткована 2014 року [1; 2], коли держава взяла курс на реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Її основною метою стало створення спроможних громад, здатних самостійно управляти власними ресурсами, ефективно формувати місцевий бюджет і забезпечувати своїх мешканців базовими послугами. Ключовими компонентами реформи стали: передання фінансових ресурсів із державного бюджету на місцевий рівень через механізм бюджетної децентралізації; укрупнення адміністративно-територіальних одиниць; а також надання громадам більшої свободи в ухваленні рішень.

До початку воєнного стану численні територіальні громади України [3] вже довели ефективність цього підходу, демонструючи зростання місцевих бюджетів, активізацію громадського життя та покращення інфраструктури. Утім вторгнення росії змінило пріоритети, які стоять перед органами місцевого

самоврядування, поставивши під сумнів реалізацію окремих аспектів децентралізації.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що передбачає обмеження певних прав і свобод громадян, а також наділення органів влади додатковими повноваженнями для забезпечення національної безпеки й оборони держави [4]. Тобто в умовах воєнного стану функціювання територіальних громад значно ускладнюється через нові проблеми.

По-перше, громади, розташовані в безпосередній зоні бойових дій, зазнають масштабних руйнувань, втрат людських ресурсів і фінансів. У таких умовах основна вага управління часто перекладається на органи військової адміністрації, що координують дії з оборони та евакуації. Це частково згортає механізми класичного самоврядування, коли громада могла повністю реалізовувати право на самостійне управління. Важливо зазначити, що навіть у таких умовах місцеві лідери часто відіграють ключову роль у допомозі населенню, організації гуманітарної допомоги й забезпеченні базовими послугами.

По-друге, фінансова ситуація у громадах також погіршилася. Зменшення надходжень до місцевих бюджетів через руйнування підприємств, скорочення бізнес-активності та втрату населення стало серйозним викликом. Додатково до цього частина фінансових ресурсів спрямовується на потреби оборони держави, що зменшує можливості для реалізації соціальних чи інфраструктурних проєктів.

По-третє, в умовах загрози безпеці пріоритетними стають питання цивільного захисту. Відтерміновуються довгострокові стратегічні завдання, як-от розвиток місцевої економіки чи архітектурно-будівельна модернізація, натомість головна увага звертається на забезпечення захисних споруд, логістики й координації з військовими.

Одним із ключових механізмів врядування у громадах, які перебувають у зоні бойових дій або поблизу неї, стало створення військово-цивільних адміністрацій (ВЦА). Ці органи мають реагувати на загрози національній безпеці, оперативно ухвалювати рішення та координувати роботу всіх служб у екстремальних умовах. ВЦА виконують функції як місцевої влади, так і

військового командування, що забезпечує швидкість реакції, проте водночас суттєво обмежує автономність місцевого самоврядування.

І хоча введення ВЦА є виправданим у кризових умовах, воно водночас створює правову та управлінську напруженість. Виникає загроза, що частини децентралізованих повноважень більше не будуть повернуті громадам після закінчення бойових дій. Щоб уникнути цього, децентралізаційна реформа має залишатися одним зі стратегічних пріоритетів держави для відновлення в мирний час.

Попри всі труднощі, криза також відкрила нові можливості для територіальних громад і показала, наскільки важливим є децентралізований підхід. Громади, які до війни мали досвід ефективного самоврядування, стали більш стійкими до проблем – швидше організовували волонтерські ініціативи, налаштовували гуманітарну допомогу й забезпечували координацію на рівні місцевих жителів.

Також громади стали платформою для відбудови соціального капіталу. Люди почали активніше брати участь у спільних проєктах, підтримувати один одного й довіряти місцевій владі. Такий рівень згуртованості міг би бути неможливим за умов централізованої моделі управління.

Поточна ситуація показує, що децентралізація врядування в Україні перебуває на своєрідному випробувальному етапі. З одного боку, потрібно зберегти основи цієї реформи, адже лише сильні громади є запорукою демократичного управління та місцевого розвитку. З іншого боку, екстраординарні умови війни потребують швидких механізмів ухвалення рішень, які не завжди узгоджуються із принципами децентралізації.

На нашу думку, для того щоб забезпечити збереження децентралізованої моделі самоврядування в умовах війни та після її завершення, важливо зробити акцент на кількох аспектах:

- Законодавче врегулювання. Потрібно чітко визначити, які повноваження тимчасово передаються ВЦА, а які залишаються у громадах, із забезпеченням механізмів їхнього повернення після стабілізації ситуації.
- Фінансова підтримка громад. Державі слід посилити фінансову децентралізацію після війни, допомагаючи громадам відновлювати економіку.

 Упровадження цифрових рішень. Цифровізація має стати важливим інструментом для забезпечення ефективної координації та комунікації між громадами й державою.

 Розвиток громадського суспільства. Підтримка волонтерських ініціатив і проєктів громадської участі сприятиме сталості децентралізації.

Децентралізація врядування в Україні навіть в умовах воєнного стану залишається важливим інструментом розвитку місцевого самоврядування, наближення послуг до громадян і забезпечення стійкості громад. Хоча криза відкрила нові проблеми для цієї реформи, успішні приклади реалізації її принципів в окремих громадах підтверджують правильність обраного курсу. Завдання держави – не лише забезпечити тимчасову стабільність у громадах через військово-цивільні адміністрації, але й гарантувати відновлення децентралізації після завершення воєнного стану. І лише за умови сталого й послідовного врядування децентралізація стане фундаментом демократичного й економічного оновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні / Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text (дата звершення 20.02.2025).
2. Про співробітництво територіальних громад / Закон України 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звершення 20.02.2025).
3. Про добровільне об’єднання територіальних громад / Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звершення 20.02.2025).
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану / Закон України 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звершення 20.02.2025).

Кузьма Позичанюк

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному світі, що швидко змінюється, упровадження концепції сталого розвитку посідає важливе місце на глобальному рівні. Урахування екологічних, економічних і соціальних аспектів у стратегічному плануванні

держав та організацій набуває дедалі більшого значення. Одним із ключових чинників, який сприяє досягненню сталого розвитку, є якісна система освіти. Освіта формує мислення громадян, забезпечує інструменти для розв'язування сучасних проблем і створює базу для реалізації концепції сталого розвитку в повсякденному житті. Тому розглянемо зарубіжний досвід регулювання систем освіти з урахуванням принципів сталого розвитку, та виокремимо ключові практики, які можуть бути корисними для вдосконалення освітньої політики в інших країнах, зокрема в Україні.

Освіта для сталого розвитку (ОСР) є підходом, що виходить за межі традиційного сприйняття освіти як лише передання знань. Вона орієнтована на формування у студентів компетентностей, потрібних для вирішення складних завдань 21-го століття, таких як зміна клімату, знелісснення, нерівність доходів, бідність та інші. 2015 року ООН визначила 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які включають розвиток якісної освіти (Ціль 4) [1]. У цьому контексті важливим є не тільки доступ до освіти, але й інтеграція принципів сталості в навчальні програми, педагогічні методи й управління освітніми установами.

Приклади успішної інтеграції ОСР у системи освіти можна знайти у багатьох країнах, де уряди використовують інноваційні підходи для адаптації навчальних програм, підготовки вчителів, упровадження міждисциплінарних підходів та тісної співпраці між школами, університетами, бізнесами і громадами.

Швеція є одним із лідерів у впровадженні принципів сталого розвитку в систему освіти. В основі їхнього підходу лежить концепція «Life-long learning» (навчання упродовж життя). Завдяки цьому підходу всі рівні освіти інтегрують у свої програми питання сталості. Уряд Швеції ухвалив національну стратегію з упровадження ОСР, яка зобов'язує всі навчальні заклади включати екологічну, соціальну та економічну складові у свої освітні програми.

На думку Є. Лапіна, «білдунг» – скандинавська модель освіти для дорослих, побудована на цій парадигмі, стала фактично головним чинником побудови «суспільства загального благоденства» у скандинавських країнах, де «ми всі починаємо навчатися в моделі, яка називається педагогікою, тобто в моделі, де нас як дітей навчають дорослі. Потім, із часом, переходимо до андрогогіки, коли нас дорослих навчають дорослі. А зрештою (і соціально це

відбувається дедалі швидше) настає час LLL, для реалізації якої потрібна модель евтагогіки. Тобто коли доросла людина навчає себе сама. І спільним для цих абсолютно різних підходів завжди буде людина, котра навчається, – один і той самий об'єкт. Вона просто пройшла свій шлях. Вона змінилася…» [2].

Фінську систему освіти часто вважають однією з найкращих у світі, і це не випадково. Однією з ключових особливостей країни є інтеграція основ сталого розвитку на етапі початкової та середньої освіти. У шкільних програмах використовуються міждисциплінарні теми, які охоплюють зміни клімату, економічну рівність, права людини та екологічну етику.

Фінляндці приділяють значну увагу навчанню вчителів у рамках концепції сталого розвитку. Майбутні педагоги проходять спеціальні курси, які навчають, як інтегрувати принципи сталості в педагогічну практику та стимулювати критичне мислення серед учнів.

У Німеччині велике значення надається технічній освіті, яка дозволяє узгодити потреби ринку праці й екологічні стандарти. Уряд Німеччини в рамках глобальної ініціативи ЮНЕСКО з освіти для сталого розвитку впровадив принципи ОСР у професійно-технічну освіту. Програми готують спеціалістів, що володіють знаннями й навичками, Потрібними для роботи в галузях, пов'язаних із відновлюваними джерелами енергії, екологічно чистими технологіями та управлінням природними ресурсами.

Роком появи дуальної вищої освіти вважається 1972, коли три компанії (Bosch, Daimler Benz (зараз Daimler-Chrysler) і Standard Elektrik Lorenz) домовились про започаткування спільного експерименту з включення принципів дуальної професійної освіти на рівні вищої освіти та створення першого дуального ЗВО – професійної академії (Berufsakademie), що зумовлено попитом на спеціалістів, які, з одного боку, мають затребувані професійні кваліфікації, що їх не могли сформувати класичні дослідницькі університети, а з іншого – вищу освіту. Відтоді дуальна вища освіта пройшла значний шлях розвитку, трансформувавшись у складну систему взаємозв'язків широкого спектру стейкхолдерів та чітким переліком їхніх взаємних зобов'язань.

Наразі Стратегія розвитку професійної освіти ФРН до 2025 року наголошує на важливості формування політики підготовки кадрів для

сучасного ринку праці, модернізації змісту освіти з огляду на цифровізацію та автоматизацією виробництва, підвищення ефективності організаційно-методичного забезпечення дуального навчання, максимальної інтеграції здобувача освіти в робочі процеси, ліквідація асиметрії участі великого і малого бізнесу в навчанні молоді як партнерів закладів освіти [3, с. 13]. Крім того у вищій освіті функціонує низка партнерських програм між університетами та промисловістю. Це дозволяє студентам здобувати практичні навички та долучатися до проєктів, спрямованих на екологічну модернізацію виробництва.

Японія є прикладом систематичного підходу до впровадження принципів сталого розвитку через освіту. У школах широко використовуються інтерактивні методи навчання, що включають реальні дослідження й аналіз взаємозв'язків між місцевими та глобальними проблемами. Також у країні активно функціюють освітні центри сталого розвитку (Learning Centers for Sustainable Development), які діють як платформи для співпраці між освітніми установами, місцевою владою та бізнесом.

Японський досвід наголошує на важливості навчання молоді культури сталості, що відображена і в способі життя громадян. Так, багато шкіл співпрацюють із місцевими організаціями для реалізації екологічних проєктів, як-от очищення водних ресурсів або міська рекультивація.

Крім того, на думку Г. Мазура, соціально-культурний механізм посідає важливе місце у формуванні позитивного іміджу держави, адже сприяє розвитку освіти та науки; збереженню культурної спадщини; підтримці мистецтва; розвитку спорту; міжкультурному діалогу [4].

Зарубіжний досвід показує, що ефективне впровадження принципів сталого розвитку в систему освіти вимагає як стратегічного бачення з боку урядів, так і активної участі різних соціальних секторів – освітніх установ, бізнесу, громад і міжнародних організацій.

Україна як країна, що прагне інтеграції до європейського простору, має великий потенціал для перейняття успішних практик. Серед ключових напрямів для розвитку системи освіти в контексті сталого розвитку можна виокремити такі:

Інтеграція принципів сталого розвитку в освітні програми. Важливо адаптувати навчальні плани таким чином, щоб студенти мали змогу вивчати глобальні проблеми, пов’язані із сталим розвитком, та пропонувати шляхи їх розв’язання.

Підготовка педагогів. Заклади підготовки вчителів мають приділяти увагу питанням сталості, забезпечуючи педагогів сучасними знаннями та методичними інструментами.

Стимулювання партнерств. Співпраця між школами, університетами, громадами та бізнесом може стати рушієм для впровадження інноваційних екологічних проєктів.

Розвиток проектної діяльності. Студенти мусять брати участь у проєктах, які мають реальний вплив на їхні громади, й отримувати практичні знання з реалізації сталих ініціатив.

Залучення цифрових технологій. Технології здатні стимулювати навчання сталого розвитку через такі інструменти, як онлайн-курси, симуляції або інтерактивні освітні платформи.

Україна має шанс використати напрацювання провідних країн для створення ефективної освітньої системи, яка буде сприяти вихованню сталого мислення серед нинішніх і майбутніх поколінь. Це не лише сприятиме цілісному розвитку суспільства, але й забезпечить стійке економічне зростання та збереження навколишнього середовища для майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй. URL: https://surli.cc/qtwhft (дата звернення 20.02.2025)
2. Lifelong learning – навчання впродовж життя. Євген Лапін. *Дзеркало тижня*. 28 лютого 2021. URL: https://surl.li/seeeep (дата звернення 21.02.2025)
3. Практичний посібник. Онтологія дуальної освіти: досвід Німеччини та України / авт.: Бугайчук В., Давліканова О., Лилик І. та інші. Київ: ТОВ «Вістка», 2022. 240 с. URL: https://surl.li/jyfdhm (дата звернення 21.02.2025)
4. Геннадій Мазур. Формування позитивного іміджу держави у повоєнний період. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 210-221. URL: https://surl.li/iljdhb

Олеся Прийма

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВНА ТЕНДЕНЦІЯ СУЧАСНОСТІ

Науковий керівник: Тарас Кушнір

Світ невпинно розвивається, потреби споживачів змінюються, а з ними змінюється й маркетинг. Сьогодні 64,4% населення планети мають доступ до Інтернету, у 68% є мобільний телефон, і тому основною тенденцією в маркетингу є перехід у віртуальний простір. Інтернет-маркетинг володіє значним інструментарієм для створення реклами, орієнтованої на сучасного споживача, який не бажає витрачати час на аналіз великого обсягу інформації, прочитання листівок або ж банерів. Світ змінився після пандемії COVID-19, яка перевела буденне життя людей планети у віртуальний світ.

«Глобальне сповільнення економічного зростання, пов'язане з епохою пандемії COVID-19, має безпосередній вплив на розвиток інтернет-маркетингу. У результаті того, що мільйони людей перейшли на самоізоляцію та віддалений режим роботи або ж зовсім позбулися робочих місць, у зв'язку зі скороченням підприємств малого та середнього бізнесу суттєво виросло використання електронних засобів комунікації, а як результат – інтернет-маркетингу» [1]. Користувачі активно почали цікавитись усіма видами доставки (з online замовленням), online навчанням, online послугами, online торгівлею та online розвагами [2].

Пандемія COVID-19 спричинила значні зміни в усіх секторах економіки, що призвело до уповільнення темпів розвитку в одних секторах і надало поштовх зростання в інших. Найбільше постраждали такі сектори, як організація подорожей, готельно-ресторанний бізнес, різні сектори імпорту та експорту, реклама, розваги та деякі сектори B2B. Усі сектори економіки та послуг, які продовжують працювати, активно переходять в онлайн і розвивають канали онлайн-просування, включаючи SMM та електронні розсилки. Реклама відповідає сучасним тенденціям і трендам.

Інтернет-маркетинг розвивається зі збільшенням досліджень ринку та із розширенням інструментарію. Можемо виокремити такі основні тенденції в цій галузі:

1. Реклама у відеофоматі

«З розвитком відеохостингів зросла популярність прямої та прихованої реклами у відеоконтенті. Як правило, останнім часом навіть не дуже важлива тематична спрямованість каналу відеоблогера. На перший план виходить кількість переглядів та постійних підписників каналу, що можуть бути потенційними споживачами певних послуг або певного товару. Такий тип реклами – це довго та дорого, однак інвестиції в нього виправдані й пояснюються знову-таки тенденціями до мобілізації інтернет-середовища. Адже власники мобільних пристроїв дуже добре та активно сприймають саме мультимедійний контент» [3].

Сучасна людина не прагне до вивчення інформації самостійно, саме тому текст не такий ефективний, як короткий відеоформат, де чітко, швидко та без додаткових зусиль потенційний клієнт вивчає основну інформацію про продукт. Таку рекламу можна запустити через інфлюєнсерів, яким довіряє суспільство, це ефективно, оскільки молоді важлива думка їхніх кумирів, їх оцінка та рекомендації. На сьогодні існує безліч інтернет-ресурсів (соціальних мереж), де можна розмістити рекламу власного бренду, і найпопулярнішими з них є YouTube; Facebook; Instagram; Linkedln; TikTok.

Труднощі в інтернет-маркетингу часто виникають через постійні зміни трендів. Тому, якщо маркетолог робить акцент саме на такій стратегії, він має орієнтуватися в сучасних трендах, які змінюються щодня.

2. Стратегія диверсифікації

«Високий рівень конкуренції і боротьба за увагу користувачів в усіх напрямках змушують шукати способи отримання клієнтів не тільки за допомогою SEO та контекстної реклами, але і з застосуванням безлічі інших інструментів. Крім високої конкуренції, ще одна причина цього – бажання не залежати від одного джерела трафіку. SEO не завжди може бути стабільним і передбачуваним через зміну алгоритмів пошукових систем, вартість кліка в AdWords може різко зростати, Facebook також активно змінює правила. Останнім часом професіонали інтернет-маркетингу почали користуватися одним із методів валютних брокерів, займаючись «хеджуванням» ставок та урізноманітненням маркетингової стратегії, аби забезпечити гарні результати» [3].

SEO-оптимізація набуває все більшої популярності як рекламна стратегія, це пов’язано зі збільшенням пошукових запитів у Google. Суспільство все менше користується так званим «сарафанним радіо», через яке потенційний покупець дізнавався про продукт чи послугу певної компанії, це стало непотрібним через те, що будь-яку продукцію можна знайти за допомогою ключових слів, чим більше таких слів у тексті, тим вище перебуватиме лінк на ваш товар у стрічці пошуку. Ця стратегія ефективна за умови високої компетентності автора тексту.

3. Веб-аналітика

«Активне використання вебаналітики. У сучасному перевантаженому інформацією світі компанії будь-якого рівня розуміють, що використання більш досконалих методів аналітики стає обов’язковою умовою для ефективної оптимізації витрат» [4].

Аналітика сприяє сегментуванню клієнтів, вивченню їхньої поведінки та формуванню зацікавленості в певному товарі чи послузі. Дослідження також сприяють оцінюванню ефективності маркетингових стратегій, і такий аналіз спрощує завдання для маркетолога, через що покращується ефективність реклами.

4. Прихована реклама

«У сучасному розмаїтті соціальних комунікацій пряма реклама стає все менш ефективною, дратуючи громадськість і викликаючи все більші обмеження. Це одна з причин того, чому рекламісти все більше уваги приділяють непрямим, тобто прихованим, методам просування продукції. Прихована реклама (Product Placement) – це розміщений у мас-медіа під виглядом інформаційного, редакційного чи авторського рекламний матеріал, належним чином не ідентифікований і закамуфльований під супровідне повідомлення» [5].

Психологічні маніпуляції – безумовно, не допустимі, проте така реклама набуває все більшої популярності в сучасних маркетологів. Такий вид просування здійснюється за допомогою надписів, предметів у кадрі, відеовставлень та славнозвісного 25 кадру. Ці маніпуляції стають трендом саме через втому та роздратування в суспільстві під час використання прямої реклами, а з використанням такого методу ми підсвідомо хочемо купити саме

цей товар. Така реклама стала ефективною за допомогою психологічних досліджень, спрямованих на індикатори для мозку, які збуджують його та викликають бажання.

У підсумку можемо визначити такі ключові проблеми сучасного інтернет-маркетингу:

- Однотипність контенту. Кожен наслідує тренди, через що ми маємо ринок, переповнений однотипною та не завжди якісною рекламою.
- Велика кількість не реальних або оманливих відгуків. Кожен маркетолог прагне здобути довіру потенційних покупців, навіть рекламуючи неякісну продукцію, саме тому він купує огляди або ж відгуки. Наслідком таких дій є загальне зниження довіри покупця до правдивості реклами.
- Завелике використання елементів графіки. Зі збільшенням інструментарію збільшилась і кількість ефектів, які використовують маркетологи. На сьогодні це не актуально, оскільки панує тенденція до естетичного мінімалізму.

Інтернет-маркетинг є важливим трендом у сучасному бізнесі й постійно розвивається під впливом технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів, але пандемія COVID-19 значно пришвидшила цей процес і перевела багато аспектів життя в онлайн. Відеореклама, стратегії диверсифікації каналів, вебаналітика та прихована реклама є важливими напрямками розвитку. Незважаючи на великі можливості, індустрія онлайн-маркетингу стикається з такими викликами, як одноманітність контенту, недовіра до реклами через куплені відгуки та перенасиченість графічними елементами. Успішний маркетинг вимагає адаптації до сучасних тенденцій, розумного використання технологій та створення якісного контенту, що відповідає потребам споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kemp S. Digital 2025: Global overview report. 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report (дата звернення: 16.02.2025).
2. Кириченко Н.В., Алєщенко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в епоху пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.99.
3. Рабей Н. Р. Тренди сучасного інтернет-маркетингу як основа для формування інтернет-стратегії підприємства. *Електронне наукове фахове*

видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №17. С. 193-199. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-31.
4. Топ-10 трендів інтернет-маркетингу. URL: https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/10-trendov-internet-marketinga/ (дата звернення: 16.02.2025).
5. Грицюта Н. Етика реклами як естимаційний орієнтир сучасного суспільств : монографія. Київ : Ін- журналістики, 2012. 416 с.

Олександр Примак

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Сьогодні конкуренція постає як один із головних чинників, який збільшує якість та обсяг промислових підприємств, покращує можливості виробництва. Ця тенденція спостерігається в господарській діяльності міст, а також відокремлених великих корпораціях. Конкуренція у вигляді ділового співробітництва, що спостерігається в економічній сфері, відображається як можливість формування простого матеріального виробництва, в разі якщо виробник товару намагається для виробництва зробити максимально вигідні умови, випускати якісні та недорогі товари порівняно з іншими виробниками подібних товарів для отримання високого рівня доходу.

Тут наявність здорової конкуренції відзначається базовим механізмом, що провокує рух ринкової економіки, є таким у галузі економічної конкуренції, визначає форми реалізованої господарської діяльності деяких суб’єктів ринку. Найбільш результативним учасником подібного роду конкуренції є той, хто в чинних ринкових відносинах буде тримати високий рівень ефективності конкурентного протистояння.

Можна сказати, що конкуренція формує потребу відповідати на високі запити споживачів, виробники підвищують обсяг продукції, а також знижують ринкову ціну товарів до розмірів, які будуть пропорційні наявним витратам. Споживачі можуть змагатися за отримання певної продукції на досить прийнятних умовах.

Щоб сформувати ситуацію конкуренції, важливо поєднувати такі чинники:

– наявність тих, хто купує, а також тих, хто продає;

– відсутність верховенства одного з продавців – монополії;

– правильна інформація про ринок;

– наявність мобільності застосовуваних ресурсів.

У певному роді форми конкуренції взаємозалежні від присутнього місця та умов, проте зміст її не піддається зміні. Завжди виявляється заволодіння одним з учасників взаємовідносин конкурентною перевагою, а також витіснення інших підприємців.

Коли конкуренція виявляється у вигляді суперництва, така конкурентоспроможність має можливість за певних умов досягти перемоги над суперниками. Вона є інструментом виявлення інтегральних показників підприємств, що застосовуються в аналізі рівня їх конкурентоспроможності. Її базою відзначається спільність ціни та якостей товарів, що випускаються. Постачальники в разі високого рівня репутації та рівного ступеня якості продукції будуть конкурентоспроможними, але ця тенденція працюватиме лише тоді, коли їх ціни не вищі за вартістю, ніж товари конкурентів [1].

Базовою метою оборонної галузі на сьогодні є своєчасне та якісне постачання для збройних сил успішного озброєння щодо здійснення державних програм. Тут науково-технічний прогрес провокує плідне вдосконалення військової техніки та озброєння.

Сьогодні оборонний сектор має високий рівень конкурентоспроможності, може виробляти товари, які відповідають запитам світових і внутрішніх вимог споживачів. Від підприємств оборонно-промислового комплексу надходять вимоги про випуск розширеного асортименту продукції. Чинна технічна база у взаємодії з кадровим потенціалом зможе досягти плідного забезпечення та реалізації інноваційного прориву.

Передові технології розвиваються з боку оборонної галузі промисловості. Часом у цих технологій відсутні аналоги в зарубіжних країнах, задіяні для формування та вдосконалення високотехнологічної продукції для військової та цивільної сфер. За рахунок цього можливо збільшити конкурентоспроможність національної економіки, а також своєчасно підтримувати та збільшувати конкурентоспроможність усіх товарів, що експортуються.

Вітчизняний оборонний сектор сьогодні звертає знаяну увагу на конкуренцію та її рівень. Підвищення рівня економіки та збільшення обороноздатності відбувається на макрорівні, при цьому на мікрорівні

здійснюється збільшення рівня добробуту працівників, нарощування прибутку [2].

Успішна конкуренція в цій сфері формується лише в економічній динаміці, тут значну роль відіграє система впровадження інновацій, серед яких – організаційно-виробничі, управлінські, якісні, збутові та ін. Такі інновації визначають інноваційний ступінь здійснення виробництва. При цьому підвищення конкурентоспроможності виробництва в галузі оборонно-промислового комплексу безпосередньо взаємопов'язана зі стійкістю до негативних зовнішніх чинників, а також із важливістю пристосування до зміни зовнішнього середовища.

Сьогодні інноваційність несе у собі дві важливі частини, серед яких – соціальні новації та технічні зміни. Технічні зміни визначаються сукупністю заходів у галузі трансформації техніко-технологічної бази, а також соціально-технічного забезпечення реалізованого виробництва. З іншого боку, соціальні новації відзначаються взаємодією таких різноманітних соціальних технологій:

– удосконалення соціальної політики;

– створення високого рівня корпоративної культури;

– підтримка кадрової політики.

Можна сказати, що впровадження успішних систем управління також важливе, як й інноваційність, із технічного боку. Усе це формує репутаційний та інвестиційний запас компанії, допомагає сформувати майбутню конкурентну перевагу.

Варто сказати, що конкурентоспроможність компаній оборонної галузі важливо вивчати з таких боків:

– формування та випуск спеціальної техніки, озброєння;

– виробництво необхідного обсягу товарів цивільного призначення;

– застосування інноваційних розробок подвійного призначення;

– виробництво озброєння та різного роду техніки для іноземних замовників.

Водночас пріоритетним питанням є збільшення рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній, що є учасниками міжнародних відносин у цій галузі. Це важливо для підтримки й розширення кола учасників ринків технічного обслуговування, постачання, розвитку військової техніки.

Лише за допомогою активної роботи з підвищення рівня конкурентоспроможності виробленої продукції компанії зможуть вийти за межі національного ринку. Іноземні замовники зацікавлені в інноваційних досягненнях сучасного українського оборонно-промислового сектору. Війна надала можливість розвивати та активно впроваджувати інноваційну військову техніку, робототехніку, удосконалювати системи захисту тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гонак І. М. Дослідження особливостей економічного суперництва на світових ринках зброї: світ і Україна. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип.27. С. 246–255. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/2450/1/PB-27-246-255.pdf
2. Кулицький С. Сучасний етап розвитку оборонно-промислового комплексу і виробництва продукції подвійного призначення в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 5. С. 54–69. URL:http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr5.pdf

Ілля Прокопчук, Марина Губа

ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ДЛЯ ГРОМАДЯН: ЯК ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЗМІНЮЄ ДЕРЖАВНІ ПОСЛУГИ

Сучасні цифрові технології суттєво впливають на публічне управління та взаємодію громадян із державними органами. Диджиталізація державних послуг дозволяє спростити бюрократичні процеси, підвищити прозорість роботи органів влади та зробити послуги доступнішими для населення. В Україні цей процес активно розвивається, зокрема через платформу «Дія» та інші електронні сервіси, які забезпечують можливість швидкого доступу до державних послуг без потреби фізичного відвідування установ [1]. Завдяки цьому значно зменшуються черги, бюрократичне навантаження та витрати часу як для громадян, так і для державних службовців.

Диджиталізація публічного управління має на меті зробити взаємодію громадян із державою максимально ефективною, а державні послуги – зручними та прозорими. Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є автоматизація процесів, що мінімізує вплив людського чинника та сприяє зменшенню корупційних ризиків. Завдяки впровадженню електронного документообігу громадяни можуть отримувати довідки, виписки, реєстраційні документи та інші адміністративні послуги в кілька кліків. Це значно

економить час і ресурси, усуваючи потребу особистого візиту до державних установ [2].

Україна активно впроваджує цифрові сервіси, що охоплюють різні сфери життєдіяльності. Так, платформа «Дія» є одним із найяскравіших прикладів успішної диджиталізації, оскільки дозволяє громадянам використовувати електронні документи нарівні з паперовими, отримувати соціальні виплати, реєструвати бізнес, оформлювати паспорти та інші документи онлайн. Упровадження електронного підпису та електронного ідентифікатора значно спростило процес взаємодії між громадянами та державними установами, що дозволяє уникнути зайвої бюрократії та покращити швидкість надання адміністративних послуг [3].

Розвиток цифрових послуг також має значний вплив на медичну сферу. Упровадження електронних медичних карток, електронних рецептів і лікарняних дозволяє лікарям і пацієнтам швидко обмінюватися потрібною інформацією без зайвого паперового документообігу. Такі ініціативи сприяють зменшенню черг у лікарнях та підвищенню рівня медичного обслуговування. Подібні зміни відбуваються і в освітній сфері, де використання цифрових технологій дозволяє запроваджувати дистанційне навчання, електронні щоденники та системи управління навчальним процесом, що значно спрощує комунікацію між викладачами, учнями та батьками [4].

Проте, попри численні переваги, диджиталізація державних послуг стикається з низкою проблем. Одним із головних питань залишається забезпечення кібербезпеки й захисту персональних даних громадян. Державні інформаційні системи стають мішенню для хакерських атак, що вимагає розроблення ефективних механізмів безпеки та постійного моніторингу кіберзагроз [5]. Також потрібно працювати над підвищенням цифрової грамотності населення, адже багато громадян, особливо літнього віку, досі відчувають труднощі з використанням електронних сервісів. Інфраструктурні проблеми, такі як відсутність швидкісного інтернету в деяких регіонах, також впливають на можливість рівного доступу до цифрових послуг.

Попри зазначені проблеми, перспективи розвитку цифрових сервісів в Україні залишаються надзвичайно позитивними. Подальша інтеграція штучного інтелекту та автоматизованих систем у державне управління

дозволить зробити надання послуг ще більш ефективним. Так, використання чат-ботів і голосових асистентів може значно полегшити пошук інформації та оформлення документів [6]. Також розвиток технологій блокчейн відкриває нові можливості для підвищення безпеки державних реєстрів і фінансових транзакцій, що сприятиме подальшому вдосконаленню прозорості державних процесів.

Диджиталізація державних послуг є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, що спрямована на покращення взаємодії громадян із державою, підвищення рівня прозорості та ефективності адміністративних процесів. Україна демонструє значний прогрес у впровадженні цифрових сервісів, що дозволяє спростити доступ до послуг та мінімізувати бюрократичні бар'єри. Незважаючи на проблеми у сферах кібербезпеки та цифрової грамотності, перспективи подальшого розвитку диджиталізації є вельми позитивними. Подальше вдосконалення технологій та розширення електронних сервісів сприятиме створенню ефективної, доступної та безпечної системи публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ващенко Ю.І., Гриценко О.М., Ковальчук С.В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: проблеми та перспективи. *Публічне управління: теорія та практика*. 2022. №2(38). С. 112-121. URL: https://doi.org/10.32840/2307-8273-2022-2-16.
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Офіційний сайт*. URL: https://thedigital.gov.ua.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проєкту щодо електронного документообігу у сфері освіти» від 15 липня 2020 р. № 688. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2020-п.
5. Кібербезпека в Україні: виклики та перспективи. Аналітичний звіт. Київ: НІСД, 2021. URL: https://niss.gov.ua.
6. Blockchain і державне управління: можливості та виклики. Аналітична записка. Київ: Центр досліджень цифрової економіки, 2022. URL: https://digitaleconomy.ua.

Ірина П’ятничук

ФУНКЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Публічне управління вищою освітою є важливим інструментом впливу на розвиток освітньої сфери та суспільства загалом. Воно охоплює широкий спектр управлінських процесів, зокрема державне управління, що спрямоване на забезпечення стабільного функціювання та вдосконалення системи вищої освіти. Визначення функцій державного управління цією сферою є необхідною умовою для аналізу механізмів, що забезпечують ефективність управлінських рішень та їх відповідність суспільним потребам. У цій роботі розглянуто основні функції державного та публічного управління вищою освітою, їх класифікацію та вплив на освітню політику.

Сутність публічного управління вищою освітою встановлюється за допомогою реалізації його функцій. Оскільки публічне управління вищою освітою включає в себе державне управління цією сферою, то вважаємо за доцільне розглянути функції останнього з метою визначення відповідного впливу на суспільство.

Установлено, що під функціями державного управління слід розуміти важливі підвиди управлінської діяльності держави, метою яких є допомога щодо виконання державних завдань і які зумовлюють увесь управлінський процес, розпочинаючи від формування мети й завершуючи отриманням запланованого результату [1, с. 75].

На основі емпіричного дослідження щодо виокремлення класифікаційних ознак видів функцій державного управління вищою освітою фіксуються такі:

– залежно від змісту діяльності: загальні, функції, які забезпечують функціонування й розвиток системи вищої освіти, кадрові, та ін.;

– залежно від характеру діяльності: універсальні діяльнісно-адміністративні, управління організацією, похідні, соціально-психологічні, адміністративні, політико-правові;

– залежно від взаємодії з органами місцевого самоврядування та громадського контролю: економічні, соціальні;

– залежно від місця суб’єкта управління в різних ієрархічних управлінських рівнях: стратегічного, тестиного та оперативного планування [2, с. 48].

Вивчивши класифікацію функцій державного управління, стає можливим виокремити специфічні функції державного управління вищою освітою. Це зокрема:

– ідентифікація мети, цілей і стратегічних пріоритетів розвитку сфери вищої освіти;

– формування нормативно-правового, політичного, кадрового, фінансового, інформаційного та інших видів забезпечень;

– виконання державних контрольних заходів щодо дотримання чинного законодавства;

– підвищення ефективності роботи працівників закладів вищої освіти та підвищення їхньої кваліфікації;

– забезпечення участі учасників освітнього діяльності в міжнародних програмах, грантах, проєктах та ін. [1, с. 77; 2].

Визначивши функції державного управління вищою освітою, вважаємо за доцільне виокремити також функції публічного управління цією сферою. З поміж функцій публічного управління вищою освітою в літературних джерелах виокремлюють такі [3, с. 25]:

– ідентифікація і ранжування проблем, що пов’язані з освітньою діяльністю;

– розв’язання проблемних питань стосовно системи «влада – освіта – громадяни»;

– проведення публічних контрольних заходів щодо освітніх процесів у закладах вищої освіти з метою відповідності стандартам якості;

– оцінювання ефективності імплементації управлінських рішень;

– організація і реалізація виокремлених публічного управління вищою освітою.

Доцільно відзначити, що ефективна реалізація функцій державного управління вищою освітою можлива за умови застосування відповідних інструментів, які в науковій проблематиці іменуються механізмами державного управління, задля досягнення якості вищої освіти, вивчення і підвищення її ефективності.

Тобто можемо підсумувати, що аналіз функцій державного та публічного управління вищою освітою дозволяє зробити висновок про їхню важливу роль

у формуванні освітньої політики, забезпеченні якісного управління та контролю за освітніми процесами. Визначені функції дозволяють не лише систематизувати управлінську діяльність, а й окреслити ключові напрямки її вдосконалення. Ефективна реалізація цих функцій можлива лише за умови застосування відповідних механізмів державного управління, що сприятимуть підвищенню якості вищої освіти та її відповідності сучасним проблемам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. П'ятничук І.Д. Понятійно-структурні складові публічного управління вищою освітою. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5 (72). URL : https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2987/3436.
2. Галицька Н.В. Механізми державного управління міжнародними програмами та проєктами у сфері вищої освіти України : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2021. 206 с.
3. Чубінська Н.Б. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 4. С. 23-36.

Павло Несененко, Ольга Резекіна

ЕВОЛЮЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ

Еволюція законодавчого регулювання державної служби в Україні демонструє суттєві зміни в підходах до формування інституту державної служби, що відображають євроінтеграційні прагнення України. Загалом трансформація законодавства свідчить про прагнення побудови прозорої, ефективної та орієнтованої на громадян державної служби.

Почати варто із Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3724-XII, який став по суті першим базовим нормативно-правовим актом, що регулював діяльність державних службовців у незалежній Україні. Він визначав основи організації державної служби, права, обов'язки та відповідальність державних службовців. Основні положення цього Закону відображали тогочасні потреби державного управління, але згодом стали застарілими в умовах реформування державної служби. Відтоді й до сьогодні Закон України «Про державну службу» постійно зазнає змін відповідно до сучасних потреб та тенденцій розвитку й організації державної служби.

Досліджуючи розвиток базових положень даного Закону детальніше, можна простежити вдосконалення понять та поглиблення й розкриття аспектів цього законодавчого документа. У цій роботі докладніше розглянемо порівняльну характеристику законів України «Про державну службу» 1993-го та 2011-го років.

Відмінності між Законом України «Про державну службу» 1993 року та його оновленою версією 2011 року полягають у суттєвих змінах, які стосуються як організації державної служби, так і її основних принципів та функцій. Оновлення закону 2011 року було спрямоване на вдосконалення системи державної служби, підвищення її ефективності та забезпечення кращої прозорості. Основні зміни та відмінності спостерігаються в усіх розділах цього Закону (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння фундаментальних положень Законів України «Про державну службу» 1993 та 2011 років

Критерій	Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р.	Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 р.
Принципи державної служби	Визначення основних принципів, багато з яких були узагальнені, без чітких механізмів реалізації	Чітко визначені принципи; забезпечення конкуренції при прийнятті на службу; чітке визначення ролі державного службовця в роботі державних органів
Організація та структура державної служби	Недостатня деталізація організаційних аспектів; відсутність розподілу ролей і функцій між категоріями державних службовців	Визначено різні категорії державних службовців; поява конкретних вимог до освіти, кваліфікації та досвіду різних категорій
Виконання обов'язків і підвищення професійності	Немає чітких меж оцінювання професіоналізму та ефективності роботи державних службовців	Запровадження процедури оцінювання результатів роботи державних службовців; механізм підвищення кваліфікації і безперервного професіонального розвитку
Прозорість і боротьба з корупцією	Недостатньою є увага до боротьби з корупцією та зловживаннями на державній службі	Внесено нові положення щодо зобов'язань державних службовців у використанні своїх обов'язків щодо високих етичних стандартів; підвищення ролі антикорупційних заходів
Умови роботи та соціальний захист	Регулювання загальних умов праці; не передбачається конкретних соціальних гарантій для державних службовців	Внесення змін до соціальних гарантій
Роль кадрових служб	Не передбачалося детального механізму для роботи кадрових служб; це обмежувало можливість ефективного добору на державну службу	Створено систему кадрових служб, що займаються організацією добору кандидатів за допомогою конкурсів і атестацій
Політична нейтральність	Не було надано чіткої інформації про політичну нейтральність державних службовців	Запроваджено чітке положення про неупередженість державних службовців
Впровадження електронних технологій	Закон не передбачав використання інформаційних технологій для організації роботи державних службовців	Активне заохочення використання електронних систем для проведення конкурсів на посади, подання документів та організації комунікації між органами влади та громадянами

Джерело: складено авторами на основі [1; 2].

Насамперед слід зазначити, що в Законі України «Про державну службу» від 17.11.2011 року вже саме поняття «державна служба» концептуально відрізняється від того самого поняття в Законі 1993 року. Теоретико-методологічний підхід до визначення цього поняття полягав у такому тлумаченні державної служби: «Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну

плату за рахунок державних коштів» [1]. Тим часом Закон 2011 року вже містить таке оновлене тлумачення аналогічного поняття «державна служба»: «Державна служба – професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг» [2]. У статті 3 розділу І Закону 1993 року було визначено основні принципи державної служби, але багато з них залишалися на рівні загальних декларацій, без чітких механізмів реалізації. У Законі ж 2011 року визначені принципи вже прописано чітко, зокрема професіоналізму та політичної нейтральності.

У Законі 1993 року організаційні аспекти державної служби не були достатньо деталізовані. Не було чіткого розподілу ролей і функцій між різними категоріями державних службовців. У Законі ж 2011 року чітко визначаються різні категорії державних службовців (5 основних груп і по 4 підгрупи до кожної з основних), які умовно можна поділити на політичних державних службовців, що займають керівні посади, призначаються урядом, часто змінюються з урядовими змінами, та адміністративних державних службовців, що працюють на постійній основі й займаються виконанням рутинних адміністративних завдань [5, с. 133-137]. З’являються також конкретні вимоги щодо освіти, кваліфікації та досвіду для різних категорій службовців і чітке визначення ролі державного службовця в забезпеченні законності та прозорості в роботі державних органів.

Відсутність у Законі 1993 року чітких механізмів оцінювання професіоналізму та ефективності роботи державних службовців зумовила запровадження процедури оцінювання результатів роботи державних службовців, механізмів підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку в Законі 2011 року. Цей аспект став основою для створення системи атестації та підвищення рівня ефективності роботи органів державної влади [3]. Особлива увага приділяється забезпеченню конкуренції під час прийняття на службу.

Ухвалений 1993 року Закон регулював лише загальні умови праці та не передбачав конкретних соціальних гарантій для державних службовців (розділи III-V) [1], тоді як у Законі 2011 року було внесено зміни до умов праці та соціальних гарантій, включаючи пенсійне забезпечення, оплачувану

відпустку, компенсації за невикористану відпустку тощо (розділи V-VII) [2]. Беручи до уваги роль кадрових служб в організаційному процесі державної служби, можна простежити розвиток механізму системи кадрових служб, зокрема в організації добору кандидатів на державні посади через конкурси та атестацію. Це дозволило забезпечити вищий рівень професіоналізму і прозорість у процесі прийому на роботу.

Що стосується політичної нейтральності, то це поняття не мало чіткого змісту в Законі 1993 року. Однак Закон 2011 року вже запровадив чітке положення про неупередженість державних службовців у політичних питаннях. Це означає, що вони не мають брати участь у політичній діяльності або висловлювати свої політичні погляди під час виконання службових обов'язків.

На технологічному рівні зміни в цьому варіанті Закону відбулися також щодо цифрової трансформації державного управління, зокрема й державної служби. Закон 2011 року почав активно заохочувати використання електронних систем для проведення конкурсу на посади, подання документів, організації комунікації між органами влади і громадянами. Закон України «Про державну службу» 1993 року не передбачав використання інформаційних технологій для організації роботи державних органів.

Зрештою у зв'язку з початком в нашій державі адміністративно-територіальної реформи 10 грудня 2015 року було ухвалено принципово новий Закон України «Про державну службу» [6], який набрав чинності від 1 травня 2016 року з одночасним скасуванням актів 1993 та 2011 років. Серед іншого, були внесені зміни щодо принципів державної служби – було додано ще 4 принципи, включаючи політичну неупередженість, відкритість і прозорість; запроваджено нову класифікацію посад державної служби, розділивши їх на політичні та адміністративні, уведено посади державної служби з категоріями «А», «Б» і «В»; запроваджено конкурсний відбір на всі посади державної служби, включаючи керівні; створено центральний орган виконавчої влади з питань державної служби (НАДС); упроваджено щорічне оцінювання держслужбовців, з'явились нові можливості для кар'єрного зростання, включаючи систему ротації; уточнено підстави для притягнення до

дисциплінарної відповідальності та порядок її застосування; Закон передбачив поетапне підвищення окладів держслужбовців.

Отже, можна зробити висновок, що кожна наступна редакція Закону України «Про державну службу» вносить суттєві доповнення та уточнення до його положень. Ці зміни спрямовано на створення більш сприятливих умов для всебічного підвищення професійного рівня посадових осіб, які працюють у сфері державного управління. Крім того вони сприяють утвердженню ключових принципів прозорості у виконанні посадових обов'язків державними службовцями. У комплексі це гарантує поступове вдосконалення механізмів функціонування державної служби, роблячи її діяльність більш ефективною, відкритою та орієнтованою на досягнення загального суспільного блага.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року № 3724-XII URL: http://surl.li/hmqffg
2. Про державну службу: Закон України від17 листопада 2011року № 4050-VI URL: http://surl.li/twqbha
3. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету міністрів України від 28.12.2000 року № 1922. URL:http://surl.li/lrferk
4. Національне агентство України з питань державної служби. Електронний ресурс. URL: http://surl.li/kxldxz (дата звернення 05.12.2024)
5. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст.голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL: http://surl.li/dxjrpi
6. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: http://surl.li/tccoog

Юлія Реміняк

МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ВОЄННИЙ ЧАС ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ РОБОТИ

Від початку повномасштабного військового вторгнення медична система України опинилася в надзвичайно складних умовах. Багато лікарень зазнали руйнувань або залишилися без належного забезпечення, а медичні працівники були змушені працювати у стані постійного фізичного та психологічного виснаження. Утім лікарі та медсестри залишилися на своїх робочих місцях,

продовжуючи виконувати професійні обов’язки, що підтверджує їхню високу внутрішню мотивацію та готовність допомагати людям навіть за загрози власному життю.

В умовах воєнного стану перед медичними працівниками постали нові реалії – непередбачуваність ситуації, робота в екстремальних умовах, потреба ухвалювати миттєві рішення та водночас – боротися із власним емоційним виснаженням. Надзвичайно важливим у таких умовах стало питання підтримки мотивації лікарів, яка визначає не лише їхню здатність продовжувати працювати, а й загальну ефективність функціонування медичної системи.

Мотивація медичних працівників у період війни формується під впливом різних чинників – почуття професійного обов’язку, соціальної відповідальності, матеріального забезпечення, умов праці, моральної підтримки з боку держави, колег та суспільства [1]. Вона визначає рівень причетності фахівців до роботи, їхню витривалість та готовність ухвалювати складні рішення в надзвичайних ситуаціях.

Медична професія завжди потребувала відданості, проте в умовах воєнного часу навантаження на персонал досягло найвищого рівня. Незважаючи на втому, відсутність повноцінного відпочинку, психологічний тиск і нестачу ресурсів, лікарі продовжують працювати, що є результатом як внутрішніх переконань, так і зовнішніх стимулів.

Внутрішня мотивація відіграє визначальну роль у медичній діяльності [2]. Лікарі та медсестри часто обирають професію через бажання допомагати людям, і цей принцип зберігається навіть у найскладніші моменти. Багато хто з медичних працівників залишається на робочих місцях не лише через почуття відповідальності, а й через неможливість залишити пацієнтів у небезпеці. Це виявляється в самовідданій роботі в умовах загрози для життя, постійного напруження та нестачі необхідних матеріалів.

Разом із внутрішніми переконаннями значний вплив на рівень мотивації має моральна та матеріальна підтримка. Державні програми, що спрямовані на забезпечення лікарів необхідними ресурсами, своєчасні виплати заробітної плати, премії та соціальні гарантії допомагають утримувати високий рівень відданості роботі. Також позитивно впливає суспільне визнання праці – слова

подяки від пацієнтів, волонтерська допомога, публічне визнання ролі медиків у підтримці країни.

Проте тривале перебування у стані стресу призводить до зниження загального емоційного тонусу. Медичні працівники стикаються із психологічним виснаженням, що виявляється у вигляді нервової напруги, роздратованості, труднощів у концентрації уваги та зниження працездатності. У таких умовах виникає потреба у програмах психологічної підтримки, створенні можливостей для відпочинку та впровадженні механізмів зниження навантаження.

Значну роль у підтриманні ефективної роботи відіграє колектив. Моральна підтримка з боку колег, можливість спілкуватися з людьми, які перебувають у схожих умовах, створює відчуття єдності та допомагає впоратися з емоційними труднощами. Спільні зусилля сприяють збереженню емоційної рівноваги, що особливо важливо в умовах високого стресу.

Ще одним важливим чинником є можливість професійного розвитку. Незважаючи на війну, медики продовжують навчатися, обмінюватися досвідом і впроваджувати нові методи лікування. Доступ до інформації, участь у міжнародних медичних ініціативах, дистанційні курси та тренінги дозволяють лікарям відчувати, що їхня професійна діяльність має перспективу, а отже, стимулюють залишатися в професії.

Менеджмент охорони здоров’я має враховувати всі ці чинники в організації роботи лікарень та інших медичних установ. Раціональне розподілення навантаження між працівниками, упровадження механізмів психологічної підтримки, забезпечення лікарів необхідними ресурсами та створення програм професійного розвитку сприятимуть збереженню їхньої мотивації на високому рівні.

Тобто функціонування медичної системи під час війни залежить від самовідданості та витривалості її працівників. Однак навіть найвідданіші фахівці потребують підтримки, оскільки постійне навантаження та відсутність належних умов призводять до емоційного вигорання та зниження рівня працездатності.

Формування і збереження мотивації медичних працівників у воєнний час є необхідним елементом управління медичною сферою. Поєднання внутрішніх

переконань із зовнішніми стимулами, такими як моральне заохочення, стабільне фінансове забезпечення, можливості для навчання та професійного зростання, допомагає зберегти високу ефективність роботи лікарів та медсестер.

Отже, менеджмент медичних закладів має зосередитися на створенні таких умов праці, які б сприяли зниженню стресу, запобіганню емоційному вигоранню та підвищенню загального рівня мотивації. Лише комплексний підхід до управління цими процесами дозволить зберегти стабільність медичної системи та забезпечити її подальший розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Реміняк Ю.К. Мотивація медичних працівників як фактор ефективності медичних закладів. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 50-річчю кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 24 жовтня 2024 року / за наук. ред. професора В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. С. 184-185.
2. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

Леся Рибалко-Рак, Святослав Сороковий, Руслан Держій

ЗНАЧЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції стратегічні альянси стали ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей організації. Вони дозволяють компаніям об'єднувати ресурси, технології та експертні знання для створення конкурентних переваг. Стратегічні альянси сприяють зменшенню ризиків, підвищенню ефективності бізнес-процесів та розширенню ринкових можливостей. Стратегічний альянс – це форма співпраці між двома або більше організаціями, яка спрямована на досягнення спільних довгострокових цілей, збереження незалежності кожного учасника.

Ця категорія вирізняється серед інших форм співробітництва через такі характеристики [1-2]: альянси створюються для досягнення таких цілей, які

складно досягти поодинці (вихід на нові ринки, розроблення інноваційних продуктів чи зменшення витрат); учасники об’єднують свої ресурси, знання та досвід для підвищення конкурентоспроможності (одна компанія може надати технології, а інша – доступ до ринку); стратегічний альянс не передбачає злиття чи повної інтеграції (кожна організація залишається незалежною, що дозволяє зберегти контроль над власними бізнес-процесами); ключовою особливістю є співпраця на основі вигоди для всіх сторін (результати мають сприяти досягненню стратегічних переваг); на відміну від короткострокових партнерств, стратегічний альянс фокусується на тривалій співпраці, що базується на взаємній довірі та узгодженості цілей.

Еволюція стратегічних альянсів відображає зміни у глобальній економіці, технологічному прогресі та бізнес-середовищі. Її можна розділити на кілька етапів [3-4].

1. Початковий етап (до 1970-х років), коли перші альянси створювалися для забезпечення доступу до сировини, ринків і транспорту. Компанії співпрацювали в традиційних галузях, таких як видобуток корисних копалин або транспорт. Альянси здебільшого були формальними та обмеженими.

2. Індустріальна ера (1970–1980-ті роки), коли альянси створювались для зменшення витрат і підвищення ефективності у виробничих процесах. Перші великі альянси – наприклад, між автомобільними концернами (Renault та Volvo) – стали відомими завдяки спільному виробництву та розподілу витрат. Альянси здебільшого орієнтувалися на реалізацію конкретних завдань.

3. Технологічний ривок (1990-ті роки) пов’язаний із появою високотехнологічних галузей (наприклад, IT та телекомунікацій) стимулював створення альянсів для досліджень і розробок. Глобалізація змусила компанії об'єднувати зусилля для завоювання міжнародних ринків.

4. Ера глобалізації (2000-ті роки), коли більшість альянсів стали транснаціональними, охоплюючи кілька країн і регіонів. Компанії об’єднуються для розроблення цифрових платформ, штучного інтелекту, обробітку даних тощо. Створюються гібридні форми, коли інтеграція ресурсів і розподіл ризиків відбувається між компаніями різних галузей (наприклад, між авіалініями та технологічними компаніями).

5. Сучасний етап (2020-ті роки), коли багато стратегічних альянсів спрямовані на розроблення екологічно чистих технологій та енергозбережних рішень. Компанії об’єднуються для обробітку великих даних, створення цифрових екосистем та розвитку штучного інтелекту. Навіть конкуренти укладають альянси для реалізації спільних проєктів. Формуються гнучкі альянси – неформальні, динамічні партнерства, які легко адаптуються до змін ринку.

Формування стратегічних альянсів ґрунтується на принципах, які забезпечують ефективну співпрацю між організаціями для досягнення спільних цілей. Основними принципами формування стратегічних альянсів є [1, 3-4]:

– взаємні вигоди: альянс має приносити вигоду обом сторонам. Важливо, щоб кожен учасник отримував ресурси, знання, ринки чи інші переваги від співпраці, які не можуть бути досягнуті самостійно;

– довгострокова орієнтація: стратегічні альянси зазвичай будуються на основі довгострокових відносин, а не короткострокових вигод. Вони мають бути спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг;

– довіра та взаємоповага: високий рівень довіри між партнерами є основою ефективного альянсу. Це включає прозорість у комунікаціях, готовність до співпраці та розуміння, що довгостроковий успіх залежить від сумісних зусиль;

– чіткість ролей і обов’язків: важливо чітко визначити, які обов’язки та ролі будуть виконувати кожен учасник. Це допомагає уникнути конфліктів і плутанини в процесі співпраці;

– інновації та обмін знаннями: стратегічні альянси повинні стимулювати обмін технологіями, знаннями та інноваціями, що дозволяє партнерам бути більш конкурентоспроможними та ефективними;

– гнучкість та адаптивність: успішні альянси мають бути гнучкими та готовими до змін в умовах ринку або нових бізнес-реалій. Партнери мають бути готовими адаптуватися до нових обставин;

– збалансовані ресурси та зобов’язання: розподіл ресурсів і зобов’язань між партнерами має бути справедливим і збалансованим, щоб уникнути нерівномірного навантаження на одну зі сторін;

– контроль і моніторинг результатів: регулярний моніторинг ефективності альянсу допомагає оцінити, чи досягаються поставлені цілі. Це також допомагає вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію;

– правова та етична відповідність: усі дії в межах альянсу мають відповідати законодавству і етичним нормам. Важливо також дотримуватися правил конкуренції та захисту інтелектуальної власності;

– здатність до вирішення конфліктів: оскільки альянси можуть бути уразливими до конфліктів через різницю в стратегічних цілях, важливо мати механізми для ефективного вирішення суперечок.

Ці принципи допомагають формувати стабільні, вигідні та ефективні стратегічні альянси, які сприяють досягненню спільних цілей та успіху на ринку.

Стратегічний альянс є потужним інструментом для досягнення довгострокових бізнес-цілей. Однак успішність такого партнерства залежить від чіткого планування, вибору надійних партнерів і ефективного управління.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічні альянси стали важливим інструментом для досягнення довгострокових стратегічних цілей організацій. Завдяки співпраці організації можуть реалізовувати різноманітні проєкти, які не можна здійснити самостійно через обмеження ресурсів, часу чи знань, і тому потрібно надалі досліджувати стратегічний альянс як інструмент досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іполітова І. Я., Селезньова Г. О. Стратегічні партнерства підприємств як напрямок їхнього зовнішнього розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 28. С. 99–105.
2. Журавльов В. Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу. *Наука – виробництву*, 2022. Вип. 5. С. 159-160.
3. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65 (дата звернення: 08.01.2025).
4. Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об’єднань в молокопереробній галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 23(51). С. 35–46.

Валерій Риженков

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Сучасні умови публічного управління вимагають постійного пошуку інструментів створення дієвої моделі функціювання та сталого розвитку на регіональному рівні. Процеси децентралізації влади в Україні актуалізують перегляд традиційних підходів до стратегічного управління розвитку територій як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Це вимагає широкого використання методів стратегічного управління для оперативного реагування на швидкоплинні зміни в умовах децентралізації влади та загрози воєнного часу, які сьогодні наявні в нашій країні.

Концепція стратегічного управління в її чинному вигляді набула значного поширення після успішного застосування в управлінській практиці традиційного менеджменту. Як і менеджерні концепції, концепція стратегічного планування визначає можливості ефективного управління соціально-економічними системами в умовах динамічних змін на основі використання механізмів стратегічного передбачення. Маркетингова складова стратегічного управління при цьому передбачає залучення вже достатньо добре розробленого у сфері бізнесу маркетингового інструментарію, тобто сукупності підходів, технологій, моделей, показників та методів, що використовуються у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо функціювання та розвитку різноманітних об’єктів регулювання. На сьогодні цей інструментарій є достатньо значним, що вимагає індивідуального підходу щодо використання кожного такого інструменту у процесі стратегічного планування розвитку регіонів з урахуванням їх специфіки, потенціалу, проблем тощо.

Тому є сенс виокремлювати стратегічне маркетингове управління розвитком регіонів у контексті визначення його ролі в обгрунтуванні та реалізації стратегії сталого розвитку на регіональному рівні. У найбільш широкому сенсі маркетингова стратегія розвитку регіону становить собою комплекс відповідних маркетингових заходів та інструментів для реалізації розроблених у межах стратегічного планування стратегічних цілей, конфігурація і послідовність досягнення яких узгоджена в межах наявних планів стратегічного розвитку регіону з урахуванням його специфіки та

основних чинників впливу на цей розвиток, дозволяє здійснювати маркетингове управління на основі стратегічних прогнозів. Таке стратегічне маркетингове управління можна вважати базовим елементом загальної системи публічного управління сталим розвитком регіону, оскільки при цьому забезпечується виконання цільових завдань як моніторингу сучасного стану регіону, так і обґрунтування на його основі стратегії розвитку й ефективного функціювання на довгострокову перспективу [1, с.54].

Оскільки пріоритетом становлення України як демократичної держави на сьогодні є курс на децентралізацію з радикальним розширенням повноважень та відповідальності органів управління в регіонах та на місцях, самостійність останніх щодо ухвалення управлінських рішень довгострокового характеру може бути реалізована тільки на основі формування власної стратегії територіального розвитку й відповідно моделі цього розвитку та управління процесом її реалізації. В умовах ринкового суспільства очевидною є потреба застосування ефективних технологій маркетингового управління, на основі яких має здійснюватися переорієнтація публічного адміністрування на регіональному рівні на підходи стратегічного маркетингового менеджменту.

Останній є одним із найбільш адекватних управлінських підходів для застосування такого аналітичного інструменту стратегічного управління, як SWOT-аналіз. За його результатами під час розробки регіональної стратегії розвитку ідентифікуються ключові проблеми регіону, його сильні і слабкі сторони й конкурентні переваги, і на цій основі здійснюється обґрунтування ефективних публічноуправлінських рішень щодо можливостей реалізації стратегічних проєктів та мінімізації загроз і ризиків у процесі досягнення поставлених стратегічних цілей. Усі ці аспекти стратегічного планування регіонального розвитку слід уважати обов’язковими складовими системи публічного управління цим розвитком на основі формування та упровадження маркетингової стратегії.

Модель публічного управління розвитком регіону в умовах децентралізації маркетингового типу ґрунтується на сукупності відповідних елементів, які, взаємодіючи на різних рівнях управлінської ієрархії, забезпечують цілісність процесу регулювання змін у межах самого регіону та його зв’язків із загальнодержавними інноваціями в межах ефективної реалізації

стратегії розвитку регіону. Така система стратегічного маркетингового управління розвитком регіону має узагальнені особливості, які мають визначати й характер стратегії регіонального розвитку [2, с.31]. Найбільше значення мають такі її характеристики:

– стратегічне маркетингове управління постає як ключовий елемент системи регіонального менеджменту з боку органів державної влади, орієнтуючи її на функційний підхід, що ґрунтується на узгодженні виконання різних функцій різними складовими регіональної системи публічного управління, насамперед функцій управлінського циклу – аналізу, планування, моніторингу, корегування;

– обов'язковим є використання інструментарію маркетингового стратегічного управління впродовж усього процесу формування стратегії розвитку регіону;

– стратегічне маркетингове управління здійснюється на основі довгострокової співпраці всіх управлінських суб'єктів регіонального рівня, що формує максимально широкий оперативний простір ухвалення та реалізації управлінських рішень і відповідно консолідує регіональні ресурси розвитку.

Отже, за умови використання технологій стратегічного маркетингового управління сталий розвиток регіону забезпечуватиметься через досягнення поєднаних у межах стратегічного планування економічних, соціальних, екологічних ефектів. В умовах реформ децентралізації успішний розвиток буде характерним для тих регіонів, які використовуватимуть інноваційні управлінські моделі, зокрема інструментарій стратегічного маркетингового управління, та зможуть сформувати дієві механізми їх використання. У зв'язку з ускладненням соціокультурних умов публічного управління в умовах децентралізації регіональним органам державної влади та місцевого самоврядування слід сфокусувати увагу на розробленні саме інноваційно орієнтованих та осучаснених технологій управління, що забезпечить максимізацію конкурентних переваг регіону в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Божкова В. В., Линник С.О. Публічне управління та адміністрування територій: маркетинговий аспект. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 3. С. 49-59.

2. Дєгтяр О. А. Теоретичні засади формування маркетингового механізму державного управління розвитком регіону. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 13. С. 28-34.

Іван Ріпешко, Вікторія Шукліна

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін підприємства зіштовхуються з потребою постійного вдосконалення управлінських підходів для збереження конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників, що визначають успішність діяльності організації, є залученість персоналу. Вона є не лише показником задоволеності працівників, а й стратегічним ресурсом, що сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інноваційного потенціалу й формуванню позитивного корпоративного клімату.

Ключовим аспектом дослідження є огляд визначення залученості персоналу, оскільки саме воно дозволяє краще зрозуміти механізми впливу цього феномену на роботу організації.

Різні автори підкреслюють, що це поняття є багатогранним і набуває різних визначень залежно від дослідницького підходу. Одним із перших авторів, що звернув увагу на це явище, був Вільям Кан [1], який трактував залученість як активну участь співробітників у своїх робочих ролях. За його концепцією, залученість включає три основні аспекти: когнітивний аспект – думки працівників про організацію, її керівництво та умови праці; емоційний аспект – позитивне або негативне ставлення до організації та її керівників; фізичний аспект – енергія, яку працівники вкладають у виконання своїх обов’язків.

В. Мейсі та Б. Шнайдер [2] описують залученість працівників на робочому місці, що традиційно розглядається як позитивний емоційно-мотиваційний стан, що супроводжується відчуттям задоволення та благополуччя, пов’язаного з виконанням професійних обов’язків.

Х. Маслач і М. Лейтер [3] запропонували інший підхід, розглядаючи залученість як протилежність професійному вигоранню. Вони виділили такі компоненти залученості, як високий рівень енергії, захопленість і відчуття

ефективності. Інші дослідники розглядають це поняття в контексті організаційної культури: Л. Щетініна та А. Яструбинська [4] підкреслюють, що залученість передбачає активну участь працівників в ухваленні управлінських рішень, що у свою чергу забезпечує їх вплив на діяльність організації.

Отже, залученість персоналу є складним і багатовимірним явищем, яке охоплює як емоційні, так і когнітивні аспекти, а також фізичну активність працівників. Незалежно від обраного підходу до визначення всі дослідники погоджуються, що високий рівень залученості сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню стабільної корпоративної культури. Це своєю чергою забезпечує організаціям здатність протистояти професійному вигоранню та стимулює їх подальший розвиток.

За даними Gallup [5] у досліджені 2025 року, компанії, де працівники активно залучені до роботи, демонструють на 23% вищу прибутковість і на 18% більшу продуктивність, а також мають на 21% нижчу плинність кадрів порівняно з організаціями з низьким рівнем залученості.

Якщо розглядати це питання з боку працівників і керівників, то опитування LinkedIn [6] показало, що 94% опитаних готові залишатися в компанії довше, якщо вона інвестуватиме в їхнє навчання та розвиток, що сприяє не лише утриманню талантів, але й стимулює інноваційність та продуктивність. Крім того результати глобального дослідження «Culture and change management survey» від The Katzenback Center at Booz and Company [7] свідчать, що 87% керівників у світі вважають корпоративну культуру та залученість персоналу пріоритетними у бізнес-управлінні.

Отже, інвестиції в розвиток персоналу, побудова сильної корпоративної культури та активна участь працівників створюють умови для стійкого зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності й забезпечення довгострокового успіху в умовах сучасної економічної конкуренції.

Для визначення рівня залученості працівників застосовують сучасні інструменти виявлення й оцінювання, основним із яких є зворотній зв’язок та опитування. Проте визначення залученості персоналу можливе лише за умови врахування аспектів, що впливають на мотивацію, продуктивність і лояльність працівників (рис. 1). Також варто зауважити, що мотиваційні чинники можуть

суттєво відрізнятися для різних працівників, що ускладнює повне охоплення та аналіз усіх аспектів, що впливають на залученість персоналу.

Тобто рівень залученості персоналу залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників, які визначають мотивацію, задоволеність роботою та ефективність працівників. Усі ці чинники в комплексі формують високий рівень залученості персоналу, що у свою чергу позитивно впливає на продуктивність, інноваційний потенціал і фінансові результати компанії.

Отже, залученість персоналу є ключовим чинником успішної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і фінансові результати організації. Дослідження підтверджують, що компанії з високим рівнем залученості працівників демонструють значно кращі показники ефективності, мають нижчу плинність кадрів і забезпечують більш сприятливе робоче середовище.

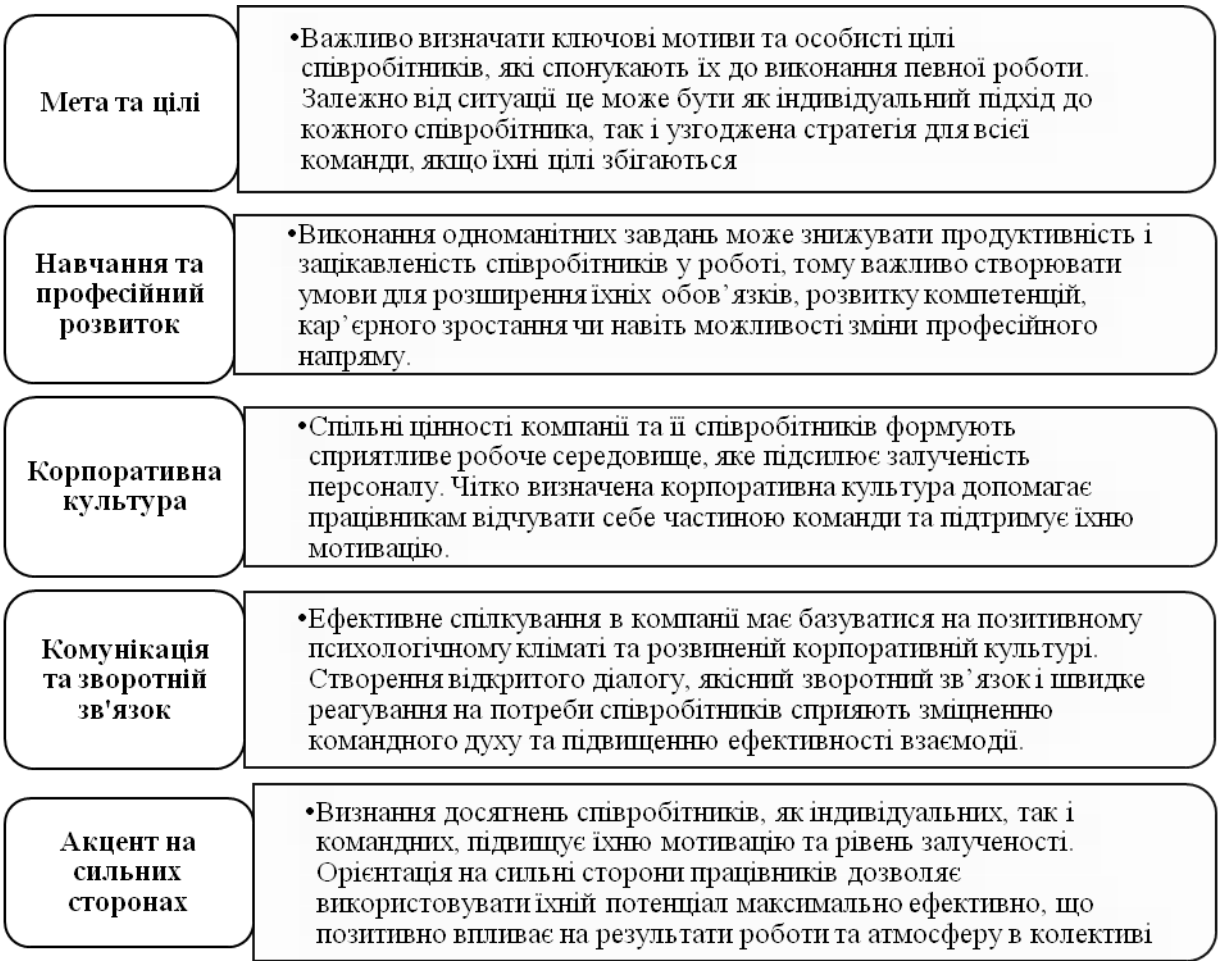

Рис.1. Фактори впливу на рівень задоволеності працівників

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Формування високого рівня залученості потребує комплексного підходу, що включає створення комфортних умов праці, справедливу систему оплати, можливості для професійного розвитку, підтримку корпоративної культури, ефективну комунікацію та турботу про добробут працівників. При цьому слід ураховувати, що мотиваційні чинники є індивідуальними для кожного працівника, що ускладнює їх повний аналіз та управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990 V. 33 № 4. P. 692–724.
2. Macey W., Schneider B. Engaged in Engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational psychology*. 2008. № 1. 76-83
3. Maslach C., Leiter M.P. The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997. 202 p.
4. Щетініна Л.В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. 2017. С. 259-266. UPL : http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf (дата звернення: 15.02.2025).
5. Employee Engagement & Experience. UPL : https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx
6. LinkedIn's 2018 Workplace Learning Report. UPL : https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018?src=li-scin&veh=7010d000001BicLAASv2&cid=7010d000001BicLAAS&bf=1
7. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. *Kyivstar Business Hub*. UPL : https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pobuduvati-organizacziyu-majbutnogo-novi-tendencziyi-v-upravlinni-personalom (дата звернення: 15.02.2025).
8. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? UPL : https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee engagementworkplace.aspx (дата звернення: 15.02.2025).

Дмитро Рудзік

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кадровий потенціал можна розглядати як систему здібностей та навичок людей, які вирішують конкретні завдання у своїй трудовій діяльності в організації. Кадри в діяльності публічної влади – це кадрові ресурси, які мають

необхідну низку професійних компетенцій. Крім того вони визначаються якісними внутрішніми ресурсами для того, щоб брати участь у діяльності та розвитку конкретного органу державної влади або місцевого самоврядування чи підрозділу.

За державноуправлінським підходом, кадровий потенціал є особливим поєднанням якостей і можливостей особистості в колективній організації, яке не можна звести до простого набору особистісних характеристик або компетенцій людини в системі публічного управління [1; 2].

Кадровий потенціал публічного управління включає у собі як фактично наявні особисті якості та професійні знання, вміння й навички публічних службовців, так і їхні перспективні, не досягнуті чи не використовувані на сьогодні резерви.

Тобто вивчення кадрового потенціалу публічного управління має відбуватися в таких напрямках:

– індивідуальний психологічний (на рівні особистості, тобто задіяно внутрішній потенціал кожного публічного службовця, що використовується і не використовується);

– соціальний психологічний (на рівні колективу);

– соціальний економічний (на рівні суспільства загалом та його підструктур).

Структуру кадрового потенціалу системи публічного управління можна розглядати через сім основних структурних компонентів із розшифруванням їхнього змісту через різні показники:

1. Чисельність та стабільність персоналу – відповідність переліку кадрового складу потребам у кількості, статево-віковий склад, стабільність (низька плинність кадрів), рух кадрів.

2. Ресурси робочого часу – норма робочого часу та ступінь її виконання, дотримання робочого графіка та трудового розпорядку дня, уміння планувати та раціонально використовувати робочий час.

3. Кваліфікація – стаж, досвід, професійна підготовка, підвищення кваліфікації.

4. Рівень компетентності – ступінь відповідності займаній посаді: загальноосвітній рівень, професійноважливі якості людини – досвід роботи, уміння розвиватися тощо.

5. Соціальний психологічний компонент – інноваційна та творча активність, пізнавальна активність, емоційно-вольові параметри, мотивація, ціннісно-смислові параметри.

6. Командний організаційний компонент – відповідність структури організації її цілям і завданням, робота у команді, прийняття персоналом цінностей організації, розуміння та узгодженість цілей, задоволеність працею, лояльність, рівень організаційної культури.

7. Фізичні та психофізіологічні параметри – здоров'я, працездатність, якість діяльності, відсутність хронічної втоми чи професійного вигоряння тощо

У центрі уваги будь-якого підходу до структурування кадрового потенціалу завжди стоїть працівник, тобто публічний службовець. У кадровому потенціалі в центрі завжди стоять людські якості – здатність постановки власних цілей ініціювати й виявляти активність, здатність до навчання, самоконтролю, саморозвитку, співпраці та самоорганізації, можливість бути не тільки об'єктом, а й суб'єктом щодо інших об'єктів, зумовлювати доступ та ефективність використання інших організаційних ресурсів тощо.

Під кадровим потенціалом системи публічного управління пропонуємо розуміти сукупність працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, їх фізичні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, ділові здібності та особистісні можливості для ефективного виконання професійних обов'язків у вирішенні як поточних, так і перспективних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. UPL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Автореф. дис. … канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2005. 20 с.

Натан Сапожніков

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО ПРОБЛЕМ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі бізнесу, що швидко змінюється, питання адаптації до нових умов ринку стає вирішальним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. В умовах цифрової трансформації, глобалізації економіки та непередбачуваних економічних викликів, як-от пандемія чи геополітичні кризи, підприємства мають створювати системи управління, які здатні оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Адаптивність стає основою успішного управління, оскільки дозволяє підприємствам формувати стратегії, які базуються на аналізі поточних трендів, прогнозуванні майбутніх змін і швидкому ухваленні рішень. Це не лише інструмент виживання, але й засіб для досягнення довгострокових цілей. У сучасному підприємництві адаптивні стратегії охоплюють широкий спектр дій – від технологічних інновацій до гнучкого управління персоналом і фінансами.

Розроблення адаптивних стратегій передбачає інтеграцію новітніх технологій, як-от штучний інтелект, великі дані та автоматизація. Завдяки їм підприємства можуть більш точно прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати витрати. Крім того впровадження цифрових рішень дозволяє створювати нові бізнес-моделі, орієнтовані на споживачів, та швидко адаптувати їх під індивідуальні потреби клієнтів [1].

Важливу роль у формуванні адаптивності відіграє людський капітал. Гнучкість персоналу, здатність до навчання та освоєння нових технологій є визначальними для успішної трансформації підприємства. У цьому контексті керівники мають приділяти особливу увагу розвитку корпоративної культури, що сприяє інноваціям, відкритості до змін і креативності.

Не менш важливим є ефективне управління фінансами. В умовах нестабільності підприємства мають прагнути до оптимізації використання ресурсів, скорочення витрат та диверсифікації джерел доходів. Формування фінансової стійкості дозволяє забезпечити резерви для інвестицій у розвиток навіть у складних умовах ринку.

Адаптивність також означає активну взаємодію з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Побудова міцних зв'язків, заснованих на довірі та спільних інтересах, створює сприятливі умови для співпраці, обміну інформацією та пошуку нових можливостей.

Адаптивність у бізнесі виходить за межі реактивних заходів і стає проактивним інструментом, який дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, створюючи конкурентні переваги. Це передбачає не лише інвестиції в нові технології, але й зміну підходів до стратегічного планування, яке тепер має бути засноване на глибокій інтеграції аналітичних даних, моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій та розробленні альтернативних планів дій.

Зокрема, адаптивний підхід вимагає більшої уваги до ризик-менеджменту. Сучасні підприємства мають ураховувати не лише економічні ризики, а й екологічні, соціальні та регуляторні проблеми. Розвиток стійкості до цих ризиків дозволяє зменшити вразливість бізнесу та забезпечити його стабільність у довгостроковій перспективі.

Тобто адаптивність у сучасному бізнесі – це багатогранний підхід, який охоплює технологічні, управлінські, фінансові та соціальні аспекти. Підприємства, які вміють швидко реагувати на зміни та формувати стратегії, спрямовані на довгостроковий розвиток, мають більше шансів не лише вижити, але й стати лідерами у своїй галузі. Це підкреслює потребу постійного вдосконалення, навчання та інновацій, що є основою успіху в умовах сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олійник Т.І., Сапожніков Н. Методологічні основи у формуванні адаптивної стратегії підприємницького середовища: планування асортименту та контроль якості продукції *Ефективна економіка*. 2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5133/5178

Майя Семко

УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Культура в будь-якій державі є не лише відображенням національної ідентичності, а й важливою складовою суспільно-політичної та економічної стабільності. Питання управління галуззю культури набуває особливої

актуальності у кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану. Воєнні дії накладають специфічний відбиток на всі сфери життєдіяльності суспільства, і культурна сфера не є винятком. З одного боку, культура стає об'єктом атаки через свою символічну й національну значущість; з іншого – залишається інструментом консолідації суспільства, мобілізації духовних ресурсів і підтримання морального духу населення.

Управління галуззю культури в умовах воєнного стану постає як складний процес, що вимагає інтеграції стратегічних рішень, оперативного реагування на виклики та підтримання життєздатності інституцій, які забезпечують культурну роботу. Також потрібно враховувати значущість культурної спадщини, яка може бути під загрозою знищення, розкрадання чи пошкодження. Тому розглянемо теоретичні основи управління культурою в кризових умовах і практичні аспекти реалізації культурної політики

Культура відіграє важливу роль у формуванні національної ідентичності, відображенні історичної пам'яті та підтриманні ціннісних орієнтирів суспільства. У періоди збройних конфліктів ця значущість часто зростає, оскільки культура стає одним із головних носіїв ідей національної єдності.

В українському контексті, особливо після початку російсько-української війни 2014 року, культура постійно перебуває на полі бою. Свідомі спроби агресора підірвати культурну ідентичність українців, поширення російських наративів для дезінформації українського населення та руйнування культурних об'єктів на окупованих територіях підтверджують цей стратегічний характер [1].

Крім того культура стає одним із важливих механізмів у протидії інформаційній агресії. Музика, література, кінематограф та інші форми мистецтва допомагають формувати позитивний образ України на міжнародному рівні, підтримуючи міжнародну коаліцію на захист національних інтересів держави. Це вимагає налагодженого процесу управління та адаптивних стратегій реагування на сучасні виклики.

Воєнні конфлікти ініціюють багато структурних змін у суспільстві, що впливають на роботу культурних інституцій. Найпоширенішими проблемами є:

Фізична загроза об'єктам культурної спадщини та мистецьким центрам. Активні воєнні дії загрожують руйнуванням або пошкодженням

пам’яток архітектури, музеїв, театрів та бібліотек. Так, станом на 2023 рік в Україні зазнали ушкоджень сотні об’єктів культурної спадщини через ракетні обстріли, мародерство та артилерійські удари.

Зменшення фінансування культурних ініціатив. В умовах воєнного стану економічні ресурси держави спрямовуються передусім на обороноздатність, медичну допомогу та соціальну підтримку постраждалих. Це значно скорочує бюджет, виділений на культурний сектор. Багато інституцій опиняються під загрозою закриття через брак фінансування.

Залученість творчих кадрів у немистецьких секторах. Під час мобілізації чимало митців та працівників культури долучаються до захисту країни у військових або волонтерських структурах. Це спричиняє кадровий дефіцит у сфері мистецтва, адже бракує спеціалізованих фахівців для організації культурних заходів.

Зміна пріоритетів серед аудиторії. Військові конфлікти впливають на психологічний стан населення, зменшуючи інтерес до розважальних форматів культурних заходів. Водночас значною популярністю можуть користуватися антивоєнні або патріотичні ініціативи. Це викликає потребу гнучкого переформатування діяльності галузі під нові вимоги та смаки.

Міграція та внутрішньо переміщені особи. Внутрішнє переміщення громадян унаслідок воєнних дій змінює картину культурного споживання. У регіонах, які приймають переселенців, зростає потреба в організації культурних програм для інтеграції нових мешканців.

Ризик маргіналізації культури серед суспільства. У кризових ситуаціях пріоритетом для виживання часто стають базові потреби, а сфера культури іноді сприймається як другорядна. Це створює загрози для довгострокової національної ідентичності.

Зважаючи на такі проблеми, слід розробляти та впроваджувати адаптивні підходи до управління культурної галузі [2]. Вони мають ураховувати динамічність ситуації та бути спрямованими на збереження культурних цінностей навіть у найскладніших умовах. На нашу думку, це має бути:

Цифровізація культурної сфери. Останні роки продемонстрували важливість технологій у забезпеченні доступу до культурних надбань. Завдяки цифровізації стає можливим створення електронних архівів, проведення

віртуальних виставок і використання онлайн-форматів для підтримання роботи культурних інституцій у небезпечних регіонах.

Створення системи мобільних культурних послуг. Умови війни диктують потребу у створенні мобільних мистецьких платформ, як-от пересувні бібліотеки, концертні автоклуби чи мобільні кінотеатри. Вони надають населенню можливість доступу до культури навіть у зонах, де стаціонарні структури не функціюють.

Міжнародна співпраця та фінансування. Міжнародні організації, як-от ЮНЕСКО, Європейський Союз та інші, відіграють важливу роль у підтримці культурної галузі в умовах кризи. Участь у грантових програмах і створення спільних проєктів дозволяє залучати додаткові фінансові й матеріальні ресурси.

Інституціональна безпека. Розроблення планів екстреної евакуації мистецьких колекцій, архівів та інших культурних цінностей є ключовою складовою захисту спадщини. Це включає створення оцифрованих копій артефактів, організацію безпечного транспортування експонатів і збереження у сховищах.

Підтримка національно-патріотичних ініціатив. У періоди воєнного стану зростає потреба в мистецьких проєктах, спрямованих на підтримку морального духу населення. Важливим напрямком роботи стає створення літератури, кінострічок, театральних постановок і музичних творів із патріотичним змістом.

Підсумовуючи зазначимо, що управління культурною галуззю у воєнний час є багатогранним процесом, який вимагає координації між державними структурами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами [3]. Проблеми, спричинені воєнними діями, суттєво ускладнюють роботу інституцій та культурних діячів. Однак завдяки інноваційним підходам, проактивному управлінню та залученню сучасних технологій є можливість забезпечити збереження культурної спадщини, розвиток мистецтва та підтримку національної ідентичності навіть у найбільш складних обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Євгенія Кравчук: ПАРЄ визнала геноцидний намір рф у знищенні української культурної спадщини та ідентичності. *Прес-служба Апарату Верховної Ради України*, 27 червня 2024. URL:

https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/251240.html (дата звернення 23.02.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення 23.02.2025).
3. Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах. *Соціологічна група Рейтинг*. 20.01.2024. URL: https://surl.li/arkmor (дата зверення 23.02. 2025).

Діана Скоробрещук

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МОВНІЙ ПІДГОТОВЦІ: ВІРТУАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК НОВИЙ ПІДХІД ДО ВИВЧЕННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Процеси викладання та навчання постійно розвиваються, зумовлені потребою адаптації до технологічного прогресу та вимог суспільства. Освітні інновації виникають як динамічна та спланована відповідь на ці проблеми, що включає творчі та стратегічні елементи для підвищення якості та ефективності освіти [1, с. 6561].

В епоху глобалізації та розвитку інформаційних технологій уміння спілкуватися англійською стає все більш важливим для студентів. Розмовна англійська – це навичка, необхідна для взаємодії з іноземними колегами та доступу до наукових ресурсів і найновішої інформації. Використання технологій для мовної підготовки під час вивченні англійської мови стало серйозною проблемою в освітньому контексті в поточну цифрову еру. Нові технології, як-от мобільні додатки, онлайн-платформи для навчання та аудіо-чи відеозаписи, пропонують нові можливості для покращення вивчення студентами розмовної англійської мови. Вони можуть забезпечити більш інтерактивний, гнучкий і захопливий досвід навчання, який відповідає потребам і вподобанням сучасного покоління [2, с. 465].

Дослідження Е. Бунау показує, що використання відеоматеріалів в усному навчанні може покращити навички англійської мови студентів. Використання відео дозволяє студентам побачити реальні приклади використання мови та з більшою впевненістю практикувати свої розмовні навички [3, с. 93].

Згідно з Г. Браун та Г. Юлем усне мовлення – це навичка, за якою студентів будуть оцінювати найбільше в реальному житті. Це важлива частина повсякденного спілкування, і найчастіше перше враження про людину складається на основі її здатності говорити вільно та вичерпно. Отже, викладачі зобов'язані якомога краще підготувати студентів до того, щоб ті могли говорити англійською мовою в реальному світі поза аудиторією [4, с. 20].

Багато із сучасних методів навчання все ще є традиційними, як-от лекції, письмові та усні вправи, які ще домінують у навчальному середовищі і не використовують весь потенціал чинних технологій. Тобто дослідження, зосереджені на використанні технологій у вивченні англійської мови для студентів, є фундаментальними для подолання розриву між потребами спілкування англійською мовою та чинними методами навчання. Розуміючи переваги та проблеми використання інноваційних технологій у вивченні англійської мови для студентів, можна розробити підходи до навчання, які є більш ефективними та відповідають їхньому контексту.

Технології дають студентам можливість для самостійної взаємодії, конфіденційність і безпечне середовище, в якому виправляються помилки та надається конкретний відгук. Зворотний зв'язок від машини виявляє додаткову цінність завдяки своїй здатності відстежувати помилки та негайно пропонувати студентам вправи, які зосереджуються на конкретних помилках. З'являються дослідження, які показують важливість якісного зворотного зв'язку в програмному забезпеченні. Коли надаються посилання для пошуку пояснень та додаткової довідки, цінність технологій ще більше зростає.

Ф. Рохман зазначив, що використання мобільних додатків під час навчання англійської мови є ефективним у покращенні мовленнєвих навичок. Результати цього дослідження показують, що студенти відчули збільшення словникового запасу, структури речень і вільного мовлення після впровадження технології у навчання [5, с. 1161].

У лінгафонних кабінетах, використовуючи відповідне програмне забезпечення за допомогою комп'ютерів, студенти можуть виконувати завдання з власним інтересом, намагаючись удосконалити свої розмовні

навички. Використання навушників у кабінетах викликає у студентів цікавість до предмета та спонукає їх до покращення вимови.

Програмне забезпечення для розпізнавання мовлення також допомагає покращити вимову студентів, може перетворювати вимовлені слова на машинозчитуваний текст. Пристрій розпізнає точність прочитаного, а потім надає позитивне підкріплення або дає користувачеві можливість спробувати ще раз, таким чином студент може зрозуміти, добре він читає чи ні. Це програмне забезпечення також оцінює та оцінює граматику, вимову, розуміння та пропонує правильні варіанти (наприклад, якщо студент неправильно вимовляє слово, навчальний інструмент може відразу помітити це та допомогти виправити).

Інтернет широко використовується людьми в усьому світі. Студенти також користуються ним під час вивчення англійської мови. Онлайн-навчання здається цікавим і змушує студентів знаходити відповідні матеріали для них. Вони навчаються виконувати граматичні вправи, які доступні в глобальній мережі. Через Інтернет ми можемо збирати дані з різних джерел. Щоб покращити мовлення, студенти можуть спілкуватися з друзями, іншими студентами, викладачами й навіть носіями мови. Ці способи навчання покращують навички усної мови студентів і компенсують брак носіїв мови в місцях проживання і більше того – онлайн-конференції також покращують міжкультурну обізнаність, мотивацію та підвищують рівень взаємодії.

Подкасти – це інтеграція аудіофайлів, у які можна додавати власні матеріали. Вони допомагають студентам ознайомитися з цільовою мовою, а викладачі можуть використовувати їх як корисний аудіоматеріал під час занять для таких заходів, як обговорення. Подкастинг дозволяє студентам використовувати свої технологічні розважальні системи в навчальних цілях. Подкасти дозволяють студентам і викладачам ділитися інформацією з будь-ким у будь-який час. Студенти, які з будь-яких причин були відсутні на занятті, можуть завантажити подкаст із записом й отримати доступ до пропущених лекцій. Вони також можуть отримати доступ до лекцій експертів, які інакше були б недоступні через географічну відстань та інші причини.

Від початку нового тисячоліття технології почали ставати реальністю в навчальних закладах, прогресуючи за цей час від форми розваги до цінного

освітнього інструменту. Серед інших підходів викладання мови виявилося, що інтеграція технологій у викладання англійської мови особливо корисна завдяки міцному зв’язку з реальним використанням мови [6, с. 131].

Отже, використання технологій у вивченні другої мови сьогодні стало потребою. Ми розглянули, як технології можна використовувати для розвитку навичок мовлення студентів під час вивчення англійської мови. Із розвитком технологій інтеграція цього середовища у процес навчання стала першочерговою. Сучасні технологічні інструменти є набагато цікавішими й забезпечують різноманітне та приємне навчання, мотивуючи студентів і допомагаючи їм покращити вивчення мови, також ці інструменти допомагають студентам навчатися у своєму власному темпі та сприяють розвитку автономії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Olivo Camacho P. M., Palacio Intriago J. E. Innovative Technological Teaching Resources to Develop English Speaking Skills. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 2024. Vol. 8, no. 1. P. 6560–6574. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10021
2. Rofii A., Syarifah E. F. The use of Innovative Technology In Teaching Speaking Skills to Elementary School Teacher Education Students. *Jurnal Cakrawala Pendas*. 2024. Vol. 10, no. 3. P. 458–470. DOI: https://doi.org/10.31949/jcp.v10i3.9263
3. Bunau, E., Apriliaswati, R., Husin, S., Salam, U., & Rezeki, Y. S. Pelatihan Pembelajaran Inovatif Bahasa Inggris Berbasis Masalah, 2022. 93-104. DOI: http://dx.doi.org/10.26418/jplp2km.v5i1.52688
4. Brown, G. and G. Yule. Teaching the Spoken Ianguage. Cambridge : Cambridge University Press, 1983. P. 20.
5. Rokhman, F. Character Education For Golden Generation 2045 National et al. For Indonesia Golden Years. *Procedia Journal Social and Behavioral Science*, 2014. 1161. DOI: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042814036210
6. Morgana, V. TBLT, Technology and English Speaking Skills. *Task-Based English Language Teaching in the Digital Age*, 2023. 131–153. DOI: https://doi.org/10.5040/9781350288041.ch-8

Вікторія Скуратовська

ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави в Україні висувають на порядок денний багато актуальних питань, серед яких – формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики. Неабиякого значення набувають спрогнозовані, впорядковані, конструктивні кадрові процеси, які мають відбуватися на засадах професіоналізму, соціальної справедливості, удосконалення нормативно-правової бази для впровадження новітніх методів управлінням персоналом.

За останні роки Україна постала перед серйозними проблемами, які були спричинені спочатку пандемією коронавірусу, а зараз країна зіткнулася з великими безпековими питаннями через збройну агресію з боку рф, яка триває вже як три роки. Така ситуація вимагає від держави гнучкості й адаптивності у формуванні кадрової політики, що відіграє ключову роль для існування країни та набуває особливого значення в органах влади на місцевому та регіональному рівнях.

Я. Жовнірчик зазначає: «…з самого початку набуття державної незалежності питання створення власної державної кадрової політики було визначено одним із пріоритетів національної безпеки України. Ключовими нормативно-правовими актами України зазначено, що державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів державної служби» [1, с. 103].

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність і послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з

урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєвоважливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Кадрова політика має бути:

- складовою державної політики;

- науково обґрунтованою, враховувати потреби держави в кадрах у перехідний період;

- послідовною та етапною у вирішенні стратегічних завдань;

- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, а також на залучення до державної служби професійно підготовлених, патріотичних і моральних людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;

- об'єктивною, усебічною, комплексною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);

- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, усі кадрові процеси незалежно від механізму і ступеня державного впливу на них;

- перспективною, тобто мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту й характеру праці чиновників;

- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;

- досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з другого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;

- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;

- духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті й громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;

- правовою: здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;

- ураховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід [2, с. 33-34].

Питанням кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування приділено багато уваги. Так, науковцями зазначається, що державна кадрова політика в сфері публічного управління потребує реформування та вдосконалення через зміни в законодавчий базі. Також має велике значення вивчення та імплементація досвіду зарубіжних країн. Також зазначається, що існує низка труднощів «у сфері формування та втілення кадрової політики, серед яких можна виділити наступні аспекти: відсутність систематичного підходу до внутрішньої організації державної служби, що призводить до хаосу та може сприяти неефективній роботі службовців; недостатня чіткість та стандартизація процесів та обов'язків; відсутність чіткого зв'язку між державною та муніципальною службою; брак прозорості та відкритості у роботі державних служб; відсутність ефективних засобів запобігання та протидії корупційним явищам в системі державної служби та ін. Ці проблеми у сфері кадрової політики потребують комплексного підходу для ефективного вирішення та покращення управлінських процесів в державних структурах» [3, с. 61].

Один з основних шляхів реформування та розвитку державної кадрової політики в Україні – це децентралізація системи державного управління та перехід до більш особистісноорієнтованого підходу. Цей процес передбачає перерозподіл повноважень та відповідальності, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, використання сучасних технологій та методів отримання інформації. Державна кадрова політика «…спрямована на формування ефективного кадрового потенціалу, який здатний забезпечити якісне виконання завдань і функцій органів державної влади. У сучасних умовах реформування державної кадрової політики в Україні має відповідати таким основним завданням, як: створення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби; підвищення якості роботи державних службовців; формування ефективної системи управління кадровою безпекою на державній службі» [5, с. 99]. Звертається увага на те, що за кордоном «було успішно

проведено реформування кадрової політики в сфері публічного управління. Одним з ключових етапів цього процесу є впровадження відкритих і прозорих конкурсних процедур, які забезпечують рівний доступ для всіх бажаючих працювати в цій сфері на професійних засадах. Також важливим є зарубіжний досвід у професійній адаптації, просуванні службовців за ієрархічними сходами та механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних служб» [4, с. 99].

Найважливішим завданням державної кадрової політики є формування високопрофесійного корпусу державних службовців України. При цьому важливо, щоб організаційно-правові засоби, призначені для інституціалізації вирішення стратегічних проблем та наявний кадровий склад відповідали цілям та завданням розвитку держави [3, с. 13]. Кадрова політика в органах публічної влади є не лише опорою для стабільності розвитку цих органів, але й ключовим інструментом для забезпечення ефективності, професійності та високого рівня виконавчої діяльності. Кадрова політика також впливає на мотивацію працівників та створює умови для їхнього задоволення від трудового процесу, що у свою чергу впливає на загальний успіх та досягнення стратегічних цілей органів публічної влади. Таким чином, вона є невід'ємною частиною сучасного управління та визначає успішність діяльності органів на шляху досягнення поставлених завдань та високого стандарту обслуговування громадян [3, с. 6].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. державне управління. URL:// http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf
3. Лопатченко І.М. Кадрова політика і державна служба. Конспект лекцій Харків 2020, URL:// http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk3.pdf
4. Кавалер В. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та іноземний досвід, 2023 . URL://https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8980/1/%D0%9A%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D1%80%20%D0%92.%D0%92..pdf
5. Куропятник А.І., Мірко Н.В. Імплементація зарубіжного досвіду при формуванні державної кадрової політики України. *Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) «Мистецтво та освіта: новації і перспективи»*, 25 квітня 2024 року URL:// https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream123456789/10052/1/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%82%D0%

Ярослав Славінський, Лілія Корчевська

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У суспільній свідомості лідер часто асоціюється з керівною посадою, тобто особою, офіційно наділеною владними повноваженнями. Однак лідерство не обов'язково передбачає формальний статус чи відповідний запис у трудовій книжці. Насамперед воно потребує готовності брати на себе відповідальність, надихати інших і допомагати команді досягати поставлених цілей. Однак ефективна командна робота залежить не лише від лідера, а й від усіх її учасників. Лідер не зможе рухатися вперед, якщо за ним ніхто не піде. Саме здатність об'єднувати людей навколо спільної мети робить керівника справжнім лідером. Водночас лідер є лише частиною команди, яка спільно працює над досягненням стратегічних цілей підприємства. Уміння досягати цих цілей разом із колективом, а не самостійно, і є однією з ключових характеристик успішного керівника.

Перш ніж аналізувати досліджувану тему, слід з'ясувати визначення термінів «лідер» та «лідерство». Так, лідер – це людина, яка вірить в те, що робить і говорить, впевнена в тому, що робить, і вміє транслювати цю впевненість іншим [9]. Тобто це той, хто відіграє ключову роль у групі, така людина може тримати в руках загальний настрій в колективі, формувати потрібну атмосферу та певною мірою впливати на людей. Однією з ключових рис лідера є здатність зосередитися на меті та орієнтувати на неї своїх підлеглих чи команду. Іншими важливими якостями є емоційний інтелект, комунікабельність, довіра та гнучкість. Лідери здатні мобілізувати людей навколо спільної мети та створювати нові ідеї та технології, що дозволяє їм досягати значних результатів у своїй діяльності. Також лідери часто мають великий досвід та знання у своїй сфері, а також здатність виявляти й управляти ризиками. Вони також можуть виявляти творчий підхід до вирішення проблем і шукати нові інноваційні шляхи розвитку.

У своїх працях М. Єфименко та Н. Ізюмцева підкреслюють, що лідерство – це мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток та один із підрозділів

менеджменту. Також лідерство як один із найважливіших складників керівника є його інтегрованим особистісним утворенням, що зумовлює успішність здійснення управлінської діяльності. До основних функцій лідерства вони віднесли такі: визначення мети; планування; ухвалення рішень; організація; реалізація; контроль; інформація і комунікація. Загалом лідерство – це послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства [5].

Терміни «лідер» і «лідерство» тісно пов’язані, але мають суттєві відмінності. Лідер – це конкретна особа, яка має вплив, веде за собою інших і ухвалює рішення. Натомість лідерство – це процес або явище, яке описує сам механізм впливу, способи управління та взаємодії з групою. Іншими словами, лідер – це суб’єкт, а лідерство – це дія або стиль цього впливу. Лідер може існувати без активного лідерства, а лідерство може виявлятися в різних формах і навіть без офіційного лідера.

Керівництво та лідерство розглядаються як персоніфіковані форми соціального контролю, що об’єднують різні механізми та методи соціально-психологічного впливу для досягнення максимальної ефективності управління групою. Важливо розуміти, що поняття «керівник» і «лідер» не є тотожними. Головна відмінність між ними полягає в тому, що керівник не завжди є лідером у своїй організації. Керівництво передбачає ефективну організацію діяльності, тоді як лідерство – здатність мотивувати персонал і впливати на нього для досягнення високих результатів. Ефективне лідерство формується у процесі управління людьми. Основні характеристики, які, на нашу думку, можуть бути орієнтиром для розвитку ефективного лідерства, зазначені на рис. 1.

Більш детально про кожну характерну рису ефективного лідерства говоримо нижче.

1. Візіонерство – здатність бачити картину майбутнього і визначати чіткі цілі для досягнення цього майбутнього. Лідер має вміти мотивувати команду, спрямовуючи її на досягнення цих цілей.

2. Комунікабельність – ефективний лідер вміє чітко і відкрито спілкуватися з командою, слухати, пояснювати і давати зрозумілі вказівки.

3. Емпатія – здатність розуміти емоції та потреби інших, що допомагає побудувати довіру і підтримку в команді.

4. Рішучість – лідер має бути готовим ухвалювати важливі рішення, навіть якщо це складно, і брати на себе відповідальність за їх наслідки.

5. Компетентність – одна з основних рис ефективного лідерства і включає в себе як професійні знання, так і практичні навички, необхідні для успішного виконання завдань та досягнення цілей.

6. Гнучкість – ефективний лідер здатний адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові обставини та мінливі потреби.

7. Мотивація – здатність надихати команду на досягнення високих результатів і підтримувати її моральний дух навіть у складних ситуаціях.

8. Командна робота – лідер поважає важливість співпраці і розуміє, що успіх залежить від колективних зусиль, а не тільки від його особистих досягнень.

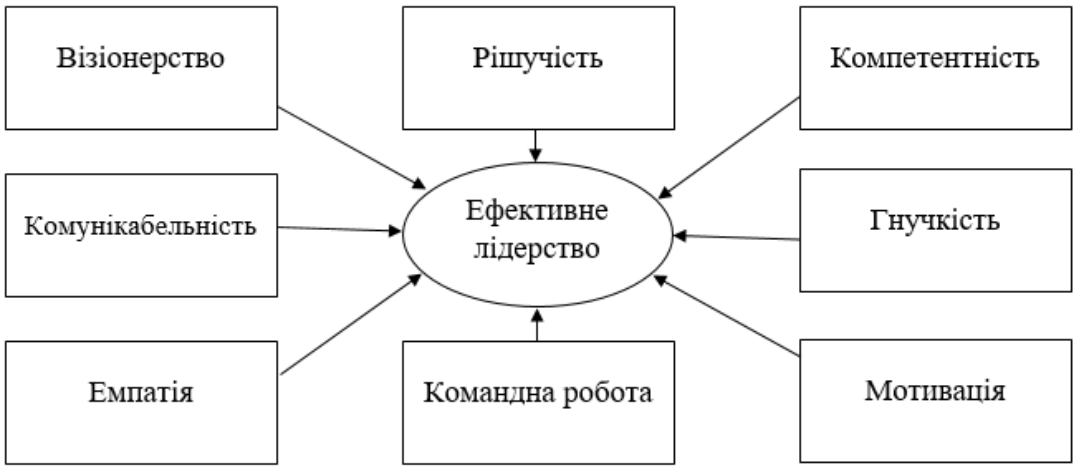

Рис. 1. Характерні риси ефективного лідерства

Джерело: розроблено автором

Ключовий принцип ефективного управління часом для лідерів – це зосередженість і цілеспрямованість. Важливо спершу виконувати найпріоритетніші завдання, працюючи над кожним етапом послідовно, без постійного перемикання. Коли ми відволікаємось і повертаємося до справи знову, наша продуктивність може знижуватися вп’ятеро. Для результативного

лідерства варто дотримуватися закону примусової ефективності: часу завжди не достатньо, але його цілком вистачає для насправді важливих речей [10].

Тайм-менеджмент для лідера – це ключ до успіху та гармонії. Він допомагає:

1) визначати пріоритети: лідер вчиться концентруватися на дійсно важливому для досягнення цілей компанії;

2) економити час та енергію: Ефективне управління часом дозволяє досягати більшого за менший час, звільняючи ресурси для інших завдань;

3) зменшувати стрес: Грамотний тайм-менеджмент допомагає уникати стресових ситуацій та швидко відновлюватися після них;

4) підвищувати ефективність: Завдяки тайм-менеджменту можна досягти більшого за менший час, а заощаджений час використати для досягнення інших цілей.

Успішні лідери приділяють багато уваги плануванню. Щоденне планування є запорукою підвищення продуктивності та ефективного використання часу. Тайм-менеджмент – це незамінний інструмент для сучасного лідера, який прагне досягти успіху та зберегти баланс у житті [7].

Отже, лідерство відіграє ключову роль у системі управління. Наукові дослідження та сучасні практики управління підтверджують, що лідерство як процес впливу на емоційний клімат у колективі та духовну взаємодію між керівником і командою має значні переваги. Воно поєднує різні джерела влади, формальне й неформальне управління, спрямовуючи колектив до досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку.

Також економічний успіх підприємства та його лідерські позиції в галузі можливі лише за умови, що керівники здатні об’єднувати людей навколо спільної мети, установлювати міцні взаємини в колективі та здобувати авторитет серед підлеглих. Лідер також має надихати команду на розвиток і професійне зростання, створюючи умови для реалізації потенціалу кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бибик Д. Д. Роль лідера в підприємництві. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2018. С. 19-23.

2. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html
3. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ. 2015. С. 116-119.
4. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
5. Єфименко М.О. та Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2018. №24. С. 157-158
6. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами: конспект лекцій. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 207 с.
7. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В. та Гірник М. І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання: науковий журнал. 2022. № 3. С. 182-189.
8. Роль лідерства в управлінні. // URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/14089/
9. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. Вип. 2.
10. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.
11. Храмов В.О. та Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП, 2011. 109 с.

Любомир Слободян

БЕЗБАР'ЄРНИЙ ПРОСТІР В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

В Україні продовжується активна робота в напрямку створення безбар'єрного простору. Нині надважливим завданням є впровадження норм безбар'єрності на рівні територіальних громад і забезпечення доступності міських просторів.

Як відомо, безбар'єрність означає формування такого підходу, за якого кожна людина в нашій країні може отримати вільний доступ до будь-якої сфери життя: навчання, будування кар'єри, спокійного пересування країною тощо. Навесні 2024 року в дослідженні ЮНІСЕФ 83% українців уперше назвали безбар'єрність новою цінністю, а в другій хвилі дослідження, восени

того ж року, ця цифра становила вже 87%. Щонайменше кожна четверта людина в країні має запит на безбар'єрність [3].

24 грудня 2024 року відбулося підсумкове засідання Ради безбар'єрності під головуванням віцепрем'єр-міністра – міністра розвитку громад та територій України Олексія Кулеби, що підсумувало досягнення 2024 року та визначило ключові напрямки роботи на наступний. Засідання пройшло за участі першої леді України Олени Зеленської. Олексій Кулеба наголосив, що безбар'єрність має охоплювати всі сфери суспільного життя, навіть під час війни. «Безбар'єрність – це не лише про зручність, а про справедливість, взаємоповагу та державну свідомість. Вона має бути основою нашого суспільного договору, це те, що має об'єднати громади, усі гілки влади, бізнес, міжнародних партнерів. Безбар'єрність має стати нашою філософією», – зазначив віцепрем'єр-міністр [3].

Міністерство розвитку громад та територій України презентувало результати роботи у сфері безбар'єрності. За 2024 рік було виконано 895 заходів, що становить 89% від запланованого. Завдяки співпраці уряду, обласних та Київської міської військових адміністрацій створено 500 місцевих рад безбар'єрності; 700 громад затвердили місцеві плани заходів; обстежено 93 000 об'єктів на доступність, із яких лише 20% відповідають нормам безбар'єрності, 32,5% – частково, а 47,5% залишаються бар'єрними [3].

Особлива увага надавалася доступності укриттів. Проведений моніторинг засвідчив, що лише 8,2% із них відповідають критеріям безбар'єрності. Міністерством уже розроблено методичні рекомендації щодо забезпечення доступності інфраструктури закладів освіти для маломобільних груп, а також створення й роботи місцевих рад безбар'єрності. Віцепрем'єр-міністр також наголосив на ключовій ролі міжсекторальної співпраці в успіху впровадження безбар'єрності.

2024 року Міністерством реалізовано 45 заходів, спрямованих на підвищення безбар'єрності в різних сферах. Так, 30 заходів було здійснено у сфері будівництва, що охоплюють адаптацію інфраструктури для потреб маломобільних груп населення. У сфері туризму виконано 8 заходів, спрямованих на забезпечення доступності туристичних об'єктів. У транспортній галузі реалізовано 6 заходів, що стосуються модернізації вокзалів

і транспортних засобів, навчання персоналу, та захід, що стосується житлово-комунальної сфери [1].

Ці результати демонструють комплексний підхід до створення доступного середовища в різних аспектах повсякденного життя. Зроблено важливий крок у створенні сучасного та інклюзивного середовища, запровадивши при цьому нові будівельні норми та стандарти. Зокрема, затверджено зміну до ДБН «Заклади охорони здоров'я. Основні положення», зміну до ДБН «Захисні споруди цивільного захисту», що спрямований на підвищення безпеки маломобільних груп населення в умовах сучасних викликів. Також затверджено надважливий документ – Зміну № 2 до ДБН «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення». Оновлено ДБН відповідно до міжнародних стандартів і вимог доступності, уведено нову термінологію та вдосконалено вимоги до візуальних і тактильних елементів доступності. Уперше в Україні впроваджено європейський стандарт ДСТУ EN 17210 «Доступність і зручність. Використання створеного середовища», що задає новий рівень для забезпечення доступності вже наявних будівель і споруд [1].

2024 року проведено масштабний моніторинг стану безбар'єрності будівель і споруд, продовжуючи системну роботу для створення доступного середовища. Важливим нововведенням стало розширення об'єктів дослідження – уперше проведено обстеження стану вулиць, зупинок громадського транспорту та об'єктів благоустрою.

За підсумками 2024 року обстежено 90 тис. об'єктів, що є суттєвим зростанням порівняно з 2023 роком, коли було перевірено близько 54 тисяч.

Загальні результати моніторингу показали, що 20% об'єктів є безбар'єрними. Найкращий показник безбар'єрності мають заклади охорони здоров'я – 43% безбар'єрних, центри надання адміністративних послуг - 41% безбар'єрних та банки – 36% безбар'єрних. Найнижчий показник мають споруди цивільного захисту населення – лише 8% безбар'єрних об'єктів [1].

Такий масштабний моніторинг дає змогу отримати повнішу картину про доступність середовища для всіх громадян, особливо для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

20 січня 2025 року Олексій Кулеба презентував флагманський проєкт Міністерства розвитку громад та територій України – створення безбар'єрних маршрутів у межах ініціативи першої леді «Безбар'єрність». [3] Проєкт заплановано реалізувати в семи пілотних населених пунктах – Рівному, Полтаві, Вінниці, Славутичі, Тернополі, Бучі та Опішні. Проєкт передбачає створення зручних умов для пересування маломобільних груп населення [2]. «У пілотних містах України разом із місцевою владою ми починаємо розбудову та впровадження безбар'єрних маршрутів. Це визначений громадою конкретний транспортно-пішохідний шлях, який буде організовано максимально доступно для людей з інвалідністю та маломобільних груп населення. На цьому маршруті максимально всі локації будуть безбар'єрними – це і перехрестя, переходи, школи, садочки, кав'ярні, громадський транспорт тощо. Будуть наявні навігаційні знаки, тактильні позначки та інші рішення, які забезпечать не лише комфорт, а й безпеку людей», – зазначив Олексій Кулеба [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Результати виконання Плану заходів 2023-2024 з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: https://mtu.gov.ua/news/36316.html (дата звернення - 21.01.2025).
2. Рух без бар'єрів: Олексій Кулеба презентував проєкт безбар'єрних маршрутів. URL: https://mtu.gov.ua/news/36422.html (дата звернення - 21.01.2025).
3. Створюємо безбар'єрне суспільство разом: відбулося річне підсумкове засідання національної Ради безбар'єрності. URL: https://mtu.gov.ua/news/36268.html (дата звернення - 21.01.2025).

Вікторія Степанова

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств є важливим напрямком розвитку національної економіки. В умовах глобалізації та посилення конкуренції підприємства прагнуть розширити ринки збуту, оптимізувати логістичні процеси й підвищити ефективність міжнародних операцій. Актуальність дослідження зумовлена потребою пошуку нових інструментів і методів підвищення результативності ЗЕД.

Однією з ключових умов успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності є її результативність. Сьогодні питання підвищення ефективності роботи підприємств на міжнародних ринках набуває особливої важливості. Аналізуючи періодичні та монографічні видання, можна відзначити, що проблема поліпшення зовнішньоекономічної діяльності залишається актуальною та недостатньо дослідженою [1].

На сучасному етапі розвитку підприємства України стикаються з низкою перешкод, що уповільнюють ці процеси, зокрема:

– низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників порівняно з іноземними аналогами;

– недостатній розвиток систем сертифікації та контролю якості, які не відповідають міжнародним стандартам;

– відставання в розвитку виробничих технологій;

– низький рівень обізнаності малого й середнього бізнесу про можливості виходу на закордонні ринки.

У ринкових умовах успіх зовнішньоекономічної діяльності та стабільність фінансового стану підприємства залежать від багатьох чинників, серед яких особливо важливим є висока конкурентоспроможність продукції. Досягнення цієї мети потребує системного вдосконалення якості товарів відповідно до сучасних стандартів і вимог [2].

Посилена конкуренція на світовому ринку змушує виробників створювати продукцію, яка максимально задовольнятиме потреби споживачів і перевершуватиме пропозиції конкурентів. Управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє ключову роль у підвищенні ефективності його діяльності. Для реалізації цього завдання потрібно розробити стратегічний напрямок зовнішньоекономічної діяльності, який ураховуватиме як внутрішні ресурси та потенціал підприємства, так і зовнішні ринкові умови.

Основними чинниками, що впливають на ефективність ЗЕД підприємств, є такі [3]:

1. Стратегічне планування та маркетинг Формування чіткої експортної стратегії, аналіз цільових ринків, розроблення унікальної торговельної пропозиції.

2. Інновації та цифровізація Використання сучасних інформаційних технологій, CRM-систем, електронної комерції та автоматизованих платформ управління логістикою.

3. Управління ризиками Застосування методів страхування зовнішньоекономічних контрактів, хеджування валютних ризиків.

4. Оптимізація логістики та митних процедур Використання мультимодальних перевезень, співпраця з надійними логістичними партнерами, цифровізація процесів митного оформлення.

5. Підвищення кваліфікації персоналу Навчання працівників основ міжнародної торгівлі, контрактного права, мовної підготовки та особливостей міжкультурної комунікації.

6. Пошук міжнародних партнерів і розвиток партнерських відносин. Участь у міжнародних виставках, форумах, бізнес-місіях, створення спільних підприємств та франчайзингових мереж.

Для підвищення ефективності ЗЕД українських підприємств доцільно:

– розвивати державну підтримку експортерів, створюючи експортно-кредитні агентства та фонди підтримки малого і середнього бізнесу;

– сприяти інтеграції підприємств у міжнародні логістичні ланцюжки;

– активізувати співпрацю з торговельно-економічними місіями України за кордоном;

– запровадити сучасні технології цифрової торгівлі та електронного документообігу.

Отже, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств можливе завдяки комплексному підходу, що охоплює стратегічне планування, інновації, розвиток партнерських відносин та управління ризиками. Застосування цих чинників сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні та зміцненню позицій України у світовій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні засади дослідження впливу зовнішньоекономічних чинників на економічну безпеку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2021. №4. С. 85-91. DOI: https://doi. org/10.32983/2222-0712-2021-4-85-91.

2. Платонова І.О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125 - 129.
3. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. Вип. 3 (14). С. 58–71

Олександр Степанов

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СЕКСУАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЕД ПІДЛІТКІВ

У сучасному суспільстві питання сексуальної освіти підлітків залишається недостатньо охопленим, що спричиняє небажані вагітності, ЗПСШ і психологічні проблеми. За даними Центру громадського здоров'я МОЗ України, спостерігається висока поширеність ВІЛ-інфекції серед підлітків, що вказує на низький рівень сексуальної освіти. Станом на 1 жовтня 2024 року в Україні на обліку перебувало 147 599 осіб, які живуть з ВІЛ (360 випадків на 100 000 населення). Найгіршою є ситуація в Одеській області, де цей показник досягає 971,8 на 100 000. Смертність від СНІДу в Одесі також висока – 8,1 на 100 000. Попри збільшення тестувань на ВІЛ на 23,4%, кількість виявлених випадків знизилася на 11,3%, що свідчить про недостатню ефективність профілактики та обмежений доступ до достовірної інформації [1].

Попри чинні ініціативи, рівень обізнаності низький через відсутність шкільних програм, табу в сім'ях і соціальних стереотипів. Нестача сексуальної освіти серед підлітків є комплексною проблемою, що впливає на здоров'я, психологічний стан і соціальну адаптацію молоді. Якщо проблему недостатньої сексуальної освіти не вирішити, зросте кількість підліткових вагітностей та захворювань, що передаються статевим шляхом. Це також може призвести до підвищення насильства серед молоді, погіршення психологічного стану через булінг і неприйняття власної ідентичності та збільшення соціальних і економічних проблем через несприятливу демографічну ситуацію [2, с.5].

Вищезазначене підкреслює актуальність розроблення якісної освітньої програми для підлітків, яка покращить обізнаність і відповідальне ставлення до свого здоров'я. На наш погляд, ефективним є застосування проєктного підходу до вирішення зазначеної проблеми через створення спеціального освітнього проєкту.

Метою проєкту є підвищення рівня сексуальної грамотності підлітків через упровадження сучасної освітньої програми. Проєкт спрямовано на формування відповідального ставлення до сексуальних стосунків, розуміння особистих кордонів, зниження рівня небажаних підліткових вагітностей і захворювань, що передаються статевим шляхом. Також він допоможе зруйнувати соціальні стереотипи та створити безпечний простір для відкритого діалогу про сексуальне здоров'я.

Головною цільовою аудиторією проєкту є підлітки віком 14–17 років, які навчаються в 7–11 класах загальноосвітніх закладів міста Одеси. Це період активного статевого дозрівання, коли підлітки починають формувати власне розуміння сексуальності, стосунків і відповідальності за власне здоров'я. Брак достовірної інформації змушує їх шукати відповіді в ненадійних джерелах або залишатися необізнаними, що підвищує ризики небажаних вагітностей, захворювань, які передаються статевим шляхом (ЗПСШ), та психологічних проблем, пов'язаних із нерозумінням особистих кордонів і сексуальної згоди.

Підлітки потребують достовірної інформації про статеве здоров'я, контрацепцію та профілактику ЗПСШ, щоб ухвалювати усвідомлені рішення. Важливо сформувати відповідальне ставлення до сексуальних відносин, навчити розуміти особисті кордони та принцип згоди, сприяючи повазі до себе та інших [3, с. 9]. Через поширення дезінформації та соціальних стереотипів молодь часто отримує викривлене уявлення про сексуальність, і тому потрібно забезпечити доступ до науково обґрунтованих знань [4, с.16]. Інтерактивний формат навчання дозволить підліткам комфортно засвоювати інформацію без побоювання осуду чи стигматизації.

Важливо зазначити, що батьки, опікуни та релігійні організації також є стейкхолдерами проєкту, адже суттєво впливають на сприйняття сексуальної освіти. Деякі підтримують її, розуміючи важливість, тоді як інші відчувають дискомфорт або дотримуються стереотипів, що змушує підлітків шукати інформацію самостійно. Консервативні релігійні громади часто виступають проти таких програм, уважаючи їх не сумісними зі своїми цінностями, що може спричинити суспільний спротив і спроби заблокувати проєкт [5, с. 6].

Батьки та опікуни потребують сучасних методичних матеріалів, які допоможуть їм пояснювати підліткам питання сексуальної освіти без

незручності та остраху. Подолання стереотипів у сім'ї є важливим кроком, адже саме відкритий діалог дозволяє дітям отримувати достовірну інформацію, а не покладатися на сумнівні джерела.

Продуктом пропонованого проєкту є освітня програма із сексуальної освіти для підлітків, що передбачає проведення курсу лекцій у школах та інтерактивних занять. Підлітки відвідуватимуть заняття, де в доступній формі розповідатимуть про основи сексуального здоров'я, безпечні стосунки й особисті кордони. Лекції будуть доповнені інтерактивними елементами – іграми, обговореннями та практичними вправами, що допоможе краще засвоїти матеріал. Для зручності навчання буде створено онлайн-платформу, де учасники зможуть переглядати відеоуроки, проходити тести та читати корисні статті в зручний час. Платформа також міститиме чат-бот, який надаватиме відповіді на типові запитання, та сервіс анонімних консультацій з лікарями й психологами. Це дозволить підліткам отримувати достовірну інформацію та підтримку без страху осуду.

Також освітня програма включає інформаційно-просвітницьку кампанію, яка спрямована на популяризацію теми сексуального здоров'я. У соціальних мережах регулярно публікуватимуться матеріали, що розвінчують міфи й наголошують на важливості обізнаності. Друковані буклети та плакати будуть розповсюджуватися у школах, щоб забезпечити доступ до інформації навіть без інтернету.

Підсумовуючи зазначимо, що проєкт спрямовано на підвищення рівня сексуальної грамотності серед підлітків через освітню програму, інтерактивні заняття та онлайн-ресурси. Це дозволить зменшити ризики небажаних вагітностей, ЗПСШ і психологічних проблем, а також створити безпечний простір для діалогу про сексуальне здоров'я. Важливо залучити батьків та релігійні громади, щоб забезпечити підтримку програми й уникнути суперечок. Проєкт має потенціал покращити сексуальну освіту в Україні та позитивно вплинути на здоров'я молоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Центр громадського здоров'я України. Статистика за ВІЛ/СНІД. URL: Статистика з ВІЛ/СНІДу | Центр громадського здоров'я (дата звернення: 12.02.2025).

2. TEENERGIZER. Посібник для підлітків з сексуальної освіти. URL: https://teenergizer.org/media/2020/11/TEENERGIZER_Manual_Ukr-1_compressed-1.pdf. (дата звернення: 10.02.2025).
3. Кучеренко О. М., Чайка Г. В., Дан Н. В., Масік О. І. Актуальні питання та проблеми сексуальної освіти серед молоді на прикладі студентів ВНМУ ім. М.І. Пирогова. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2022. Т. 26. № 1. С. 123-130. URL: https://reports-vnmedical.com.ua/index.php/journal/article/download/975/940/ (дата звернення: 09.02.2025).
4. ЮНІСЕФ Україна. Сексуальна освіта: рекомендації для батьків. Київ: 2022. 86 с. URL: sexeducation_parents.pdf.pdf. (дата звернення: 11.02.2025).
5. United Nations Population Fund (UNFPA). Sexual Education: Recommendations for Parents and Educators. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/sexual_education_engl.pdf. (дата звернення: 11.02.2025).

Ліна Стороженко

НЕТОКРАТІЯ: ВЛАДА ДЛЯ ОБРАНИХ ЧИ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВСІХ

Сучасне інформаційне суспільство стрімко трансформується під впливом цифрових технологій, і в цьому контексті концепція нетократії набуває особливої актуальності. Термін «нетократія», запропонований шведськими філософами А. Бардом і Я. Содерквістом [1], описує зміну суспільної структури, у якій традиційна капіталістична еліта поступається місцем новому класу – нетократам. Нетократія базується на перевазі в доступі до інформації, а не на володінні капіталом, що ставить під питання рівність можливостей у цьому новому порядку.

Згідно з цими вченими нетократія формується завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, соціальних мереж та цифрової взаємодії, що змінює характер влади й контролю над інформаційними потоками. Якщо у традиційному суспільстві впливовими були власники матеріальних ресурсів, то в нетократії домінують ті, хто здатний ефективно оперувати інформацією. Цей процес викликає дискусію щодо відкритості нових можливостей та загроз, які несе із собою ця зміна.

Нетократія дійсно створює певні передумови для більш демократичного доступу до знань і самореалізації. Завдяки цифровим технологіям інформація стає більш доступною, що сприяє розвитку громадянського суспільства, підвищенню рівня освіченості та мобільності. Так, відкриті онлайн-курси,

дистанційна робота та стартап-економіка демонструють, що цифрова ера може сприяти розширенню можливостей для всіх соціальних груп.

Проте паралельно з цим спостерігається й інший процес – концентрація інформаційної влади в руках обмеженого кола осіб. Найвпливовіші нетократи не просто використовують інформацію, а й контролюють її поширення, визначаючи інформаційний «порядок денний». Великі цифрові корпорації, такі як Google, Facebook, Amazon та ін., є ключовими гравцями в цьому середовищі, що порушує питання щодо справедливості розподілу інформаційного впливу.

Критики концепції нетократії наголошують, що доступ до інформації не обов'язково означає рівність можливостей. Незважаючи на цифрову відкритість, люди з кращою освітою, ширшими мережами контактів та високим рівнем цифрової грамотності отримують значно більше переваг, що створює нову соціальну ієрархію, в якій нетократи можуть відтворювати свою владу за допомогою алгоритмів, маніпуляцій інформаційними потоками та контролю над цифровими платформами.

Отже, нетократія є суперечливою системою управління, яка одночасно відкриває нові можливості та створює бар'єри. Чи стане вона інструментом рівності або посилить поділ суспільства – залежить від того, як регулюватимуться цифрові простори та як суспільство реагуватиме на виклики інформаційної епохи. Потрібно розвивати механізми прозорості, цифрової етики та демократичного контролю, аби інформаційна влада не залишалася лише привілеєм обраних, а слугувала інтересам широкого загалу.

Слід зауважити, що дослідники акцентують і на якісно новому етапі розвитку демократії, який передбачає своєрідний feedback до «прямої» демократії з елементами «комунітарної» (відсутність посередників в особі політичних діячів, партій, державних управлінців та ін.). Зазначена позиція консонує з «популістським» підходом щодо розвитку демократії, згідно з яким мережа Інтернет забезпечує можливість індивідуального впливу на владу. Прихильники «популістської» концепції відзначають, що саме віртуальне середовище як невід'ємна складова нетократії може забезпечити комунікацію представників суспільства з владою без «посередників», а також зменшити залежність простих громадян від посадових осіб та політичних партій [2].

Дослідження доводять, що країни, які активно впроваджують стратегії цифрової інклюзії, мають більший потенціал для справедливого розподілу інформаційних ресурсів. Зокрема, розвиток ініціатив із цифрової освіти, відкритих даних і державних електронних сервісів сприяє подоланню інформаційного розриву між різними групами населення.

Також важливо враховувати роль алгоритмічної прозорості та етичного регулювання діяльності технологічних компаній. Упровадження механізмів контролю за штучним інтелектом, механізмів боротьби з фейковими новинами та політики відповідального зберігання й використання персональних даних є важливими складовими формування справедливого інформаційного суспільства.

Також варто зазначити, що розвиток технологій блокчейн може стати альтернативним механізмом для забезпечення прозорості інформаційних потоків і розподілу влади. Децентралізовані платформи можуть зменшити залежність суспільства від монополій, що сприяло б рівнішому доступу до інформації.

Також потрібно враховувати, що цифрова культура та критичне мислення відіграють важливу роль у мінімізації негативних наслідків нетократії. Освітні програми, що сприяють підвищенню медіаграмотності, можуть допомогти користувачам ефективніше аналізувати та використовувати інформаційні ресурси, не потрапляючи під вплив маніпулятивних стратегій.

Отже, майбутнє нетократії залежить від того, наскільки вдасться збалансувати між можливостями та загрозами цифрової епохи. У разі впровадження ефективних політик цифрової рівності та прозорості інформаційне суспільство може стати інструментом позитивних змін, забезпечуючи можливості для всіх, а не лише для вузького кола еліти. Водночас важливо усвідомлювати ризики концентрації інформаційної влади та працювати над механізмами її децентралізації, щоб цифрове майбутнє стало справді відкритим і демократичним для всіх.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Bard A., Soderqvist J. Netocracy: The New Power Elite and Life after Capitalism. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.
2. Стороженко Л.Г. Електронна демократія в умовах трансформації сучасних комунікаційних процесів: особливості формування. *Дніпровський науковий*

часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 5. С. 14–18. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.2.

Оксана Сторожук, Олексій Заярнюк, Інна Кашульська

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Україна, як одна з найбільших країн Європи, вирізняється регіональною різноманітністю, а також культурними, економічними, мовними та релігійними відмінностями. Ці чинники, формуючи унікальний потенціал країни, водночас створюють ризики соціальної та політичної напруженості. Виходячи з цього, для побудови єдиного простору, заснованого на спільних цінностях, критично важливо враховувати політику згуртованості, яку активно розвивають країни ЄС. У цьому контексті ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій стають визначальними інструментами досягнення сталого розвитку держави.

Як справедливо підкреслюють Т. Немченко та Б. Дивизинюк, довіра в сучасних умовах невизначеності стає вирішальним елементом соціального капіталу, що «спрямований на підтримання стабільності, стійкості соціальних систем, згуртованості суспільства, сприяння процесу налагодження комунікації, за рахунок формування культури співпраці та співробітництва» [1].

Інтеграція цифрових технологій значно розширює можливості комунікації між державою, бізнесом і громадськістю. Зокрема, цифрові платформи та медіа відкривають нові перспективи для регіональної адаптації повідомлень. Так, за допомогою використання великих даних (Big Data) можна аналізувати регіональні особливості та формувати повідомлення, що резонують із місцевими спільнотами. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень через онлайн-опитування, форуми, цифрові платформи електронного урядування сприяє розвитку інклюзії. Упровадження відкритих даних забезпечує доступність інформації про діяльність органів влади та зміцнює довіру до держави. Ці інструменти не лише сприяють ефективному управлінню, але й формують підвалини для розвитку цифрового суспільства.

М. Білецький обґрунтовано стверджує, що «електронне урядування виступає не лише як технічна платформа для впровадження цифрових ініціатив, але й як ключовий фактор, що сприяє трансформації організаційної культури та процесів у державних установах» [2]. Погоджуємося з такою думкою і вважаємо, що сучасна комунікаційна стратегія держави має враховувати принципи сталого розвитку, що включають економічну, екологічну та соціальну складові, та будуватись на використанні цифрових інструментів для адаптації комунікацій до швидкозмінного інформаційного середовища.

Очевидно, що інтеграція цифрових технологій значно посилює можливості політики згуртованості, оскільки дозволяє налагодити ефективну взаємодію між регіонами країни, сприяє рівному доступу до інформації та послуг, а також забезпечує швидкий обмін даними. Ефективна комунікаційна стратегія стає не лише інструментом інформування, а й основою для формування довіри між різними рівнями влади та громадянами.

Цифрові технології дозволяють утілювати політику сталого розвитку через автоматизацію процесів, зниження витрат і підвищення екологічної свідомості (наприклад, через електронний документообіг). Розвиток таких стратегій сприятиме не лише згуртованості країни, але й ефективному управлінню, яке базується на принципах прозорості, участі та відповідальності.

Окремо потрібно відзначити, що в умовах євроінтеграції України стратегічне публічне управління набуває надважливого значення, адже саме воно створює основу для ухвалення важливих управлінських рішень, спрямованих на розвиток держави та її регіонів. Одним із центральних чинників забезпечення ефективності такого управління є інтеграція цифрових технологій та формування дієвих комунікаційних стратегій, з огляду на те, що вони не лише сприяють підвищенню прозорості та підзвітності, а й відповідають сучасним глобальним викликам сталого розвитку.

Інтеграція принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) забезпечує значну конкурентну перевагу для країни. Вона формує довіру інвесторів, створює стійкі передумови для залучення інвестицій та стимулює інноваційний розвиток. Зокрема, застосування цифрових технологій дозволяє здійснювати якісний моніторинг екологічних впливів, оптимізувати

управлінські процеси та розкривати дані у прозорий спосіб. В Україні особливо важливим стає розвиток «зелених» технологій та впровадження заходів з декарбонізації, адже це не лише відповідає вимогам євроінтеграції, а й дозволяє державі бути активним учасником глобальних процесів вуглецевого регулювання. Інтеграція цифрових технологій сприяє стимулюванню інновацій, створюючи простір для експериментів та творчих рішень, у той час як використання інтернет-платформ для обміну ідеями, хмарних сервісів для спільної роботи та цифрових інструментів аналізу даних дозволяє швидко реагувати на зміни та генерувати нові підходи до вирішення проблем.

З метою досягнення позитивних результатів потрібно створити потужний інституційний механізм, що дозволить централізовано координувати стратегічне планування, адаптацію інформаційної інфраструктури та інвестування в людський капітал. Завдяки цьому Україна зможе ефективно відповідати на внутрішні виклики та враховувати глобальні екологічні тенденції, а через інноваційні цифрові рішення – масштабувати екологічні ініціативи, що є важливою передумовою сталого розвитку та інтеграції до ЄС.

Отже, упровадження ефективних управлінських рішень з урахуванням ESG-принципів, адаптації цифрових рішень і формування прозорих механізмів підзвітності відкриває перспективи для побудови стійкої моделі публічного управління, орієнтованої на стале майбутнє України.

Особливості комунікаційної стратегії в контексті сталого розвитку держави включають структурований підхід, який дозволяє формувати довіру, підвищувати поінформованість населення та сприяти активній участі громадян у реалізації стратегічних реформ (таблиця 1).

Таблиця 1

Особливості комунікаційної стратегії в контексті сталого розвитку держави

Елемент	Зміст	Очікуваний результат
Доступність інформації	Прозора, зрозуміла, адаптована інформація про сутність сталого розвитку, переваги реформ та їх вплив.	Формування позитивного ставлення до реформ, зростання довіри громадян до державної політики.

Адаптація до споживачів інформації	Розроблення підходів для різних груп населення з урахуванням їхніх потреб та інтересів.	Підвищення ефективності комунікації, створення взаємодії, орієнтованої на цільові групи.
Моніторинг успіхів	Упровадження системи оцінювання результатів реалізованих стратегій і програм.	Аналіз досягнень, можливість внесення коректив для підвищення ефективності.
Етичне лідерство	Виховання культури прозорості, відповідальності та етичної поведінки серед представників влади і громадян.	Зростання довіри до органів влади, зміцнення громадянської активності та партнерства.
Інтеграція цифрових технологій	Використання цифрових платформ, соціальних мереж, інтерактивних додатків для поширення інформації.	Масштабованість кампаній, прозорість процесів, доступність інформації для широкого кола громадян.
Сприяння реформам	Роз’яснення потреби реформ, підкреслення їх довгострокової користі для сталого розвитку.	Підвищення громадської підтримки, залучення до процесу змін.

Джерело: складено авторами

Варто відзначити, що стратегічне мислення дозволяє державним інституціям формувати довгострокові цілі, зокрема в рамках сталого розвитку, а також адаптуватися до швидкозмінних умов, а форсайт, як інструмент передбачення майбутніх тенденцій, допомагає виявляти можливості для інновацій, ураховувати ризики та підривні технології, що потенційно впливатимуть у майбутньому на суспільство та економіку.

Отже, в Україні врахування різноманітних культурних, мовних та економічних особливостей громадян сприяє підвищенню довіри до державних ініціатив, а домінантний інтеграційний аспект цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, забезпечити доступність інформації та залучити громадян до ухвалення рішень, що сприяє довірі до влади. Ефективна стратегічна співпраця, орієнтована на регіональну адаптацію та діалог із громадськістю, зміцнює координацію між різними рівнями суспільства. Упровадження принципів сталого розвитку, включаючи екологічні, соціальні

та управлінські аспекти, надає конкретний зміст підвищенню конкурентоспроможності країни та формуванню довіри інвесторів. Тобто цифровізація, ESG-принципи та екологічні ініціативи є ключовими інструментами інтеграції України в європейський простір сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Немченко Т. А., Дивизинюк Б. М. Довіра як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу суспільства в умовах інноваційних змін. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1544
2. Білецький М. Електронне врядування: шлях до цифрової трансформації держави. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні*: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 282 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu-19042024-0905.pdf (дата звернення 22.01.2025 р.)

Павло Несененко, Олексій Подмазко, Світлана Резекіна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та формування інформаційного суспільства у світі спричинили потребу сучасного підходу до державного управління, що вимагає достовірної, своєчасної та доступної інформації, яка може бути отриманою в будь-який час за допомогою електронних інформаційних ресурсів. Електронне урядування є необхідним у сфері діяльності органів державної влади та їх взаємодії з громадянами. За Концепцією розвитку електронного урядування в Україні, «е-урядування – це форма організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [1; 2]. Електронне урядування як форма організації державного управління сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості в діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, орієнтованих на задоволення потреб громадян. Інформаційна

система «е-уряд» має забезпечувати надання органами державної влади послуг фізичним та юридичним особам, а також за допомогою якої відбувається інформування громадян про діяльність органів влади [1].

Головним державним органом України з питань електронного урядування є Міністерство цифрової трансформації України. Запровадження електронного урядування в Україні передбачалося як якісно новий рівень управління державою та суспільством задля зміцнення довіри до держави та її політики, а також удосконалення взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадянами та державними службовцями. Крім того електронне урядування має здійснювати позитивний вплив на розбудову демократичної держави із взаємодією органів влади з людиною та громадянином, громадськими організаціями, а також із проведенням подальших реформ, націлених на розбудову системи електронного урядування та здійснення безпосередньої участі громадян у вирішенні проблем сучасного світу.

Особливого значення набуває розбудова системи національних електронних інформаційних ресурсів, яка є інструментом, здатним підвищити ефективність використання загальнонаціональних інформаційних ресурсів, та істотно знизити витрати на їх утримання. Формування системи національних електронних інформаційних ресурсів доцільно пов’язати з потребою організаційно та функційно забезпечувати інформаційну взаємодію державних та недержавних структур; створювати та експлуатувати бази даних, надавати інформацію, щоб її передання та використання були підкріплені належною нормативно-правовою базою; опрацювати єдині правила та методи доступу до інформаційних ресурсів, що забезпечуватиме якісну інформаційну взаємодію органів влади та враховуватиме вимоги щодо інформаційної безпеки [3].

Основу нормативно-правового забезпечення, формування, використання й захисту національних ресурсів становлять закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про інформацію», «Про захист інформації в автоматизованих системах». У сфері національних інформаційних ресурсів основні положення державної політики в цьому напрямку закладені в Концепції формування системи національних інформаційних ресурсів та Положенні про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів,

хоча останнє втратило чинність на підставі постанови Кабінету Міністрів України «Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів» від 01.09.2023 року № 969 [4].

Завдяки широкому застосуванню інформаційних технологій у сфері державного управління підвищується ефективність міжвідомчої взаємодії та надання державних послуг населенню та організаціям. Доступ до інформаційних ресурсів за допомогою web-сервісів допомагає досягти значних результатів, забезпечуючи практичну можливість будувати найперспективнішу сервісноорієнтовану архітектуру розподілених інформаційних інфраструктур. Разом із цим постає потреба захисту інформаційних ресурсів, для чого спрямовуються відповідні зусилля на створення національних і наднаціональних захищених інформаційних структур.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні передбачає розвиток електронної взаємодії суб'єктів владних повноважень на базі системи державних електронних інформаційних ресурсів, базових державних реєстрів, центрів надання адміністративних послуг, а також розвиток транскордонної електронної взаємодії. На сьогодні у ЄС створені та функціонують Транскордонні цифрові комунальні служби, що забезпечують функціювання єдиного цифрового ринку ЄС. Завдяки цьому особа може отримати електронну послугу за межами країни свого постійного проживання. ЄС. Також продовжують працювати над покращенням та спрощенням єдиних стандартів надання електронних послуг для всіх країн європейського союзу. Для реалізації цього було ухвалено Європейський план дій електронного уряду, який спрямовується на створення умов до переходу електронного урядування на нове покоління електронного уряду на місцевому, регіональному, національному та європейському рівні, метою якого є створення транскордонних електронних послуг, що дозволяє отримувати їх незалежно від країни перебування. Ці положення є загальними вимогами щодо надання електронних послуг публічною адміністрацією в країнах ЄС, але в кожній країні існують певні особливості надання електронних послуг [5].

Упровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів сприяє забезпеченню ефективного використання інформації для виконання завдань державного управління та реалізацію права

громадян на інформацію. Інноваційні телекомунікаційні технології в усьому світі мають задовольняти потреби суспільства. Інформаційні інновації потребують формування інформаційного суспільства, регулювання інформаційних відносин і гарантії безпеки при їх використанні. Варто зазначити, що дослідження світової практики використання інформаційно-комунікаційних технологій, передумов створення та впровадження новітніх технологій у світі є достатньо актуальним для України.

Отже, доцільно зауважити, що розвиток електронного урядування та електронної демократії в Україні – це новий, динамічний та відкритий до змін і інновацій процес, який відповідатиме сучасним світовим тенденціям розвитку. Саме він сприяє трансформації основ функціювання вітчизняної влади, робить її менш корумпованою та більш ефективною, прозорою і відкритою до інтересів пересічних громадян, створює відповідні умови для нормального розвитку підприємництва, поліпшенню інвестиційного клімату в країні та зростанню її економіки, а також сприяє посиленню громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Електронний уряд: науково-практичний довідник / Укл.: Чукут С.А., Клименко І. В., Линьов К. О. 2016. 85 с. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CHukut_Linov_Klimenko.pdf
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua
3. Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2004 р. № 326. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/326-2004-%D0%BF
4. Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2023 р. № 969 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/969-2023-%D0%BF
5. Тищенкова І. О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України : монографія. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с.

Юрій Стельмашенко

РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ

Сьогодні енергетична галузь нашої країни зіткнулася з надзвичайно складними проблемами, які спричинили її критичний стан. Основна причина такого становища відома усім – масштабна агресія з боку рф проти України, що супроводжується систематичними ударами по ключових об'єктах енергетичної інфраструктури. У результаті традиційна енергетика дедалі більше втрачає здатність бути надійним джерелом виробництва електроенергії та тепла, що може повною мірою задовольнити зростаючі потреби як промислового сектору, так і споживачів у приватному секторі.

Складність ситуації змушує шукати нових шляхів вирішення проблем, і один із найбільш перспективних полягає в розвитку та активному впровадженні проєктів із використанням альтернативних джерел енергії. Саме розширення можливостей оновлюваних технологій, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика, може стати важливою складовою в досягненні енергетичної безпеки. Такі рішення здатні не лише частково компенсувати нестачу традиційних ресурсів, але й створити базу для підвищення незалежності країни від зовнішніх факторів і викликів, забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі [1].

Утім широкомасштабне вторгнення, розпочате росією на території України в лютому 2022 року, спричинило серйозні потрясіння і в секторі відновлюваних джерел енергії, поставивши його в стан невизначеності та вимушеного очікування. Ця складна ситуація була викликана не лише інтенсивними бойовими діями, фізичним знищенням критично важливих енергетичних об'єктів та їхньою окупацією, але й штучно створеним додатковим тиском із боку деяких державних структур. Часто такі дії спричиняли ще більше проблем і викликів для учасників ринку, що посилювало загальну нестабільність та ускладнювало подальший розвиток галузі [2].

Аналіз свідчить, що в 2019 році Україна продемонструвала значний прогрес у сфері розвитку відновлюваної енергетики, увійшовши до десятки світових лідерів за темпами зростання цього сектору. Уже 2020 року країна зайняла місце серед п'яти найдинамічніших європейських держав у розвитку

сонячної енергетики, підтверджуючи свої амбіції в переході до екологічно чистих джерел енергії. Того ж року завдяки активному залученню інвестицій та створенню сприятливих умов для розвитку низьковуглецевих технологій Україна піднялася на високе 8 місце в рейтингу Climatescope від Bloomberg New Energy Finance, вирвавшись із 63 позиції серед 104 країн світу. Це стало важливим свідченням привабливості України для інвестування в перспективну «зелену» економіку. 2021 року в загальному рейтингу інвестиційного потенціалу від BloombergNEF Україна перебувала на 48 місці серед 136 країн, що все одно є значущою позицією на глобальній арені та демонструє стабільне зацікавлення міжнародних інвесторів в економічному прогресі країни.

Починаючи від 2022 року (а за офіційними державними джерелами – від 2021-го), інформація про діяльність і поточний стан альтернативної енергетики в Україні була припинена до оприлюднення задля забезпечення національної безпеки. І все ж, за оцінками експертів галузі попри відсутність відкритих даних, зниження обсягів постачання електроенергії з альтернативних джерел через війну сягнуло понад дворазового рівня. Така суттєва втрата пояснюється низкою ключових причин. По-перше, значний вплив на ситуацію мають прямі фізичні руйнування інфраструктури генерації електроенергії, викликані військовими діями, які в багатьох випадках роблять енергетичні об’єкти повністю непрацездатними. По-друге, технологічне обладнання, яке використовується на цих об’єктах, часто змушене зупинятися в екстреному режимі як захід запобігання критичним пошкодженням чи виходу з ладу через бойові дії. Третьою важливою причиною, яка суттєво впливає на зупинку роботи об’єктів альтернативної енергетики, є руйнування технологічної бази попиту. Вона тісно пов’язана із загальною недостатньою гнучкістю відповідної інфраструктури електрогенерації, оскільки відновлення споживання енергії потребує стабільної функціональності ширшої економічної та інфраструктурної складової. Четвертий фактор не менш критичний: значна кількість об’єктів зелених енерготехнологій розташовані на тимчасово окупованих територіях. Це не лише унеможливлює їх повноцінну роботу, але й призводить до відсутності доступу до актуальної інформації щодо їхньої технічної готовності, рівня пошкоджень чи точних обставин припинення їхньої діяльності. Таким чином, сукупність вищезазначених факторів формує складну

та багатогранну проблему для відновлюваної енергетики в умовах воєнного часу, що вимагає як стратегічних рішень у відновленні інфраструктури, так і адаптивного короткострокового підходу до її експлуатації [3].

Разом із тим, розвиток української альтернативної енергетики в умовах війни демонструє обнадійливі зрушення, які особливо помітні після повного провалу, зафіксованого 2022 року. Від 2023 року намітилися чіткі позитивні тенденції, що свідчать про поступове відновлення активності в реалізації нових проєктів у сфері відновлюваних джерел енергії. Особливо значущим є повернення до України низки іноземних девелоперів, які беруть участь у розробленні й упровадженні проєктів вітрових і сонячних електростанцій із загальною потужністю, що перевищує 1000 мегават. Окремо варто підкреслити, що із цього обсягу 650 мегават припадає на проєкти, започатковані саме іноземними інвесторами, які вирішили вкластися в українську енергетику навіть після початку повномасштабного вторгнення. Такий крок не лише демонструє їхню довіру до перспектив українського енергетичного сектору, а й свідчить про значний інтерес до розвитку екологічно чистих рішень у складних геополітичних умовах.

До того ж в умовах повномасштабної війни, яка триває між Україною та рф, питання розвитку відновлюваних джерел енергії набуло особливої ваги у стратегічному плануванні та відновленні країни. Зокрема, пріоритетне значення в цьому напрямку мають положення Плану відновлення України до 2032 року, який було представлено Урядом України в липні 2022 року [3]. Ураховуючи сучасні глобальні тенденції, очікується, що післявоєнний економічний розвиток України здійснюватиметься відповідно до цього стратегічного документа, де сектор відновлюваної енергетики відіграє одну із ключових ролей. У межах цієї ініціативи до 2032 року передбачено масштабне розширення відповідних енергетичних потужностей.

Планується збудувати від 5 до 7 ГВт нових сонячних і вітрових електростанцій, що сприятиме суттєвому підвищенню експортного потенціалу енергетичної системи країни. Крім цього намічено створення понад 30 ГВт об’єктів відновлюваної енергетики для виробництва екологічно чистого водню, а також будівництво 3,5 ГВт гідроелектростанцій та насосних гідроелектростанцій. Додатково Планом передбачається введення в

експлуатацію впродовж наступних 10 років нових інфраструктурних потужностей, серед яких 1,5-2 ГВт пікових джерел енергії, близько 0,7-1 ГВт акумуляторних систем для збереження енергії, а також 15 ГВт електролізних установок, необхідних для виробництва водню. Реалізація цих амбітних завдань стане можливим завдяки суттєвим інвестиціям у національну програму «Енергетична незалежність та зелений курс», обсяг яких наразі оцінюють у 130 мільярдів доларів США. Тобто розвиток сектору відновлюваних джерел енергії постає як один із ключових напрямків післявоєнного відродження України. Він має не лише зміцнити внутрішню енергетичну стійкість країни, але й сприяти інтеграції в глобальну економіку за рахунок експорту «зеленої» енергії та інноваційних технологій.

Отже, можна зробити висновки, що сучасна енергетична галузь стикається з численними викликами, які вимагають швидкої та комплексної переорієнтації на відновлювані й більш екологічні джерела енергії, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення енергоефективності. Попри значні труднощі, зумовлені як економічною нестабільністю, так і геополітичними викликами, Україна володіє унікальними можливостями для подальшого розвитку альтернативних джерел енергії. Такий курс є критично важливим не лише з погляду забезпечення енергетичної незалежності, але й у контексті довгострокового збереження екологічної рівноваги. Реалізація державних програм і пошук фінансових інструментів підтримки є важливими кроками, спрямованими на стимулювання інтеграції екологічно безпечних технологій у різні сектори – від промислового виробництва до побутового користування. Завдяки цим ініціативам новітні енергозбережувальні рішення стають дедалі доступнішими для широкої аудиторії споживачів. Це не тільки сприяє раціональному використанню природних ресурсів, а й відкриває нові перспективи для поступального розвитку економіки країни в гармонії з навколишнім середовищем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Орєхова А. І., Хоролець Б. О., Клименко М. В. Альтернативна енергетика в контексті інноваційної відбудови енергетичного комплексу України: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2.. С. 214-218. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1

2. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни: *Офіційний сайт Центру Розумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny
3. План Відновлення України. URL: http://surl.li/polpuw

Володимир Сухарніков

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Публічне адміністрування є надзвичайно важливим інструментом державного управління, розвиток якого можна розглядати як одну з визначних умов удосконалення функціонування всіх органів влади. Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування через ухвалення адміністративних рішень, надання встановлених законом адміністративних послуг населенню.

Упродовж останніх років зростання громадської свідомості та соціальної відповідальності широких верств населення, розвиток процесів євроінтеграції справили позитивний вплив на систему публічного адміністрування. Особливо це простежується у сфері надання адміністративних послуг, що пов'язано із процесами цифровізації в усіх галузях економіки.

Метою надання адміністративних послуг є максимальне наближення діяльності держави і суб'єктів місцевого самоврядування до моделі сервісної держави через найповніше задоволення інтересів фізичних та юридичних осіб щодо набуття, зміни чи припинення ними прав або здійснення обов'язків у різноманітніших сферах суспільних відносин [1].

Розвиток ефективної та дієвої моделі надання адміністративних послуг є пріоритетом політики України від 2014 року. Ця ініціатива отримала значний поштовх 2019 року, коли уряд впровадив ініціативу «Держава в смартфоні». Після цього було схвалено кілька програмних документів і нормативно-правових актів, спрямованих на реформування методів розроблення послуг та їхнього надання [2].

Також оптимізація системи надання адміністративних послуг є одним із напрямків реформи державного управління в умовах євроінтеграції та

завданням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримують високоякісні та доступні адміністративні послуги за зручними та зрозумілими процедурами. Головними завданнями в напрямку покращення доступності адміністративних послуг у контексті реформи державного управління в умовах євроінтеграції є розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); забезпечення подальшої інтеграції послуг до ЦНАП і децентралізація повноважень; запровадження єдиної системи моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг; перегляд та оптимізація процедур надання адміністративних послуг [3].

Україна, незважаючи на безпрецедентні труднощі, зуміла продемонструвати значну стійкість і гнучкість механізмів публічного адміністрування. Війна стала значним випробуванням для країни, проте навіть у таких умовах спостерігається прогрес у стратегічних і ключових аспектах управління. Розвиток мережі ЦНАП забезпечує зручність і швидкість у вирішенні адміністративних питань. Станом на 01.01.2025 в Україні функціонує 1352 ЦНАПів. Мережа ЦНАП включає 150 територіальних підрозділів, 3319 віддалених робочих місць, 45 мобільних ЦНАПів. Функції ЦНАПів протягом 2022-2023 рр. не тільки збереглися, але навіть розширилися (в 2024 році впроваджено 246 нових послуг). Поєднання ЦНАПів та цифрових сервісів дозволило отримувати державні послуги по всій країні навіть у найскладніших ситуаціях. Рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг у ЦНАП становить 94,7%, що перевищує запланований Стратегією цільовий показник (78% станом на 2024 рік та 80% станом на 2025 рік) [4].

Одним із найбільш помітних досягнень є розвиток цифровізації, що відкриває нові можливості для доступу до адміністративних послуг і зміцнює позиції України на шляху до інтеграції в Європейський Союз (ЄС). 2024 року Україна увійшла до світових лідерів у сфері цифровізації державних послуг, посівши 5-те місце в рейтингу Online Services Index від ООН. За показником E-Participation, який оцінює залученість громадян до державних процесів через онлайн-платформи, Україна зайняла перше місце у світі. Ці досягнення стали можливими завдяки впровадженню таких інноваційних рішень, як застосунок

«Дія», що налічує понад 21 млн. користувачів. Він надає доступ до понад 120 послуг, серед яких електронні паспорти, цифрові водійські права та найшвидша у світі реєстрація фізичних осіб-підприємців (за 4 секунди) [5].

Завдяки таким результатам Україна демонструє світові, як система надання адміністративних послуг може бути прозорішою, зручнішою та доступнішою для громадян, установлюючи нові стандарти цифрової трансформації [6].

Незважаючи на позитивні результати в реалізації поставлених завдань в умовах євроінтеграції, в Україні проблематика системи надання адміністративних послуг зосереджується навколо питань: дерегуляції та адміністративного спрощення, децентралізації, електронного урядування. Для покращення доступності адміністративних послуг як однієї з рекомендацій Європейської комісії щодо вступу України до ЄС необхідним є продовжувати роботу в таких ключових напрямках: оптимальне використання наявної інфраструктури чинних ЦНАП у прикордонних та прифронтових громадах; підвищення рівня інклюзивності ЦНАП; інтеграція адміністративних послуг до ЦНАП; запровадження єдиної системи моніторингу ефективності мобільних ЦНАП, удосконалення планування їх роботи з урахуванням актуальних потреб населення; мінімізація цифрової нерівності, посилення ролі ЦНАП як цифрових посередників. Реалізація визначених векторів розвитку забезпечить швидке відновлення та довгострокове економічне зростання країни, підвищить ефективність державних реформ, які формують основу для прискорення євроінтеграції та зміцнення інституційної спроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жукова Є. О. Надання адміністративних послуг як вид публічного адміністрування. *Право та державне управління*. 2022. №1. С.94-97.
2. Орлова Н.С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колект. моногр. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
3. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text
4. Результати моніторингу мережі Центрів. *Дія. Платформа центрів*. URL: https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2

5. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. *Реформа державного управління*. URL: https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh
6. Яким був 2024 рік для реформи державного управління? *Реформа державного управління*. URL: https://par.in.ua/information/publications/401-yakym-buv-2024-rik-dlia-reformy-derzhavnoho-upravlinnia

Тетяна Тардаскіна, Анастасія Сергєй

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах сучасної цифрової трансформації корпоративна культура стає ключовим чинником успіху підприємств, забезпечуючи адаптивність та інноваційність. Для АТ «Укрпошта», як національного оператора поштового зв'язку, розвиток корпоративної культури є важливим етапом у підвищенні конкурентоспроможності та якості обслуговування клієнтів. Інноваційний підхід до формування корпоративних цінностей і поведінкових норм дозволяє створити середовище, сприятливе для впровадження цифрових рішень.

Цифрова трансформація вимагає нових підходів до управління персоналом, комунікацій та впровадження технологій, що потребують гармонійного поєднання традиційних цінностей із сучасними трендами [1; 2]. Вивчення цього питання сприяє глибшому розумінню ролі корпоративної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, що робить дослідження необхідним та своєчасним.

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, що перебуває у процесі цифрової трансформації, однак корпоративна культура АТ «Укрпошта» досі базується переважно на традиційних цінностях та ієрархічних структурах. Аналіз чинної корпоративної культури показує, що працівники демонструють високу лояльність, але часто виявляють недостатню гнучкість в ухваленні рішень і брак сучасних інструментів для комунікацій й навчання. Проблеми також пов'язані зі слабкою інтеграцією інновацій у щоденну роботу та відсутністю ефективного механізму зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Незважаючи на поступові зміни, спрямовані на впровадження нових технологій, загальний рівень цифрової зрілості АТ «Укропошта» не достатній для забезпечення динамічного розвитку.

На сьогодні корпоративна культура АТ «Укрпошта» здебільшого базується на бюрократичному типі культури. Цей тип характеризується високим рівнем формалізації, суворою ієрархією, чіткими регламентами та стабільністю процесів. Основна увага приділяється контролю, дотриманню процедур і мінімізації ризиків. Така культура забезпечує порядок на великих підприємствах, але водночас може створювати бар'єри для впровадження змін, знижувати рівень ініціативності працівників й уповільнювати адаптацію до інновацій.

Для впровадження інноваційного підходу в умовах цифрової трансформації доцільно перейти до адаптивної (інноваційної) корпоративної культури. Її ключовими характеристиками є:

– орієнтація на інновації: заохочення творчості, експериментів і генерування ідей на всіх рівнях організації;

– гнучкість і швидкість: здатність організації адаптуватися до змін ринку та технологій, спрощення процедур і зменшення бюрократії;

– колаборація та командна робота: створення умов для відкритого обміну ідеями між відділами та підрозділами;

– фокус на розвитку персоналу: постійне навчання працівників, розвиток цифрових компетенцій і лідерських навичок;

– прозорість і довіра: відкритість у внутрішніх комунікаціях і залучення працівників до ухвалення рішень.

Пропонуємо практичні рекомендації щодо впровадження адаптивної корпоративної культури у діяльність АТ «Укрпошта»:

1. Зменшення ієрархії: перейти до більш плоскої структури управління для прискорення процесів ухвалення рішень.

2. Упровадження програм інноваційності – наприклад, хакатонів чи внутрішніх конкурсів ідей.

3. Розвиток корпоративної комунікації: створення платформ для обміну ідеями, розширення зворотного зв'язку.

4. Підтримка ініціативності: упровадження системи визнання досягнень співробітників, які пропонують інноваційні рішення.

5. Інвестування в навчання та розвиток: створення навчальних програм, орієнтованих на цифрові навички та лідерство.

6. Формування спільних цінностей: визначення місії, візії та цінностей, які спрямовані на інноваційний розвиток.

Проведене дослідження підтвердило, що сучасний стан корпоративної культури АТ «Укрпошта» значною мірою зумовлений бюрократичними традиціями, які забезпечують стабільність і контроль, але обмежують адаптивність та інноваційність. Водночас цифрова трансформація створює нові виклики, які вимагають швидкого впровадження інноваційних підходів у корпоративну культуру. Перехід до адаптивної корпоративної культури дозволить АТ «Укрпошта» ефективніше впроваджувати цифрові рішення, залучати талановитих співробітників і вдосконалювати взаємодію з клієнтами, що сприятиме довгостроковому успіху підприємства. Перехід до інноваційної корпоративної культури дозволить АТ «Укрпошта» не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й значно покращити якість надання послуг поштового зв'язку, що сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-5 (дата звернення: 18.01.2025).
2. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності в Україні до 2030 року. URL: https://winwin.gov.ua (дата звернення: 20.01.2025).

Марина Татар

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Продовольча безпека є одним з основних пріоритетів сучасної державної політики, оскільки тісно пов'язана із забезпеченням сталого розвитку суспільства. Для забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальних загроз (зміна клімату, геополітичні протистояння, поляризація суспільства тощо) потрібен комплексний підхід, що включає політичні, соціальні, економічні, безпекові й екологічні заходи. Лише узгоджені дії держави, підприємництва, наукових установ, домогосподарств (громадськості) та міжнародних організацій в поєднанні із взаємодією з навколишнім середовищем допоможуть запобігти негативним наслідкам глобальних

проблем, забезпечити стабільність і підтримати розвиток агропромислового сектору в умовах нестабільності. Цільові орієнтири в забезпеченні продовольчої безпеки, спрямовані на подолання бідності, передбачені цілями сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Прогнозні індикатори подолання бідності в забезпеченні продовольчої безпеки при реалізації цілей Сталого розвитку України

Завдання	Індикатор	Значення за роками (прогнозні для 2025 та 2030 рр.)			
		2015	2020	2025	2030
1.1. Скоротити в 4 рази рівень бідності, зокрема шляхом ліквідації її крайніх форм	1.1.1. Частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижчими за фактичний (розрахунковий) прожитковий мінімум, %	58,3	30,0	20,0	15,0
	1.1.2. Частка осіб, добове споживання яких є нижчим за 5,05 дол. США за ПКС, %	2,2	0,5	0,0	0,0
1.2. Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки	1.2.1. Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, у загальній чисельності бідного населення, %	56,3	65,5	75,0	85,0
1.3. Підвищити життєстійкість соціально вразливих верств населення	1.3.1. Співвідношення рівнів бідності домогосподарств із дітьми та домогосподарств без дітей, рази	1,77	1,60	1,40	1,27
	1.3.2. Частка витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств, %	54,6	50,0	40,0	30,0

Джерело: складено автором за даними [1]

Прогнозні значення індикаторів в забезпеченні продовольчої безпеки, спрямовані на подолання голоду та розвиток сільського господарства, передбачені цілями сталого розвитку, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Прогнозні індикатори подолання голоду та розвитку сільського господарства при реалізації цілей Сталого розвитку України

Завдання	Індикатор	Значення за роками (прогнозні для 2025 та 2030 рр.)			
		2015	2020	2025	2030
2.1. Забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні науково обґрунтованих норм для всіх верств населення	2.1.1. Споживання м'яса в розрахунку на одну особу, кг/рік	51	61	71	80
	2.1.2. Споживання молока в розрахунку на одну особу, кг/рік	210	270	320	380
	2.1.3. Споживання фруктів у розрахунку на одну особу, кг/рік	51	65	78	90
2.2. Підвищити вдвічі продуктивність сільського господарства, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	2.2.1. Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. доларів США на одного зайнятого	8,7	10,0	12,5	15,0
	2.2.2. Індекс сільськогосподарської продукції, %	95,2	102,0	102,0	102,0
2.3. Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і поступово покращують якість земель та ґрунтів, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	2.3.1. Індекс виробництва харчових продуктів, %	87,2	103,0	103,0	103,0
	2.3.2. Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті груп 1–24 УКТЗЕД, %	38,3	51,0	57,0	65,0
	2.3.3. Частка сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом у загальній площі сільськогосподарських угідь, %	1,0	1,1	1,3	1,7
2.4. Знизити волатильність цін на продукти харчування	2.4.1. Індекс споживчих цін на продукти харчування (середньорічний), %	144,4	105,0	105,0	105,0

Джерело: складено автором за даними [1]

Відповідно до Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року проаналізовано стратегічні цілі та операційні заходи. Стратегічні цілі та основні завдання Стратегії продовольчої безпеки представлено на рис. 1.

Вивчивши методи розрахунку рівня продовольчої безпеки, які використовують різноманітні міжнародні та державні організації, а також різні дослідники, пропонується розрахувати рівень продовольчої безпеки досліджуваних країн за методом інтегральної рейтингової оцінки та порівняти його результати з тими, що надано різними міжнародними організаціями.

Зокрема, запропоновано розрахунок індикаторів продовольчої безпеки, що об'єднані в локальні складові – системи підтримки виробництва продуктів харчування, виробництва продуктів харчування, розподілу та постачання продуктів харчування (, споживання продуктів харчування.

Надалі визначено стратегії з покращення стану кожної локальної складової продовольчої безпеки на основі ідентифікації конкретних заходів державного втручання для мінімізації негативного впливу глобальних викликів на складові продовольчої безпеки. Також запропоновані стратегії з покращення локальних складових продовольчої безпеки (рис. 1).

Рисунок 2. Стратегії взаємодії держави та підприємництва для забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальних викликів

Джерело: запропоновано автором

Отже, запропоновані стратегії для забезпечення продовольчої безпеки в умовах глобальних проблем можуть бути досягнуті завдяки ефективній взаємодії держави та підприємництва й сприяють забезпеченню доступу до якісних і безпечних продуктів харчування, з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ООН. Україна. Цілі сталого розвитку. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku
2. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text

Юлія Тимошенкова

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в робочі процеси суттєво змінили підходи до управління персоналом. У сучасних умовах не достатньо застосовувати традиційні методи стимулювання праці, оскільки очікування працівників постійно змінюються, а можливості для їхнього розвитку та професійного зростання розширюються завдяки новітнім інструментам комунікації. Мотивація виконує важливу функцію в організаціях, оскільки без внутрішнього заохочення, інтересу до роботи та чіткої системи стимулювання важко досягти високої продуктивності та ефективної взаємодії між співробітниками.

Вплив цифрових технологій на формування робочого середовища є беззаперечним. Так, розвиток внутрішніх комунікаційних систем дає змогу швидко й ефективно доносити інформацію, координувати завдання та створювати умови для інтеграції працівників у загальні процеси. Чітко налагоджена система зв’язку дозволяє працівникам краще розуміти свої функції, отримувати зворотний зв’язок від керівництва та брати активну участь у вирішенні важливих питань. Саме через такі платформи можливе ефективне впровадження мотиваційних програм, які забезпечують підвищення продуктивності та зменшують ризики втрати зацікавленості до роботи.

Мотивація може мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Внутрішня виникає тоді, коли працівник отримує задоволення від своєї діяльності, прагне досягти нових професійних висот та реалізувати власний потенціал. Зовнішня передбачає застосування матеріальних та нематеріальних стимулів, які спонукають до ефективного виконання завдань. Баланс між цими підходами дозволяє досягти стабільної продуктивності праці та створити сприятливі умови для довготривалого розвитку працівників у межах організації.

Розроблення ефективної мотиваційної системи вимагає комплексного підходу. Спочатку потрібно проаналізувати існуючі проблеми, які можуть бути пов’язані зі зниженням рівня зацікавленості працівників, втратою ентузіазму або недостатнім рівнем комунікації. Далі здійснюється детальне дослідження внутрішнього середовища організації, включаючи проведення соціологічних опитувань, аналіз корпоративної культури та визначення головних чинників, які впливають на мотивацію персоналу [3; 4]. На основі отриманих даних розробляється система стимулювання, що поєднує фінансові та нефінансові методи впливу.

Значну роль у процесі стимулювання відіграють сучасні технології. Використання корпоративних платформ, мобільних застосунків та електронних інструментів дозволяє персоналізувати мотиваційні механізми. Так, автоматизовані системи зворотного зв’язку допомагають швидко отримувати оцінку виконаної роботи та коригувати її відповідно до вимог керівництва [2]. Гейміфікація, що включає рейтинги, бали, внутрішні конкурси та інші елементи ігрової механіки, сприяє підвищенню активності працівників та стимулює їх досягати кращих результатів. Окреме місце посідають соціальні мережі та внутрішні платформи обміну інформацією, які полегшують взаємодію між працівниками та сприяють формуванню згуртованого колективу.

Для ефективного стимулювання слід також ураховувати індивідуальні потреби працівників. Деякі працівники мотивуються фінансовими винагородами, інші – можливістю кар’єрного зростання, навчання або залучення до важливих проєктів. Організації, що досягають високих результатів, приділяють особливу увагу персоналізованим підходам,

пропонуючи працівникам різноманітні системи мотивації, які дозволяють обирати найбільш прийнятні для них форми заохочення.

Ще одним важливим чинником мотивації є ефективна комунікація між керівниками та співробітниками. Прозорість інформаційних потоків, зрозуміле пояснення цілей та завдань, відкритість у зворотному зв'язку – усе це допомагає створювати довірливі відносини в колективі. Коли працівники бачать свою роль у загальному процесі та розуміють значення їхніх зусиль, вони більш схильні докладати максимум зусиль для досягнення позитивних результатів.

Під час упровадження мотиваційних підходів важливо не лише розробити ефективні механізми стимулювання, а й постійно їх удосконалювати. Тестування обраної системи, аналіз її ефективності та своєчасне внесення коригувань дозволяють досягти найкращих результатів. Якщо запропоновані методи не дають очікуваного ефекту, варто дослідити причини та внести необхідні зміни. Це може стосуватися як матеріальних винагород, так і нематеріальних стимулів, таких як корпоративні заходи, програми професійного розвитку або впровадження нових підходів до оцінювання роботи.

Не менш важливим є питання балансу між роботою та особистим життям. Можливість поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами сприяє зростанню рівня задоволеності працівників, що у свою чергу позитивно впливає на їхню продуктивність. Запровадження гнучких графіків, можливості віддаленої роботи та підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників допомагає знизити рівень стресу та зменшити ймовірність емоційного вигорання [1].

Отже, мотивація персоналу в умовах сучасних комунікаційних технологій є багаторівневим процесом, що потребує інтеграції новітніх методів стимулювання, урахування індивідуальних потреб працівників та ефективного використання цифрових інструментів. Використання електронних платформ, гейміфікації, соціальних мереж та персоналізованих підходів дозволяє підвищити продуктивність праці та сформувати ефективне робоче середовище. Постійне вдосконалення методів стимулювання, підтримка відкритої

комунікації та увага до потреб персоналу сприяють зростанню ефективності організації та досягненню її стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2024 No. 1 P. 177-184. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21.
2. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: Monograph. // Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 63-76. DOI: https://doi.org/10.54264/M036. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf.
3. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації*: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу К.: Видавничий дім «Гельветика». 2020. Вип. 15. С.48-50. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8.
4. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10.

Костянтин Трубієнко

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

На високу якість надання медичної допомоги населенню впливає багато чинників, серед яких важливою є реалізація можливості післядипломної медичної освіти. Сьогодні лікар постійно опиняється в ситуації, коли гостро відчуває потребу в постійному підвищенні свого професійного розвитку. До навчання його також спонукає зростання рівня знань пацієнтів і суспільства загалом із питань медицини, реформування системи охорони здоров’я та зміна політичного середовища [1; 2].

Зазначимо, що в найбільш розвинутих країнах ЄС і США питанням професійної післядипломної освіти лікарів приділяється серйозна увага. Можна стверджувати, що високий рівень надання медичної допомоги в цих країнах є результатом безперервного професійного розвитку (БПР), який триває усе

життя. БПР – це знання та вміння, які загальновизнані та прийняті медичною професією у рамках базових засад.

За визначенням Європейського союзу медичних фахівців, безперервний професійний розвиток – це процес, завдяки якому працівники охорони здоров'я постійно оновлюють свою практичну діяльність, щоб якнайкраще відповідати потребам пацієнтів у наданні медичних послуг і власному професійному розвитку.

БПР означає також постійне вдосконалення професійних компетенцій, що передбачає здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, умінь та знань при вирішенні професійних завдань. У багатьох країнах БПР медичних працівників є важливою умовою сертифікації та ресертифікації медичної практики, яка визначає не тільки рівень компетенцій, необхідний для здійснення практики високоякісної медицини, але й мультидисциплінарний контекст при наданні медичної допомоги пацієнтам. Належна практика БПР наголошує, що безперервне навчання є моральним обов'язком медичного працівника, який, за етичним кодексом, відповідає за свою освіту протягом усього свого життя [2].

Система БПР поширена у всьому світі, але існують різні підходи та особливості її організації в різних країнах. Українська держава, починаючи від 2005 року, почала планомірно впроваджувати засади післядипломної медичної освіти. Це вимагало створення відповідної нормативно-правової бази та використання такого багатоцільового освітнього механізму, як Європейська кредитно-трансферна система (European Credit Transfer System). Запровадження набору кредитів з усіх видів професійної діяльності лікаря – з метою допуску до іспитів для присвоєння певної лікарської категорії – стало одним з етапів стандартизованої системи оцінювання рівня професійної компетенції фахівця [1; 5]. Для цього МОЗ України як головна акредитаційна установа держави вжила низку системних заходів. Так, створено систему додипломної та післядипломної медичної освіти відповідно до вимог Всесвітньої федерації медичної освіти та основних положень Болонського процесу. Після всебічного обговорення актуального питання щодо впровадження системи набору балів лікарями з усіх видів медичної діяльності в закладах післядипломної освіти, навчальних та науково-дослідних установах, громадських організаціях

(професійні асоціації та спілки, наукові товариства тощо) та у лікарських колективах МОЗ України видало наказ № 484 від 07.07.2009 р. «Про затвердження змін до «Положення про проведення іспитів на перед¬атестаційних циклах». Відповідно до нього розроблено та направлено для організації виконання й використання у практичній роботі Критерії відповідності шкали значень певній лікарській (провізорській) категорії.

Також розроблена Шкала значень різних видів діяльності лікарів (провізорів) у період між перед¬атестаційними циклами та підтверджуючі документи.

Система БПР в Україні у подальшому вдосконалювалася у «Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. Це положення визначає основні організаційні засади безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти. У ньому наголошується, що безперервний процес навчання лікарів дозволить підтримувати та поліпшувати стандарти їх професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триватиме впродовж усього періоду професійної діяльності. Нова система БПР має забезпечити належний контроль якості атестації фахівців галузі «Охорона здоров'я» та поліпшити якість медичної допомоги українцям [3, 4].

Організаторами заходів інформальної освіти, за які нараховуються бали безперервного професійного розвитку, можуть бути МОЗ України; Національна академія медичних наук; МОЗ АР Крим; структурні підрозділи з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій; заклади вищої освіти та заклади післядипломної освіти; професійні асоціації та спілки; громадські організації, міжнародні організації, їх представництва в Україні; міжнародні професійні асоціації; українські установи та організації, акредитовані міжнародними асоціаціями в галузі безперервної медичної освіти, тощо. Вимоги до таких заходів та критерії для віднесення їх до заходів інформальної освіти затверджуються МОЗ України.

Атестація фахівців у сфері охорони здоров'я здійснюється в порядку, затвердженому МОЗ України, з метою оцінювання їх професійного рівня та

складності виконуваних робіт, відповідності кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам кожні п'ять років. Результати проходження БПР обов'язково враховуються під час атестації для присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії або кваліфікації працівника чи продовження дії ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики.

МОЗ України визначено, що навчання на циклах спеціалізації, тематичного удосконалення, курсах інформації та стажування здійснюється на базі закладів вищої освіти, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних установ, закладів охорони здоров'я. Лікарська резидентура, відповідно до частини 7 статті 18 Закону України «Про освіту», проводиться в університетах, академіях, інститутах, наукових установах, закладах охорони здоров'я, визнаних МОЗ як бази лікарської резидентури.

Удосконалення БПР за світовими стандартами, що є одним із чинників євроінтеграції української медичної освіти у світовий медичний простір, буде залежати від вивчення та використання досвіду країн зі стабільною високоефективною безперервною системою професійної підготовки та освіти медичних працівників з урахуванням національних особливостей [3]. Однак в останньому є найбільше проблем, пов'язаних із вкрай недостатнім фінансуванням освітніх інновацій у медицині та застарілою матеріально-технічною базою більшості навчальних, науково-дослідних, медичних закладів. Та що там казати, основна дійова особа – матеріально ущемлений український лікар – фінансово неспроможний передплатити основні науково-практичні видання за спеціальністю чи відвідати профільний з'їзд, конгрес, конференцію за межами свого міста, країни. Брак комп'ютерних навичок та мовний бар'єр також не дозволяють лікарю середнього віку активно користуватися інтернетом, де є можливість знайомитися зі світовими досягненнями медицини. Однак упровадження в державі найбільш ефективної моделі БПР сприятиме приєднанню України до міжнародного співтовариства безперервної медичної освіти, а лікарю дозволить не втрачати необхідний рівень компетентності, а також, у перспективі, задовольняти медичні потреби українського суспільства, роботодавців та й власні намагання і амбіції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрух В.С., Слободян М.В. Засади післядипломної медичної освіти лікарів в аспекті Болонського процесу. *Практикуючий лікар*. 2013. № 1. С. 89-93.
2. Марушко Р.В., Марушко К.Р. Аналіз міжнародного досвіду аккредитації безперервного професійного розвитку медичних працівників. *Сучасна педіатрія*. 2018. № 1 (89). С. 20-28.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я».
4. Устінов О.В. Безперервне навчання медиків: опубліковано постанову Уряду. *Моріон*. https://www.umj.com.ua/article/124434/bezperervne-navchannya-medikiv-opublikovano-postanovu-uryadu
5. Хвисюк О.М., Марченко В.Т., Жеребкін В.В. Система управління якістю медичної освіти за міжнародними стандартами на післядипломному етапі. *Проблеми сучасної медичної науки та освіти*. 2009. № 1. С. 5-6.

Наталія Ульянченко

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Останнім десятиліттям частка приватної системи у вітчизняній охороні здоров'я розширюється, що вносить нові особливості в організацію лікувально-профілактичної допомоги населенню. При цьому з'являються багато проблем, які раніше не були характерні або мало актуальні для сучасної системи охорони здоров'я. Однією з них є державно-приватне партнерство, яке існує в Україні із середини 90-х років минулого століття, але є недостатньо дослідженим феноменом із погляду громадського здоров'я. Уважалося, що державно-приватне партнерство викликало лише конфлікт інтересів через різноманітні мотивації в наданні медичної допомоги за однієї мети – зміцнення здоров'я громадян України. На сьогодні державно-приватне партнерство об'єктивно потребує правових механізмів приведення його відповідно до національних пріоритетів в охороні здоров'я та забезпечення оптимальної інтеграції в єдину систему охорони здоров'я.

Існує багато наукових підходів до визначення поняття «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я». У широкому розумінні державно-приватне партнерство – це конструктивна взаємодія влади та бізнесу в економіці, політиці, культурі, науці та охороні здоров'я. Державно-приватне

партнерство – це механізм, що надає нові можливості і для підприємця, і для держави. Завдяки цьому альянсу суб'єкти підприємництва отримають доступ до нових джерелам доходів, а держава – можливість використати ресурсний та інтелектуальний потенціал підприємницького сектору в реалізації проєктів, які традиційно належать до сфери відповідальності держави.

Передумовами створення та розвитку партнерства між державним та приватним секторами у сфері охорони здоров'я науковцями зазначаються такі: потреба вирішення складних проблем у системі охорони здоров'я, викликаних старінням населення, воєнними діями, зростаючим тягарем хронічних захворювань, поінформованості пацієнтів та швидкими змінами медичних технологій; потреба в новій або модернізованій інфраструктурі охорони здоров'я в умовах обмежень капітальних витрат; мобілізація та використання найбільш ефективним способом унікальних ресурсів державного та приватного секторів для зміцнення потенціалу та стійкості системи охорони здоров'я, особливо в умовах воєнного часу; потреба стимулювання розвитку інновацій у системі охорони здоров'я; забезпечення найкращого співвідношення ціни та якості медичних послуг [1-3].

Рівень стану здоров'я населення багато в чому залежить від створення умов для надання якісних медичних послуг. Тому державно-приватне партнерство є інструментом залучення приватних інвестицій, яке сприяє підвищенню якості медичної допомоги, залучення кваліфікованих кадрів та інноваційних технологій. За допомогою державно-приватного партнерства можна досягти помітних результатів у профілактиці та лікуванні різних захворювань. У державно-приватному партнерстві досягається успіх за рахунок одночасного залучення ресурсів багатьох учасників, що дозволяє посилювати програми, які проводяться міністерствами охорони здоров'я або місцевими спільнотами, що діють на користь охорони здоров'я, за рахунок зусиль різних урядових структур, представників приватного сектору, засобів масової інформації, низки благодійних організацій та приватних осіб у спільнотах, які стосуються проблематики громадського здоров'я.

Державно-приватне партнерство не є вирішенням будь-яких проблем системи охорони здоров'я. Проте існує низка базових положень, урахування

яких при використанні державно-приватного партнерства може бути ефективним:

- проблема охорони здоров'я є комплексною і потребує різнобічного підходу – наприклад, не лише проведення інформаційної кампанії, а й створення ресурсної бази, інфраструктури, навчання персоналу, лікарського забезпечення тощо;
- державні структури не мають можливості самостійно реалізовувати великомасштабні інфраструктурні проекти, забезпечувати якість послуг, своєчасно здійснювати якісні зміни у сфері забезпечення здоров'я населення;
- кризові явища в суспільстві вимагають негайної участі багатьох людей та організацій (особливо це виявилося під час повномасштабного вторгнення росії на територію України);
- у різних сферах ринку незалежно один від одного використовуються подібні моделі надання медичних послуг;
- тільки структури громадянського суспільства мають достатній кредит довіри, що дозволяє переконати населення в тому, що бізнес або держава діють у суспільних інтересах.

Забезпечення ефективної діяльності державно-приватного партнерства передбачає такі засади: партнерства діють відповідно до національних пріоритетів у сфери охорони здоров'я, доповнюючи, а не дублюючи державні ініціативи, що відповідають специфіці національної системи охорони здоров'я. Усі партнери згодні робити внесок у досягнення спільних цілей та рішення загальних завдань, попри відмінність цілей і завдань. Партнери зацікавлені вносити відповідний внесок, спільно нести ризики та сприяти процесу ухвалення рішень. Лише в цьому випадку існування партнерства не є формальністю, забезпечуючи внесок у покращення національної системи охорони здоров'я. Партнери залучаються на основі їхньої зацікавленості у довгострокових відносинах, рівня знань та досвіду. Джерела фінансування чітко визначені на довгострокову перспективу; у разі одночасного залучення державних та приватних джерел фінансування мають бути організовані відповідні структури, здатні керувати фінансовою частиною проекту. Має бути організовано ефективне управління з метою зниження операційних витрат

міжсекторних відносин, керуючі структури мають бути здатними тривалий час забезпечуватиме процес співробітництва [4].

Державно-приватне партнерство не може ефективно працювати без зацікавленості держави, яка принципово важлива для забезпечення загального політичного керівництва та надання ресурсів у сфері охорони здоров'я. Важливо пам'ятати, що в системі охорони здоров'я спектр регулювальних заходів держави через соціальну значущість цього сектору об'єктивно має бути значно ширшим, ніж в інших секторах економіки.

Найбільш відомими моделями реалізації державно-приватного партнерства в Європі вважаються приватна фінансова ініціатива (Private Finance Initiative, PFI) у Великій Британії, Альзіра в Іспанії, оренда та франчайзинг медичних установ у Німеччині. Так, концептуальними основами моделі Альзіра, що отримала свою назву від іспанського міста у провінції Валенсія, в якому було відкрито перший госпіталь, є такі: державна власність на землю, медичний заклад; надання медичних та сервісних послуг приватною компанією за концесійною угодою; термін концесійної угоди становить 15–20 років і може бути збільшений; державне фінансування медичної установи здійснюється на основі встановлених нормативів на кожного мешканця з усіх видів медичної допомоги (первинної, спеціалізованої, високотехнологічної, паліативної). Чинні нормативи мають забезпечувати покриття всіх витрат медичного закладу, бути незмінними впродовж року, забезпечувати рентабельність послуг лише на рівні 25 %; держава здійснює контроль за дотриманням умов концесійної угоди, у разі встановлення порушень застосовуються санкції [5].

Отже, у світовій практиці існує три основні бізнес-моделі організації та функціонування державно-приватного партнерства – інфраструктурна модель, модель медичних і сервісних послуг, інтегрована модель. Завдяки партнерству держави з приватним сектором покращуються умови, доступність та якість медичних послуг, підвищується операційна та клінічна ефективність державних медичних установ, задоволеність пацієнтів, посилюється конкуренція та ринкові механізми у системі охорони здоров'я. Приватний сектор отримує можливість брати участь у масштабних інвестиційних

проєктах, надавати медичні послуги в межах програм державних гарантій безоплатного надання громадянам медичної допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дубок І.П. Сутність та особливості державно-приватного партнерства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. Вип. 2. С. 139-149.
2. Мішеніна Н.В. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері природо господарювання в умовах децентралізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 319–330.
3. Турчак Д.В. Суть та значення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 10. С. 127-131.
4. Клименко С. Є., Лашкул З. В., Мотовиця Н. Я., Ярова Л. Д. Сучасний стан реалізації договорів державно-приватного партнерства та державних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 68–74. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.68
5. Schneider H., et al. The governance of local health systems in the era of Sustainable Development Goals: reflections on collaborative action to address complex health needs in four country contexts. BMJ Global Health. 2019. 4:e001645. DOI: 10.1136/bmjgh-2019-001645.

Володимир Ференс

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТРЕНДИ ТА АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Війна в Україні призвела до значних змін у всіх без винятку аспектах державного управління, зокрема й у функціюванні органів публічної влади. Забезпечення безперебійної роботи органів публічного управління в умовах кризи стало одним із основних проблем, що потребують якнайшвидшого вирішення. Сучасні цифрові технології – це не просто тренд, а потреба для підвищення ефективності публічного управління. Тому автоматизація кадрових процесів і впровадження інформаційних систем стають пріоритетними напрямками реформування кадрової політики в Україні, що безпосередньо впливає на функційний зміст кадрової діяльності в умовах змін.

Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі України розпочався у 1990-х роках і був закріплений на законодавчому рівні. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року №3723-XII [1]

заклав основи створення кадрового резерву, який включав добір, підготовку, навчання та кар'єрний розвиток майбутніх державних службовців.

До 2016 року кадровий резерв складався з випускників спеціалізованих навчальних закладів, державних службовців, які проходили стажування, та осіб, які набували досвіду роботи на вищих посадах. Однак після ухвалення Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII [2], відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №465 від 1 червня 2016 року [3] систему кадрового резерву було скасовано. Ця зміна значно спростила бюрократичні процедури, але водночас позбавила систему державної служби структурованої підготовки кадрів, яка раніше забезпечувала формування кваліфікованих управлінців. У результаті зросла потреба використання цифрових інструментів для оптимізації кадрового менеджменту.

Із ліквідацією кадрового резерву особливого значення набули сучасні цифрові рішення, які могли б автоматизувати кадрові процеси та підвищити їх прозорість і ефективність. У цьому контексті впровадження HRMIS стало значущим кроком на шляху до модернізації кадрового діловодства, що відповідає загальним тенденціям цифрової трансформації публічного управління.

HRMIS – це централізована електронна база даних, яка зберігає інформацію про державних службовців, сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами та оптимізує роботу державних установ. Її можливості включають автоматизацію процесів прийому на роботу, просування по службі та звільнення, управління розрахунками заробітної плати, відстеження надбавок за вислугу років, а також моніторинг залишків відпусток. Крім того вона дозволяє формувати електронні довідки, аналітичні звіти та інші необхідні кадрові документи, а також відстежувати кар'єрний розвиток, професійне навчання та оцінювання діяльності державних службовців.

14 липня 2022 року за ініціативи Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) відбулася онлайн-нарада з держсекретарями міністерств щодо впровадження HRMIS [4]. Під час зустрічі було продемонстровано можливості системи та її потенціал для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Станом на 30 листопада 2023 року HRMIS була інтегрована в 761 державну установу, до системи внесено інформацію про 39 653 державних службовців, що становить 25% від загальної кількості державних службовців. Упровадження HRMIS здійснюється НАДС за підтримки Світового банку та ЄС в рамках проєкту «Посилення управління державними ресурсами» [5].

На сьогодні Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) активно працює над другим етапом розвитку HRMIS, який передбачає кілька ключових удосконалень. Одним з основних завдань є розширення функційності системи через упровадження модулів для оцінювання роботи державних службовців та підвищення їхньої професійної компетентності. Іншим важливим аспектом є інтеграція HRMIS із загальнодержавними реєстрами для створення єдиної бази даних державних службовців та автоматизації оновлення інформації. Крім того планується розроблення аналітичних і звітних інструментів для підтримки стратегічного управління персоналом та ухвалення рішень. Для покращення взаємодії з користувачами буде створено спеціальний контакт-центр, який надаватиме комунікаційну та технічну підтримку.

Для подальшого підвищення ефективності HRMIS у майбутньому має бути реалізовано кілька заходів. Розширення можливостей системи через додавання модулів для управління навчанням, планування кар'єри та внутрішньої мобільності допоможе оптимізувати можливості професійного розвитку державних службовців. Забезпечення безперешкодної інтеграції з іншими державними системами, такими як Єдиний державний демографічний реєстр, електронні реєстри дипломів та судимостей, сприятиме автоматизованому обміну даними та підвищенню їх точності. Розроблення мобільного додатку надасть державним службовцям легкий доступ до HRMIS зі смартфонів, що зробить HR-процеси більш зручними. Посилення безпеки даних через упровадження двофакторної автентифікації та шифрування є важливим для захисту конфіденційної інформації. Автоматизація звітності та аналітики дозволить створювати статистичні зведення в режимі реального часу, покращуючи процес ухвалення рішень на основі даних. Нарешті, розширення навчальних програм через запровадження онлайн-курсів та вебінарів сприятиме підвищенню цифрової грамотності державних службовців, що

забезпечить їм можливість повною мірою використовувати HRMIS у своїй повсякденній роботі.

HRMIS є значним кроком у цифровізації управління людськими ресурсами в державному управлінні України. Вона не лише спрощує процеси управління персоналом, а й сприяє підвищенню загальної ефективності державної служби. Подальший розвиток системи уможливить її безперешкодну інтеграцію в національну цифрову екосистему, максимізуючи її ефективність та довгостроковий вплив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про державну службу» URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3723-12
2. Закон України «Про державну службу» URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19
3. Постанова «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» від 22 липня 2016 р. № 465 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/465-2016-%D0%BF
4. «Обговорення можливостей HRMIS із державними секретарями (офіційний сайт НАДС)» URL: https://nads.gov.ua/news/u-nads-obhovoryly-mozhlyvosti-hrmis-iz-derzhavnymy-sekretariamy
5. «HRMIS підтвердила свою ефективність у державних органах, готуємось до старту II фази проєкту (офіційний сайт НАДС)» URL: https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-cystema-hrmis-pidtverdyla-svoiu-efektyvnist-u-derzhavnykh-orhanakh-hotuiemos-do-startu-ii-fazy-proiektu

Володимир Фіщук

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Корупція в Україні є однією з найбільших загроз для розвитку, верховенства права та економічного зростання. Від часів проголошення незалежності й дотепер корупція залишається як у державному секторі, так і в приватному. Вона послаблює конкуренцію в бізнесі, підриває економіку, знищує довіру громадян до влади, послаблює довіру до інвестицій в економічний розвиток України.

Сучасні підходи до характеристики корупційних проявів в Україні доцільно розглядати в декількох аспектах. По-перше, варто наголосити на системному характері цього явища. Корупція існує не лише на рівні окремих посадових осіб, а й пронизує всі гілки влади, всі рівні управління. Вона стала

соціальною нормою, мережею неформальних правил та усталених корупційних практик, коли хабарництво, зловживання владними повноваженнями та використання службового становища в особистих цілях набули масового характеру.

Другий важливий аспект – це різноманітність форм корупції. Окрім класичного хабарництва, широко поширені такі прояви, як привласнення державних коштів, розкрадання майна, лобізм, конфлікт інтересів та торгівля впливом. Водночас корупція в Україні характеризується високим рівнем латентності та наявністю складних схем легалізації коштів з використанням офшорних компаній та «відмивання»коштів.

Третьою характерною ознакою вітчизняної корупції є надзвичайно високий рівень її поширення. 35 балів зі 100 можливих отримала Україна в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) за 2024 рік [1].

У новому дослідженні Transparency International наша країна посідає 105 місце з-поміж 180 країн. Тобто після відчутного приросту на три бали 2023 року вже 2024-го Україна дещо втратила позиції в антикорупційній боротьбі. Це свідчить про високий рівень сприйняття корупції в державному секторі. Особливою проблемою залишається також корупція у правоохоронних органах, яка створює атмосферу безкарності корупціонерів.

Нарешті, варто відзначити й політичний аспект корупції в Україні. Значні обсяги корупційних статків та активів концентруються у руках вузького кола осіб, пов’язаних із колишньою владною верхівкою. Це забезпечує формування олігархічних монополій та політичне заручництво певних соціальних груп, гальмуючи демократичний розвиток України.

Незважаючи на численні антикорупційні ініціативи, проблема залишається актуальною через комплексність її причин і форм прояву.

Аналіз корупції можна здійснювати з різних наукових підходів, що дозволяє глибше зрозуміти її сутність та знайти ефективні шляхи протидії.

Психологічний підхід розглядає корупцію як певний поведінковий шаблон, що закріпився у свідомості громадян. В Україні тривалий час корупційні практики сприймалися як норма, особливо у сферах охорони здоров’я, освіти та державного управління.

У дослідженні «Стан корупції в Україні. Сприйняття, досвід, ставлення», проведеному з червня по серпень 2024 року, результати показали, що 2024 року 92% українців уважають корупцію серйозною національною загрозою, яка поступається лише війні. Рівень громадського занепокоєння щодо корупції залишається незмінно високим протягом останніх двох десятиліть: 2007 року 90% громадян вважали корупцію головною проблемою, 2009-го – 93%, 2011-го – 92%, а 2015-го, 2018-го і 2021-го – 94%. Незначне зниження до 89% 2023 року не змінило загальної тенденції. Сприйняття політичної корупції залишається особливо гострим, що підкреслює актуальність цієї проблеми [2].

Результати також засвідчили, що корупція широко поширена в багатьох сферах державного управління та бізнесу, що багато громадян уважають хабарництво звичайним способом вирішення проблем, а не правопорушенням. Корупція також може бути наслідком соціального конформізму, коли людина змушена брати участь у корупційних схемах через страх утратити роботу чи зазнати тиску з боку керівництва.

Інституційний підхід полягає у прояві інституційної слабкості, що є однією з головних причин корупції в Україні. Державні інститути часто не можуть забезпечити ефективний контроль за дотриманням законодавства, а бюрократичні процедури стають підґрунтям для корупційних зловживань. Низький рівень незалежності судової системи та недостатня прозорість державного управління створюють умови для корупційних практик. Недовіра до правоохоронних органів і судів змушує громадян звертатися до неформальних методів вирішення проблем, що лише посилює корупційні тенденції [3].

Економічний підхід полягає в тому, що корупція чинить значний вплив на економічний розвиток країни. Вона знижує ефективність використання державних коштів, створює нерівні умови для ведення бізнесу й гальмує інвестиційну діяльність. Український бізнес змушений функціювати в умовах високих корупційних ризиків, що спричиняє такі негативні наслідки:

– витрати на хабарі підвищують вартість товарів і послуг;

– монополізація ринків перешкоджає розвитку конкурентного середовища;

– відтік іноземних інвестицій через недовіру до правової системи.

Підсумовуючи зазначимо, що корупція в Україні є масштабним системним явищем із численними проявами та формами, високими показниками поширення у більшості сфер життя. Ефективна протидія їй потребує комплексного підходу, консолідації суспільства та рішучих комплексних кроків щодо протидії корупції й відновлення довіри й законності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Transparency International. Індекс сприйняття корупції: місце України у світовому рейтингу. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024;
2. Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення. URL: https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2024-spryjniattia-dosvid-stavlennia.
3. Європейська комісія. Основні висновки щодо звіту про Україну 2023 року. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/qanda_23_5631

Єгор Фоменко

СПІВПРАЦЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах, коли Україна стикається з проблемами, пов’язаними із загрозами територіальній цілісності, та перебуває в стані повномасштабної боротьби за свою незалежність у воєнному контексті, питання співпраці територіальних громад набуває особливого значення. Складні геополітичні обставини, внутрішня мобілізація ресурсів і потреба адаптування до надзвичайних умов вимагають від громад посиленої координації, раційного використання ресурсів і спільних дій щодо забезпечення життєдіяльності населення. У таких умовах співпраця громад є ключовим інструментом підвищення стійкості на місцевому рівні, формування засад сталого розвитку та оперативного реагування на проблеми, зумовлені воєнним станом.

Процеси децентралізації в Україні, які було розпочато ще до початку повномасштабної агресії росії, стали важливим імпульсом для формування дієздатних територіальних громад. Основна ідея реформи полягала в переданні повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних структур до органів місцевого самоврядування, що сприяло більш ефективному управлінню на місцях. Утім розгортання воєнних дій на значній частині території України виявило численні проблеми для здатності громад забезпечувати економічну

стабільність, соціальну інтеграцію, безпеку та виконання своїх повноважень у кризових умовах.

На цьому фоні роль співпраці між громадами отримала новий вимір. Відточені механізми взаємодії між територіями стають важливим інструментом для сприяння евакуації та розміщення внутрішньо переміщених осіб, спільного вирішення гуманітарних потреб, організації логістики критично важливих товарів і послуг, а також розв'язання питань оборони та укріплення тилів. Отже, актуальність дослідження співпраці територіальних громад виходить далеко за межі теоретичних аспектів, набуваючи першочергового значення для практичної діяльності.

Співпраця територіальних громад у широкому розумінні можна визначити як систему партнерської взаємодії між двома чи більше громадами з метою досягнення спільних інтересів, мобілізації ресурсів та усунення спільних проблем. Вона може реалізовуватися в різних формах: спільне фінансування проєктів, утворення міжмуніципальних установ, координація дій у межах регіональних та національних програм тощо.

На нашу думку, важливими передумовами ефективної співпраці є такі:

Правове підґрунтя. Законодавство України надає територіальним громадам можливості укладати договори про співпрацю. Ключовим документом у цьому контексті є Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [1], який забезпечує інструментарій для реалізації відповідних ініціатив.

«Фінансові механізми». Розподіл бюджетних коштів та можливість залучення додаткового фінансування через міжмуніципальні угоди відіграють важливу роль у посиленні партнерства.

Соціально-економічні стосунки. Узаємодія громад відображається на рівні соціальних контактів і спільного інтересу у вирішенні питань, таких як транспортна доступність, робочі місця, освіта й охорона здоров'я.

У воєнний час багаторівневий підхід до організації співпраці дозволяє не лише мінімізувати ресурси, а й сприяти швидшому відновленню порушених функцій після завершення бойових дій.

Воєнний стан суттєво змінює контексти та пріоритети взаємодії територіальних громад. У мирних умовах співпраця здебільшого орієнтована

на досягнення стратегічних цілей розвитку: модернізацію інфраструктури, сприяння туризму, упровадження спільних екологічних проєктів тощо. У контексті воєнних дій ці ініціативи поступаються місцем заходам, спрямованим на виживання громад і забезпечення безпеки населення.

Г. Мазур стверджує, що «збройна агресія росії, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила значні людські втрати, руйнування інфраструктури, економічні збитки та гуманітарну кризу в Україні. Це у свою чергу негативно відображається на сприйнятті України світовою спільнотою» [2, с. 562].

Основними напрямками співпраці в умовах воєнного стану є:

Гуманітарна допомога. Територіальні громади об'єднують свої ресурси для надання необхідної підтримки постраждалим мешканцям. Це включає забезпечення продовольством, медикаментами, місцями проживання та евакуаційну логістику.

Оборонна діяльність. У багатьох регіонах громади розробляють і реалізують спільні програми щодо зміцнення безпеки, зокрема через організацію територіальної оборони.

Евакуація та розселення населення. У ситуаціях масштабного переміщення людей через бойові дії громади координують свої дії для оперативного вирішення питань із розселення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення тимчасового або постійного житла, створення умов для інтеграції новоприбулих в економічне та соціальне життя.

Координація фінансових витрат. Війна висуває високі вимоги до мобілізації ресурсів, і тому громади можуть координувати розподіл бюджету для фінансування критичних потреб.

Так, однією з показових форм взаємодії стала ініціатива зі створення логістичних хабів для постачання гуманітарної допомоги. Такі хаби зазвичай розташовуються на територіях порівняно безпечних громад, звідки організується подальший розподіл допомоги в гарячі точки чи густонаселені осередки внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на високий потенціал співпраці, перед громадами постає низка проблем, які ускладнюють реалізацію їхньої взаємодії:

1. Обмеженість фінансових ресурсів для реалізації проєктів.

2. Відсутність належного досвіду у багатьох громад щодо організації ефективної комунікації в умовах кризи.

3. Проблеми координації дій між громадами через територіальні, кулуарні політичні чи організаційні бар'єри.

4. Посилення ризиків для безпеки через близькість до зони бойових дій.

5. Утрата фахівців, які у зв'язку із бойовими діями змушені були залишити території громад або брали участь у бойових діях.

Із вирішенням цих проблем пов'язані перспективи розвитку співпраці громад у післявоєнний період.

Після перемоги України у війні з'являться нові можливості для розвитку та зміцнення співпраці між територіальними громадами. Очікується підвищення інтересу до реконструкції інфраструктури, модернізації закладів соціального обслуговування, збільшення інвестицій у регіональні проєкти.

Іншою важливою перспективою є посилення міжнародного партнерства: уже сьогодні багато європейських міст укладають угоди про співпрацю з українськими громадами.

Співпраця територіальних громад у воєнний час є важливим елементом забезпечення стійкості місцевого самоврядування та сталої життєдіяльності населення. Спільні зусилля місцевих органів, спрямовані на подолання труднощів війни, формують не лише локальну, але й національну єдність, що є надзвичайно важливим у складний час для країни.

План відновлення України базується на 5 основних принципах. Це зокрема негайний початок і поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція в ЄС; відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах; стимулювання приватних інвестицій [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про співробітництво територіальних громад / Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: https://surl.li/ezzyqy (дата звернення 13.02.2025).
2. Геннадій Мазур. Міжнародний імідж України в умовах воєнного стану // Успіхи і досягнення у науці, 2024, №10 (10), С. 559-569. URL: https://surl.li/lpqdrw (дата звернення 20.02.2025).
3. План відновлення України. URL. https://recovery.gov.ua/ (дата звернення 21.02.2025).

Лілія Харчевнікова, Володимир Ємець

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

На сучасному етапі розвитку Україна переживає складний період, пов'язаний із введенням воєнного стану, що суттєво вплинув на функціювання всіх секторів економіки країни, зокрема туристичної галузі. Туризм, який ще донедавна був однією з пріоритетних сфер національного економічного розвитку, через агресивні військові дії російської федерації опинився в надзвичайно скрутному становищі. Військова агресія росії значною мірою трансформувала умови роботи туристичної сфери, спричинивши серйозні проблеми із забезпеченням безпеки для подорожуючих, руйнуванням інфраструктури та транспортними обмеженнями. Бойові дії зруйнували економічні та соціальні зв'язки, що так само викликало загальне погіршення економічних показників у туристичній галузі та зниження інвестиційної привабливості регіонів, які були популярними серед туристів.

Утім кризова ситуація не тільки обмежує діяльність туристичної галузі, але й одночасно відкриває нові перспективи для вдосконалення та переосмислення управлінських механізмів і підходів. Так, потреба забезпечити стабільність туристичної діяльності в непростих умовах актуалізує впровадження інноваційних рішень, спрямованих на збереження потенціалу туризму і створення надійної основи для його повоєнного розвитку. У цій ситуації ефективне управління туристичним сектором потребує реалізації сучасних підходів, здатних забезпечити його відродження після завершення бойових дій.

Російське повномасштабне вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року, украй негативно вплинуло на розвиток туристичної галузі України, спровокувавши значне скорочення внутрішніх та міжнародних туристичних потоків. Однією з найперших і найбільш відчутних змін стало повне закриття повітряного простору України, що призвело до припинення авіасполучення як усередині держави, так і з іншими країнами світу. Це створило суттєві незручності для туристів і фактично зупинило діяльність багатьох туристичних

підприємств, які орієнтувалися на авіаційні перевезення як основний спосіб транспортування.

Також численні туристичні об’єкти та рекреаційні комплекси, які раніше були популярними серед туристів, зазнали пошкоджень або були знищені внаслідок бойових дій. Це стосується як історико-культурних пам’яток, так і об’єктів готельної та відпочинкової інфраструктури, особливо у східних та південних областях України. Ситуація значно погіршилася також через вимушену міграцію значної кількості населення, серед якого були працівники туристичного сектору, що викликало нестачу кваліфікованих кадрів для подальшої роботи в цій сфері.

У зв’язку з цим туристичні маршрути та логістичні схеми були вимушені суттєво трансформуватися. Замість літаків активізувалося використання альтернативних способів транспортування туристів – автобусних і залізничних перевезень. Туристичні оператори розпочали створення нових маршрутів, які дозволяли виїзд туристичних груп через території сусідніх країн, таких як Польща, Молдова, країни Балтії [1]. Це певною мірою дозволило підтримати хоча б мінімальний рівень туристичної активності в умовах війни, але повністю компенсувати втрати не змогло. Обсяг туристичного руху все ще залишався значно меншим, ніж у довоєнний період.

Отже, важливим завданням сьогодення є напрацювання й упровадження сучасних управлінських практик, здатних сприяти відновленню туристичної сфери після завершення активних бойових дій. Необхідним є використання досвіду інших держав, що пережили кризові явища, залучення міжнародних партнерів і застосування сучасних технологій для створення нових туристичних продуктів, які відповідатимуть потребам і вимогам повоєнної реальності. Перспективним також є розширення видів туризму, зокрема культурно-історичного, воєнного, медичного, екологічного та гастрономічного напрямків, що забезпечать привабливість України для широкого кола іноземних та внутрішніх туристів у післявоєнному періоді.

Слід зазначити, що з початком війни велика кількість суб’єктів туристичної сфери переорієнтувала діяльність із власне туристичної на соціально-гуманітарну, що дозволило їм зберегти ресурси та кадри і створило фундамент для швидшого відновлення діяльності в майбутньому. Проте

відновлення туристичної галузі після завершення бойових дій потребуватиме впровадження нових методів і форм організації управління туристичними потоками та сервісами.

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових технологій та сучасних інформаційних систем. Цифровізація туристичної діяльності дозволяє створити єдині інформаційні платформи, які спрощують пошук і бронювання туристичних послуг, забезпечують комфортне і безпечне пересування туристів [2-4]. Важливим є застосування технологій віртуальної та доповненої реальності, що можуть забезпечити можливість дистанційного відвідування об'єктів, які тимчасово не доступні через війну або перебувають у небезпечних зонах.

Не менш перспективним є запровадження сучасних аналітичних платформ, що використовують технології штучного інтелекту та аналіз великих даних (Big Data) для вивчення потреб туристів, прогнозування попиту та створення персоналізованих пропозицій. Такі цифрові рішення допоможуть туристичним операторам та місцевим органам влади швидко реагувати на зміни в уподобаннях туристів, підвищувати якість послуг і створювати нові туристичні продукти, актуальні в умовах післявоєнної економіки.

Перспективними напрямками в контексті повоєнного розвитку є також створення локальних та регіональних туристичних організацій (DMO), які мають ефективно координувати співпрацю між державними структурами, місцевими громадами та приватним сектором [5]. Такі організації вже тривалий час працюють у багатьох країнах Європи, і впровадження аналогічних підходів в Україні дасть змогу швидко реанімувати туристичну діяльність після війни.

Важливу роль в оновленні туристичної сфери може відіграти також розвиток різних видів туризму – ділового, гастрономічного, екологічного, медичного, освітнього, а також воєнного, пов'язаного з пам'ятними місцями та маршрутами, створеними після воєнних подій [6]. Особливу увагу потрібно приділити саме воєнному туризму, який може зацікавити багатьох іноземних туристів та підвищити міжнародну туристичну привабливість країни.

У контексті післявоєнного відновлення важливим є використання досвіду інших країн, які успішно пройшли цей шлях після кризових ситуацій та війн. Зарубіжний досвід може бути корисним, особливо щодо створення нових

організаційних структур, покращення сервісів і залучення іноземних туристів і партнерів.

Отже, сучасна ситуація, яка склалася в туристичній сфері через війну, потребує запровадження нових підходів і механізмів в управлінні, орієнтованих на інновації, співпрацю між державою і приватним сектором, розвиток різних напрямків туризму та активне використання сучасних цифрових технологій. Це забезпечить не тільки відновлення, а й подальший розвиток туризму в Україні після завершення війни, підвищуючи привабливість та конкурентоспроможність української туристичної сфери на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Якубовський С., Кириченко О. Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів. 2024. *Економіка та суспільство*. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55.
2. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. Foreign experience of legal regulation of tourism industry enterprises. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 569-572. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32996/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-570-573.pdf.
3. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. The role of innovations in the development of tourism. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 76-78. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/16860/1/3-4_konf_22-77-79.pdf.
4. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. Features of analysis of competitiveness of tourism industry subjects. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Дубляни, 2022. С. 36-39. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/26790/1/Zaika_Kharchevnikova_Dublyany_22.pdf.
5. Царук В.В. Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 4. С. 15-24. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.4.3.
6. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31.

Владислав Харченко, Олена Мурзабулатова

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ BSC ДЛЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від керівників комплексного підходу до оцінювання діяльності підприємства. Традиційні методи управління часто не враховують нефінансові чинники, що безпосередньо впливають на стратегічний розвиток. У цьому контексті збалансована система показників BSC (англ. Balanced Scorecard) є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що дозволяє оцінювати як минулі результати, так й формувати підґрунтя для майбутнього зростання.

Методологія BSC набуває все більшого поширення в зарубіжних країнах, де вона стала ефективним інструментом стратегічного планування та оцінювання ефективності діяльності підприємств, оскільки допомагає узгодити стратегічні цілі з поточними операційними процесами та забезпечити єдине бачення розвитку підприємства. Її застосування дозволяє покращити процес ухвалення управлінських рішень, підвищити прозорість та ефективність управління підприємством. В умовах мінливого бізнес-середовища використання BSC дає змогу керівникам своєчасно адаптувати стратегію та досягати довгострокових результатів.

Збалансована система показників базується на чотирьох ключових напрямках, що забезпечують комплексне уявлення про діяльність організації. Такий підхід дозволяє оцінювати фінансові результати, внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами та потенціал розвитку підприємства [1, 2].

Перший напрямок – фінансовий, який охоплює ключові показники, що відображають економічну результативність підприємства. Основна мета цього напрямку полягає в забезпеченні стабільного зростання доходів, оптимізації витрат і підвищенні вартості підприємства. Оцінювання фінансової ефективності дає змогу керівникам відстежувати, як обрані стратегії впливають на рентабельність та чи відповідають вони очікуванням акціонерів.

Другий напрямок – клієнтський, який зосереджується на рівні задоволеності споживачів, їхній лояльності та загальній конкурентоспроможності підприємства. До цього напрямку належать такі показники, як утримання клієнтів, частка ринку, репутація компанії та якість

обслуговування. Орієнтація на клієнта є одним із ключових чинників довгострокового успіху, оскільки визначає майбутні фінансові результати підприємства [3].

Третій напрямок – внутрішні процеси, що охоплюють ефективність операційної діяльності та оптимізацію ключових виробничих і управлінських процесів. Він спрямований на аналіз продуктивності, інноваційного потенціалу та ефективності використання ресурсів. Завдяки вдосконаленню внутрішніх процесів підприємство може підвищувати свою продуктивність та відповідати вимогам ринку.

Четвертий напрямок – розвиток і навчання, що спрямовано на підвищення кваліфікації персоналу, упровадження нових технологій та формування культури постійного вдосконалення. Основна увага зосереджена на рівні компетенцій працівників, можливостях для професійного розвитку, ефективності внутрішніх комунікацій та впровадженні інновацій. [3].

Узаємозв’язок між цими чотирма напрямками забезпечує системний підхід до стратегічного управління (рис. 1).

Упровадження збалансованої системи показників – це комплексний процес, який вимагає чіткої стратегії та послідовних дій. Основною метою цього процесу є перетворення стратегічних цілей організації на конкретні показники ефективності та їх інтеграція в систему управління.

Перший етап – формулювання стратегічних цілей. Підприємство визначає свої пріоритети та стратегічні напрями розвитку. Для цього важливо провести аналіз зовнішнього середовища, конкурентного ринку та внутрішніх можливостей. Формування чіткої стратегії дозволяє узгодити дії всіх підрозділів та зосередити ресурси на досягненні поставлених завдань.

Другий етап полягає у визначенні ключових показників ефективності (KPI). На основі стратегічних цілей визначаються конкретні критерії оцінювання для кожного з чотирьох напрямків BSC. Показники мають бути вимірюваними, актуальними та відповідати загальній стратегії підприємства. Для кожного напрямку встановлюються як фінансові, так і нефінансові метрики, що дозволяють контролювати ефективність діяльності підприємства [4].

На третьому етапі розробляється стратегічна карта. Це візуальна модель, що показує взаємозв'язки між стратегічними цілями та показниками ефективності. Вона дозволяє керівникам зрозуміти, як певні зміни в одному напрямку можуть вплинути на загальні результати підприємства. Стратегічна карта забезпечує комплексне бачення управлінського процесу [1].

Рисунок 1 – Графічне представлення методології BSC

Четвертим етапом є інтеграція BSC у систему управління. Це передбачає впровадження системи моніторингу, регулярний аналіз показників та коригування стратегій відповідно до змін ринку. Важливу роль відіграє використання сучасних інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних. Не менш важливою складовою є адаптація системи мотивації персоналу до нових показників, що спрямовує дії працівників відповідно до загальної стратегії.

На останньому етапі відбувається оцінювання результатів та коригування стратегії. Використання BSC передбачає постійний контроль та аналіз отриманих даних, що забезпечує адаптацію показників до змінних умов ринку та сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень.

Незважаючи на те, що збалансована система показників є ефективним інструментом стратегічного управління, її впровадження може супроводжуватися певними труднощами. По-перше, це складність інтеграції у традиційні системи управління, адже BSC вимагає змін у підходах до оцінювання ефективності та стратегічного планування. Крім того процес

упровадження потребує значних ресурсів, зокрема часу, фінансів і підготовки персоналу, що може уповільнити адаптацію до нових умов [5].

Ще однією перешкодою є потреба регулярного оновлення показників, щоб система залишалася актуальною та відповідала динамічним умовам ринку. Проте слід зазначити, що застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем може стати ефективним вирішенням цієї проблеми.

Попри складнощі, BSC залишається ефективним інструментом стратегічного управління та за умови правильного впровадження дозволяє досягати реальних результатів.

Отже, збалансована система показників (BSC) зарекомендувала себе як ефективний підхід до стратегічного управління, що сприяє покращенню планування, контролю та ухваленню рішень. Її використання дає змогу підприємствам не лише оцінювати поточний стан, а й формувати напрямок подальшого розвитку, враховуючи фінансові та нефінансові чинники.

З огляду на успішний міжнародний досвід, упровадження BSC у вітчизняних підприємствах є доцільним кроком для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Адаптація цієї методики до специфіки бізнес-середовища України сприятиме довгостроковому розвитку, стійкості та інтеграції в міжнародні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business School Press*, 2000. 416 с.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard–measures that drive performance. *Harvard Business Review*. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 (дата звернення: 19.02.2025).
3. Lee C.-W., Chang C. K. A study of evaluating organizational performance based on balanced scoresheet viewpoint. *Advances in management and applied economics*. 2020. С. 43–62. URL: https://doi.org/10.47260/amae/1063 (дата звернення: 20.02.2025).
4. Banabakova V., Georgiev M. The role of the balanced scorecard as a tool of strategic management and control. *IJASOS- international e-journal of advances in social sciences*. 2018. С. 84–99. URL: https://doi.org/10.18769/ijasos.417696 (дата звернення: 21.02.2025).
5. Пономарьов В. Д. Дослідження закордонного досвіду оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств. *Енергозбереження.*

Енергетика. Енергоаудит. 2024. Т. 7, № 197. С. 112–126. URL: http://eee.khpi.edu.ua/article/view/311144.

Андрій Хижняк

РОЛЬ ЛЮДИНИ ЯК ГОЛОВНОГО СУБ'ЄКТА ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В ЕКОНОМІЦІ

Функціювання й розвиток економічної системи не можна оцінювати поза існуванням людини, її трудової діяльності, взаємозв'язків, потреб, інтересів, мотивацій. Людина є центральним елементом економіки, вона є активним учасником господарської діяльності як робоча сила, здатна до праці, а також як суб'єкт-споживач, вступаючи в економічні стосунки задля виробництва і споживання життєвих благ.

Метою нашого дослідження є з'ясування ролі людини в економічній системі держави.

Людину вивчають багато наук, зокрема й економічна, що досліджує економічну сутність людини, її місце і роль в економічній системі, потреби, інтереси, господарську поведінку, тобто людину економічну. Людина економічна – головний творчий суб'єкт ринкової економіки, який володіє свободою вибору й ухвалює економічно раційні та оптимальні рішення з урахуванням усіх наявних можливостей і умов, відповідно до своїх особистих інтересів, мети і пріоритетів.

На всіх етапах розвитку суспільства людина перебувала в центрі всіх економічних процесів і явищ. В економічній системі людина постає як працівник, як суб'єкт економічних відносин, як споживач, як носій кінцевої мети суспільного виробництва. Постаючи суб'єктом відносин, нова «економічна людина» сучасного світу фокусує у собі як теперішній стан розгортання соціально-економічної суспільної сфери, так і кінцевий зміст попередніх етапів соціально-економічної (господарської) історії людства.

Будь-яка поведінка людини, і насамперед економічна як специфічний вид людської поведінки, становить собою певну грань людської реальності як цілого. Ця людська реальність – це цілісна сукупність напрацьованих в історико-культурному процесі родових якостей людини, які реалізуються в найрізнобічніших демографічних, етнічних, соціальних, культурних,

матеріальних, духовних тощо зв'язках та людських світовідносинах. Вона реально існує. В її предметному просторі виникає безліч сенсовизначальних знаків та символів, оточених відповідними реаліями, що організують та відтворюють її. Ці сенси та значення,виходять за межі людської реальності і стають відносно самостійними утвореннями – різноманітними сферами й царинами людської життєдіяльності.

Іноді навіть видова специфіка предметної діяльності людини починає набувати характеру самодостатності й незалежності від причин, які її породили. При цьому специфічне в певній предметній діяльності або поведінці людини (у нашому випадку – в економічній поведінці) деформується таким чином, що в певному сенсі вже не є специфічним різновидом загально родової діяльності. І треба очистити феномен економічної поведінки людини від усіляких деформацій та привнесень, показати його як органічну частину родової сутності людини (й форм її реалізації у розмаїтті видів людської активності та сфер життєдіяльності суспільства).

Зазначене вище дозволяє стверджувати, що історико-культурна еволюція «економічної людини» призводить до ситуації, коли «економічна людина» перестає бути домінантним соціально-історичним типом у всесвітньому масштабі. На тлі становлення й утвердження некласичного глобалізованого постіндустріального світу «економічну людину» заміщує «постекономічна людина». І такий стан речей можна вважати цілком зрозумілим й історично виправданим .Західні учені вже давно розглядають як невід'ємні права людини в індустріальному суспільстві права набувати власність, володіти нею і мати з неї прибуток.

Якою б бідною не була людина, вона все-таки чимось володіє і дорожить цим так само, як власник капіталу своїм багатством. Власністю людини є взуття, одяг, предмети домашнього побуту, багато хто має власний будинок, дачу, машину. Як власність людина розглядає своє тіло, свої знання, уміння, здатність до праці. Власністю людини (інтелектуальної) є її винаходи, написана нею чи музика чи наукова праця. Громадянин України може бути власником земельної ділянки, житлового будинку, коштів, акцій, облігацій і інших цінних паперів, підприємств у різних сферах підприємницької діяльності, транспортних засобів, іншого майна. Ця власність створюється, відповідно до

закону, за рахунок трудових доходів, підприємницької діяльності, ведення свого господарства, доходів від засобів, вкладених в акції й інші цінні папери, придбання майна в спадщину.

В усіх перерахованих випадках людина є справжнім господарем наявних у неї засобів виробництва і продуктів своєї праці, може використовувати їх за своїм розсудом, продавати, дарувати, передавати в спадщину, розпоряджатися ними, як вона вважає за потрібне. Нормальна людина піклується про збереження і збільшення своєї власності, її дбайливого використання. Складнішою є справа з підприємствами, на яких людина працює за наймом.

Коли існувало натуральне господарство, людина власними знаряддями праці створювала продукт, який сама і споживала. Надалі, з розвитком товарного господарства, продукт праці «ішов» від виробника, хоча в ремісника і селянина були своє господарство, свої засоби виробництва. Перехід до капіталізму призвів до звільнення маси виробників від засобів виробництва. І засоби праці, і продукт праці стали належати капіталісту. Для робітника вони чужі, чужа власність.

Так капіталізм помітно підсилив відчуження працівників від засобів і продукту виробництва. Праця теж перестала бути працею для себе, це праця на власника заводу, фабрики. Звідси і ставлення робітника до такої праці як до чогось чужого, від чого прагнуть позбутися. У наш час у країнах Заходу почуття відчуження працівників від засобів виробництва певною мірою знімається через участь в управлінні виробництвом разом із менеджерами. У Західній Європі практично повсюдно є робоче представництво у виробничих заводських комітетах. У ряді країн робітники представлені в адміністративних органах підприємств. Це стало можливим, з одного боку, у результаті боротьби робочих організацій, а з іншого боку – завдяки прагненню власників підприємств перебороти негативні наслідки відчуження при збереженні приватної власності на засоби виробництва. Суто економічний підхід до розуміння джерел суспільного поступу людства є недостатнім і таким, що себе вичерпує змістом власне економічних теорій та розрахунків.

«Людиновимірність» економічного розвитку на сьогодні є чи не найголовнішою характеристикою (показником) міри розвиненості національних суспільств та буття людства. Без розуміння того, що є сучасна

соціально-економічна суспільна сфера, якою є та має бути економічна культура людства, який потужний інтегральний соціальний інтелект вони представляють, не можна розв'язати найнагальнішу проблему сьогодення – гідного життя людини у XXI сторіччі. Отже, «економічна людина» не є поза історичним соціокультурним типом людини. Класична «економічна людина» відповідно до критерію міри ефективності конкретного соціально-історичного людського типу трансформується в напрямку народження іншого соціально-історичного типу людини, постклассичної «економічної людини», що є більш ефективною», тобто спроможна забезпечити максимальні темпи розвитку людських ресурсів у процесі задоволення своїх соціокультурних потреб.

Отже, можна зробити висновки, що людина є головним суб'єктом економічної системи, який визначає її цілі, напрями розвитку, структуру і функціювання. Людина – основа економічного розвитку держави. Вона є джерелом створення матеріальних благ і послуг, а також забезпечує функціювання економічних відносин і реалізує економічні потреби та інтереси. Отже, роль людини в економічній системі держави є багатогранною і вирішальною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко О. В. Сучасна «економічна людина» та цінності розвитку економічної культури: людиновимірність економічного розвитку. URL : http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/2963/1/Bondarenko_The%20modern_economic.pdf
2. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання-Прес, 2008.
3. Юрій М. Ф. Людина і світ. Київ :2006.

Сергій Холодов

ЗАКОРДОННІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Соціальна підтримка ветеранів війни – це система заходів, що здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування в рамках соціальної політики в країні, спрямованої на надання окремим категоріям громадян (ветеранам) допомоги відповідно до законодавчих і правових актів певної держави.

Франція – одна з небагатьох країн, у якій уважне ставлення до ветеранів формувалося багато століть. Нині у Франції близько 800 тисяч ветеранів війни, серед яких 500 тисяч солдатів та офіцерів, 200 тисяч учасників Опору та приблизно 100 тисяч тих, хто був депортований до Німеччини. У країні діє Міністерство у справах колишніх військовослужбовців та жертв війни. У його складі – три управління: з історичної інформації, церемоній (організація національних свят) і загальних справ. У цій державній структурі працюють 90 осіб. Більше того, у кожному зі ста департаментів Франції є штатні працівники міністерства. Міністерство займається увічненням пам'яті героїв Опору та ветеранів війни з Німеччиною. Щорічно 11 листопада святково відзначається день закінчення Першої світової війни, а 8 травня – день закінчення Другої світової війни [1; 2].

У французьких ветеранів існує пільга – вони отримують пенсію не з 65 років, як решта пенсіонерів, а з 60 років. При цьому розмір пенсії настільки високий, що, досягнувши пенсійного віку, люди починають подорожувати світом. Від недавнього часу ветеранами війни стали вважати колишніх військовополонених, яких у Франції – 1 мільйон 800 тисяч жителів. Крім того до ветеранів війни віднесено бійців міжнародних бригад, що боролися в Іспанії. Їх залишалося близько 100 осіб [2].

Крім державних структур, які займаються справами ветеранів, у Франції діють громадські організації, що об'єднують колишніх військовослужбовців та жертв війни. Усі вони входять до Союзу асоціацій ветеранів Франції, засновником якого був видатний військовий та державний діяч Шарль де Голль. Союз заснований для захисту інтересів ветеранів не лише Другої світової війни, а й тих, хто воював у В'єтнамі, Алжирі та інших країнах.

Гордістю ветеранів Франції залишається знаменитий Будинок інвалідів, який є одним із найчудовіших архітектурних ансамблів Парижа. Історія його обчислюється кількома століттями. Сьогодні Будинок інвалідів – це музей військової слави Франції. Крім того, тут розміщено державний військовий госпіталь, який реалізовує свою діяльність у двох головних напрямках – хірургічній допомозі та реабілітації хворих. Ну і, звичайно, сюди приходять ветерани, у кого немає сім'ї, хто залишився безпорадним і потребує турботи. Вони тут на повному пансіоні. Із пенсії 30 відсотків відраховуються Будинку

інвалідів, інші ж зараховуються на банківські рахунки й витрачаються на розсуд інвалідів [3].

Гідне життя створене ветеранам і в Канаді. Тут вони об'єднані в Королівський легіон – провідну ветеранську організацію країни, яка включає ветеранів, що воювали з фашистською Німеччиною. Щорічно в день капітуляції Німеччини в Першій світовій війні – 11 листопада 1918 р. – у Канаді святкують Тиждень ветеранів.

Канадські ветерани у країні є привілейованою частиною суспільства. Ще 1944 року було створено Міністерство у справах ветеранів, по лінії якого їм надавалися пенсії та безкоштовне медичне обслуговування, здійснювалося страхування життя, наділення землею. Свого часу, коли ветерани були молодшими, Міністерство виділяло також достатні кошти для отримання ними освіти, професій, робочих місць. Королівський легіон та інші подібні об'єднання втілюють у життя різноманітні програми, щоб у їхніх членів не виникало відчуття своєї марності, щоб вони сприймали себе повноцінними громадянами.

Отже, у наш час соціальним захистом ветеранів війни займаються не лише органи державної влади, а й ветеранські організації. Національні ветеранські організації існують у переважній більшості країн світу. Вони разом із державними структурами забезпечують захист інтересів ветеранів як Другої світової війни, так і усіх локальних війн. Система соціального забезпечення ветеранів воєн у багатьох країнах може стати прикладом турботи суспільства про колишніх військовослужбовців. Основними напрямками діяльності ветеранських організацій за кордоном є допомога військовослужбовцям, які звільняються в запас або відставку, використання досвіду військовослужбовців-відставників стосовно цивільного життя, їх перепідготовка і перенавчання, патріотичні виховання громадян країни та ін.

Розглянутий досвід економічно розвинених країн щодо соціальної підтримки ветеранів воєн, безумовно, цінний. А окремі нововведення дозволять удосконалити систему заходів соціальної підтримки ветеранів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ніжейко К., Ковалівська К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161
2. Воробйова Г.В. Зарубіжні тренди соціальної політики захисту ветеранів. *Актуальні проблеми політики*. 2021. № 68. С. 90–95.
3. Гордієнко Є.П. Світовий досвід формування та реалізації політики соціального захисту учасників бойових дій. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 1. С. 86–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_13

Дмитро Хоменко

ОСНОВНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В БУДІВНИЦТВІ

Інвестиції, які часто називають життєдайною силою економічного відродження, здатні реанімувати вітчизняні будівельні компанії, що потерпають від наслідків кризи, спричиненої війною. Переорієнтація деяких будівельних компаній на підтримку національних оборонних ініціатив підкреслює здатність галузі до адаптації в часи несприятливих обставин. Однак потреба постійного інвестування в основні будівельні проєкти залишається першочерговою не лише для зміцнення вітчизняних підприємств, але й для прискорення післявоєнної відбудови, життєво важливої для відновлення країни.

У світлі цих реалій тема механізмів державного управління інвестиційною політикою в будівництві набуває надзвичайної актуальності. У сучасних економічних умовах пожвавлення економіки будь-якої країни залежить від реалізації послідовної та ефективної державної інвестиційної політики, спрямованої на каталізацію значних притоків капіталу в різні сектори економіки, зокрема й у ключову галузь – будівництво. Термін «інвестиції» походить від латинського «investire», що перекладається як «вкладати». У більш широкому розумінні інвестиції означають вкладення фінансових ресурсів з метою збільшення їхньої вартості з часом [1].

В умовах повномасштабної війни інвестиційна політика потребує надійних механізмів управління, спроможних ефективно координувати інвестиційні процеси, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати

стійке економічне зростання та розвиток відповідно до потреб сучасного суспільства. У контексті будівництва такі механізми набувають особливого значення, оскільки будівельна галузь визначається як ключовий каталізатор економічного зростання та інфраструктурного розвитку країни. Проблеми, що наразі існують у будівельній галузі України, є багатогранними та відображають складну ситуацію на ринку [2].

Як відомо, значна кількість заводів з виробництва будматеріалів, які розміщувалися на сході України, зруйновані або призупинені. Це призвело до падіння внутрішніх обсягів виробництва. Дефіциту будівельних матеріалів вдалося запобігти тільки тому, що скоротилися обсяги будівництва. Також зупинення імпорту будматеріалів з росії призвело до залежності від дорожчих європейських альтернатив. Крім того основні логістичні коридори та порти все ще не працюють в повному обсягу, що ускладнює ситуацію з постачанням матеріалів на будівельні майданчики. Нестача кваліфікованих кадрів є ще однією серйозною проблемою галузі. Тобто інвестиції в будівельну галузь є критично необхідними для вирішення цих проблем. Залучення інвестицій дозволить відновити виробництво будівельних матеріалів, модернізувати логістичні системи, залучити та навчити нових робітників, що сприятиме сталому розвитку галузі та економіки загалом.

Визнаючи важливість інвестицій, уряд активно намагається оптимізувати їх залучення в будівельний сектор, упроваджуючи низку механізмів, спрямованих на ефективне управління інвестиційною політикою. Ураховуючи тему нашого дослідження, уважаємо за потрібне розглянути основні механізми державного управління інвестиційною політикою в будівництві більш детально. На сьогодні механізми державного управління інвестиційною політикою в будівельному секторі включають: формування інвестиційного законодавства; формування структури джерел фінансування; державне регулювання цін; системи стандартизації та сертифікації в будівництві; бюджетні трансферти, субсидії та дотації; страхування інвестиційних ризиків в будівництві [3].

1. Формування інвестиційного законодавства. Інвестиційна діяльність в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема законами «Про інвестиційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про

захист іноземних інвестицій в Україні», «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць», «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів зі значними інвестиціями» та іншими. У сукупності ці закони разом з іншими нормативно-правовими актами створюють правову базу, спрямовану на створення сприятливого середовища для інвестицій як вітчизняних, так і іноземних, у різні сектори економіки, зокрема в будівництво [4; 5].

2. Формування структури джерел фінансування. Відповідно до ЗУ «Про інвестиційну діяльність» джерелами фінансування інвестиційних проєктів в економіці та зокрема в будівельній галузі є власні, позичкові чи залучені фінансові ресурси інвесторів, бюджетні асигнування на інвестиції, внески та пожертвування благодійних організацій, підприємств, установ і приватних осіб [6].

3. Державне регулювання цін. Державне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні фінансового розвитку будівельного сектору. Державне регулювання цін охоплює як прямі, так і непрямі методи. Прямі методи включають установлення фіксованих цін, установлення граничних цін, заморожування цін, декларування зміни цін тощо. Непрямі методи, з іншого боку, передбачають застосування нормативів рентабельності, пільгового оподаткування та кредитування, диференційованих ставок ввізного мита та інших подібних заходів. Важливо визнати, що ціноутворення в будівельній галузі суттєво відрізняється від ціноутворення в інших секторах через унікальну природу будівельної продукції.

4. Системи стандартизації та сертифікації в будівництві. При запровадженні державних стандартів і сертифікації будівельних товарів, послуг і робіт ретельна увага приділяється приведенню їх відповідно до міжнародно визнаних вимог і норм. Це забезпечує високу якість та безпеку в будівництві, що у свою чергу стимулює інвестування в цей сектор. Інвестори, розглядаючи можливість вкладення коштів у будівельні проєкти, часто звертають увагу на наявність сертифікатів якості та відповідність проєктів міжнародним стандартам. Таким чином системи стандартизації та сертифікації в будівництві

сприяють приваблennю інвестицій через забезпечення довіри та відповідності міжнародним вимогам і стандартам якості та безпеки.

5. Бюджетні трансферти, субсидії та дотації. Бюджетні трансферти, субсидії та дотації є фінансовими механізмами, що використовуються державою для фінансування будівельної галузі. Вони включають кошторисне фінансування, державне інвестиційне фінансування та виділення дотацій, субвенцій і субсидій. Субсидії є ключовим інструментом інвестиційної стратегії держави, спрямованим на підтримку та стимулювання зростання окремих галузей будівництва, збільшення експорту будівельних товарів тощо.

6. Страхування інвестиційних ризиків у будівництві. Будівництво пов'язане з численними ризиками для інвесторів, забудовників та підрядників, що підкреслює необхідність страхування інвестицій. Цей інструмент, що є невід'ємною частиною державної інвестиційної політики, спрямований на компенсацію потенційних матеріальних збитків, які можуть виникнути в результаті інвестиційної діяльності в будівництві. У багатьох промислово розвинених країнах існують спеціалізовані державні установи для страхування та захисту іноземних інвестицій та експортних кредитів для будівельних проектів. Провідні країни, такі як США, Японія, Велика Британія, Франція, Канада та Німеччина, є особливо активними в цьому сенсі [7]. Однак в українському законодавстві наразі відсутні положення щодо страхування інвестиційних ризиків у будівництві. Проте сьогодні реалізуються ініціативи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Так, Закон № 3497-IX Про внесення змін до ЗУ «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків», ухвалений 22 листопада 2023 року, уповноважує Експортно-кредитне агентство (ЕКА) надавати страхування від військових ризиків для інвестицій, здійснених як українськими, так і іноземними компаніями в Україні [8].

Отже, існує низка механізмів державного управління інвестиційною політикою, спрямованих на створення сприятливих умов для інвестування в будівельний сектор і забезпечення його сталого розвитку. Зазначені механізми сприяють приваблennю інвестицій навіть у період повномасштабної війни, коли для інвесторів існують значні виклики та обмеження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шевченко Л. І., Ніка О. І., Хом'як О. І., Дем'янюк А. А. Новий словник іншомовних слів близько 40000 слів і словосполучень. Київ: АРІЙ. 2008, 672 с.
2. Жужа М. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. *Ліга.net*. 2023. URL: https://blog.liga.net/user/mzhuzha/article/51593
3. Непомнящий О. М. Сутність та зміст механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 49-52. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/12.pdf
4. Нормативно-правові акти, що регулюють інвестиційну діяльність в Україні. *Офіційний веб-сайт Тарутинської селищної ради*. 2023. URL: https://www.tarutyne-sr.gov.ua/rehuliuiut-investytsiinu-diialnist-v-ukraini/
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями: Закон України від 9 серпня 2023 року № 3311-IX. ВРУ. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/lawsext
6. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. ВРУ. 2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156Text
7. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник. Київ: Либідь, 2005. 720 с.
8. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: Закон України від 22 листопада 2023 року № 3497-IX. ВРУ. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text

Юлія Хохлюк

СИСТЕМНІ ВАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ДОСВІДУ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

Наявна в Україні криза через повномасштабне вторгнення рф, а також гостра потреба відповідності стандартам ЄС сприяють постійній реструктуризації робочих місць у поєднанні з потребою безперервного професійного розвитку державних службовців і вимагають формування дієвої системи професійного розвитку службовців.

Загалом кар'єра службовця становить собою певну наступність посад в ієрархії, яка є результатом набутого досвіду в процесі практичної діяльності та безперервного професійного розвитку. Порівняно з навчанням кар'єра чи професійний розвиток є дещо складнішим процесом, який спрямований на отримання знань, як щодо поточної, так і щодо майбутніх посад, упродовж

усього тривалість життя і розвитку державного службовця. З огляду на це актуальним є дослідження зарубіжного досвіду в цій сфері, який може надати нові інструменти та методи підвищення продуктивності, мотивації й професіоналізму персоналу, а також визначення основних системних вад організації роботи органів публічної влади з професійного розвитку персоналу в Україні в контексті досвіду зарубіжних країн.

Беззаперечною умовою забезпечення процесу ефективного публічного управління є наявність професійних кадрів, які здатні вирішувати не лише заздалегідь визначенні завдання та реалізовувати функції публічного управління, але й наділені необхідним рівнем компетентностей для оперативного реагування на нові проблеми з метою мінімізації або недопущення появи соціально-економічних ризиків у суспільстві. З огляду на це можна впевнено констатувати, що в системі публічної служби саме професійний розвиток відіграє роль її ключового елементу, що зумовлено певними аспектами.

Зокрема, професійний розвиток охоплює собою всю сукупність складників процесу підготовки, добору, підвищення кваліфікації, атестації кадрів, а також управління кар'єрою публічних службовців. Інакше кажучи, система професійного розвитку функціює впродовж усього періоду проходження служби – починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Слід сказати, що подібна всеосяжність передбачає не просто потребу, а безапеляційність, беззаперечність імплементації у процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Саме тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходження публічної служби з орієнтиром на постійне підвищення ефективності діяльності службовців [1, с. 21].

Аналіз спеціалізованої літератури засвідчив, що таку категорію, як «професійний розвиток державних службовців», слід трактувати як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення, управління кар'єрою державних службовців для досягнення максимальної ефективності виконання посадових обов'язків останніх, що є результатом синтезованого підходу до систем формування

професійних компетентностей, підвищення рівня професійних знань, розширення навичок, які у відповідних умовах обійманої посади демонструють максимальну їй відповідність [3, с. 41].

Це визначення є доволі розширеним і дозволяє чітко детермінувати, що система професійного розвитку включає всю сукупність процедур щодо добору, розстановки та постійного підвищення рівня кваліфікації державних службовців, а також формування кадрового резерву, але лише з того моменту, як розпочинаються трудові відносини, тобто до професійного розвитку не входить система заходів із первинної підготовки (навчання) осіб, які лише в майбутньому набувають наміру вступити на публічну службу. Також до системи професійного розвитку не належить етап завершення кар'єри, тобто звершення служби.

Безумовно, процес здійснення заходів із розвитку персоналу пов'язаний з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації. Водночас сучасна система професійного розвитку, зокрема й навчання, державних службовців України, має низку певних прогалин (рис. 1) [4, с. 217; 2, с. 97].

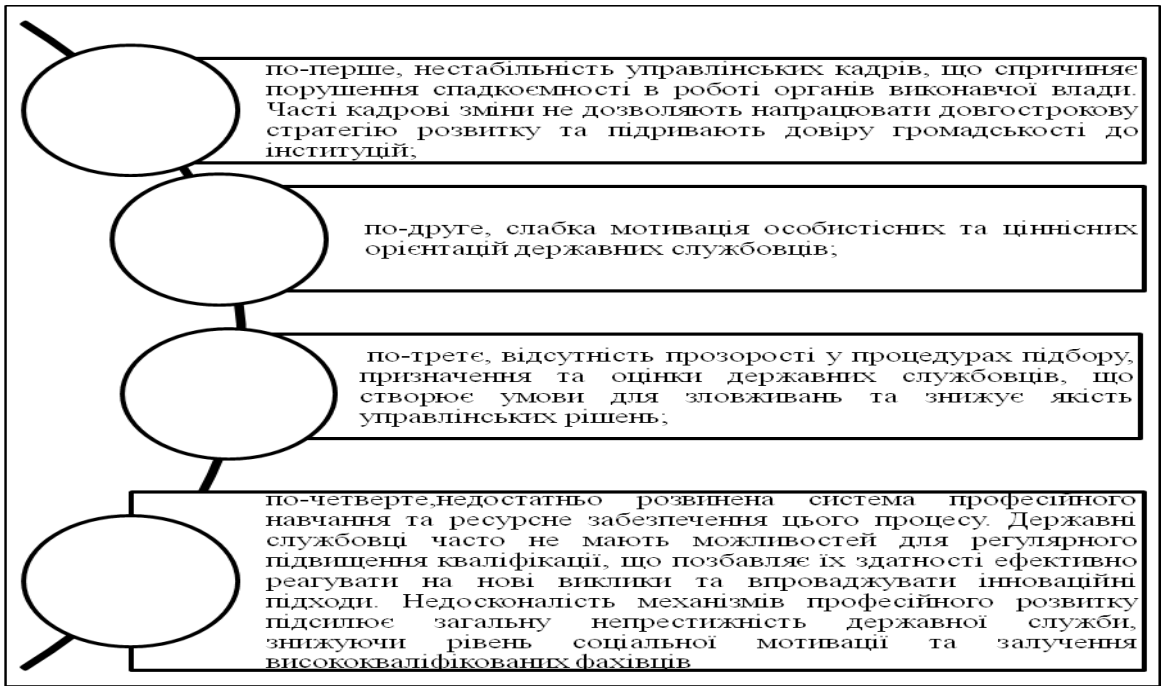

Рис. 1. Загальні недоліки системи професійного розвитку державних службовців України

Потрібно зазначити, що сьогодні в умовах становлення правової демократичної держави в Україні виникає потреба вдосконалення чинної вітчизняної системи публічної служби на основі використання сучасних підходів щодо створення ефективного механізму організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади. Зумовлено це тим, що забезпечення висококваліфікованим персоналом органів публічної влади є головною умовою створення професійної публічної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ і сталий розвиток країни.

Отже, на основі сказаного вище можна зробити висновок, що сьогодні теорія та практика потребують адекватного інструментарію, що дозволяє найбільш ефективно здійснювати діяльність публічної влади в Україні щодо професійного розвитку персоналу. З огляду на це виникає потреба вивчення та дослідження кращої зарубіжної практики щодо управління трудовими ресурсами в публічній сфері, а також її впровадження в діяльність вітчизняних органів публічної влади.

У ході проведеного аналізу було встановлено, що європейські країни мають багаторічний досвід побудови прозорих, структурованих і адаптивних систем управління державними кадрами, зокрема і їх професійного розвитку, що забезпечують високий рівень професіоналізму, мотивації та стабільності державної служби. У табл. 1 наведено інформацію щодо ключових напрямків, що можуть бути корисними для адаптації в Україні з метою вдосконалення процесу професійного розвитку у сфері публічного управління [4, с. 216-217].

Таблиця 1

Ключові практики управління трудовими ресурсами в публічній сфері європейських країн

Країна	Особливості системи управління трудовими ресурсами	Можливості адаптації для України
Велика Британія	Відкрита конкуренція, меритократія, акцент на постійному розвитку компетенцій	Можливість впровадження конкуренції при прийомі на роботу та акцент на безперервному навчанні
Франція	Централізована система, стабільність кар'єрного розвитку, довічна кар'єра	Адаптація елементів централізації, створення стабільних кар'єрних можливостей
Польща	Гармонізація з європейськими стандартами, акцент на прозорості добору кадрів	Упровадження системи прозорого набору кадрів, розвиток механізмів навчання

Латвія	Орієнтація на державний сектор, недостатній розвиток адаптації до проблем	Можливість адаптації механізмів залучення кадрів та їхнього професійного розвитку
Німеччина	Триступенева система: підготовча, випробувальна та пожиттєва служби, дерегулювання	Запровадження випробувального періоду та систематизація навчання
Іспанія	Закритість системи, інтенсивний підготовчий та випробувальний періоди, стратифікація	Створення стадій кар'єрного розвитку з інтенсивним навчанням на початкових етапах

Отже, для підвищення ефективності державної служби важливим завданням є стимулювання професійного зростання працівників та створення умов для реалізації їхнього інтелектуального та професійного потенціалу. Це власне передбачає розроблення дієвих механізмів заохочення, зокрема кар'єрного просування та системи матеріального стимулювання, яка відповідала б результатам роботи. Також для успіху в процесі проведення реформ важливе значення має створення сприятливих умов для кожного службовця, щоб той міг максимально реалізувати власні здібності та досягти поставлених цілей, що забезпечить високу ефективність діяльності державних органів.

Отже, досвід розвинених європейських країн в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери, а також їхнього професійного розвитку, відбиває різноманітні підходи, адаптовані до конкретних соціально-економічних та культурних умов. Для успішної інтеграції таких моделей в Україні необхідне формування гнучкого підходу та врахування національних особливостей. При цьому важливим є не тільки запозичення практик, але й створення умов для їх адаптації та сталого розвитку, що дозволить підвищити ефективність управління кадрами на державній службі й забезпечити їх професійний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 18-23.
2. Долженков О. Планування професійного розвитку публічних службовців: проблеми та перспективи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Випуск 27. С. 94-102.

3. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 75, частина 3. С. 41-46.
4. Шишпанова Н. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 213-219.

Олександр Чабаненко

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ЕПОХУ INDUSTRY 5.0

Розвиток Industry 5.0 відкриває новий етап в еволюції систем управління людським капіталом. Якщо попередня концепція Industry 4.0 зосереджувалася на цифровізації виробничих процесів, то сучасний підхід передбачає створення збалансованої системи, де технологічні рішення органічно поєднуються з соціальними цілями та принципами сталого розвитку.

Результати досліджень у сфері розвитку персоналу вказують на суттєві зміни в структурі необхідних компетенцій. За даними провідних компаній, саме розвинені соціальні навички, зокрема здатність до критичного осмислення та високий рівень емоційного інтелекту, стають визначальними чинниками успішності працівника. Цю тенденцію підтверджує досвід Siemens, де впроваджено інтегровану систему навчання, що поєднує розвиток соціальних компетенцій із поглибленою технічною підготовкою в галузі AI та робототехніки [6].

Упровадження колаборативних роботів (cobots) у виробничі процеси стає одним із ключових напрямків технологічної модернізації підприємств. Дослідження показують, що ефективна взаємодія людини і машини дозволяє підвищити продуктивність праці за одночасного зниження рівня виробничого травматизму [4]. Так, компанія ABB демонструє успішний досвід упровадження інтелектуальних робочих станцій, де синергія людського інтелекту та автоматизованих систем забезпечує оптимізацію виробничих процесів [1].

Аналіз сучасних HR-практик свідчить про зростаючу роль персоналізованих підходів до управління персоналом. Упровадження систем аналітики великих даних дозволяє здійснювати багатофакторний аналіз продуктивності працівників та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Зокрема корпорація IBM реалізувала інноваційний

підхід до персоналізації навчання через створення AI-powered платформи, що забезпечує більшу точність у прогнозуванні навчальних потреб працівників [2].

У сучасних умовах цифрові HR-платформи стали важливим інструментом для розвитку різноманітності та інклюзивності в організаціях. Інтелектуальні системи аналізу даних дозволяють HR-фахівцям ефективно виявляти та мінімізувати упередження при наборі персоналу. Це створює передумови для забезпечення справедливих умов працевлаштування та кар'єрного зростання. Варто відзначити, що сучасні інструменти віртуальної співпраці суттєво спрощують комунікацію між працівниками різних підрозділів. Вони допомагають подолати усталені бар'єри у спілкуванні та сприяють формуванню більш згуртованих команд. Такий підхід цілком відповідає концепції Індустрії 5.0, де соціальна відповідальність та інклюзивність визнаються ключовими факторами розвитку організації [5, с. 48].

Використання предиктивної аналітики трансформує традиційні підходи до управління людським капіталом. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє з точністю прогнозувати ризики професійного вигорання та оптимізувати систему мотивації персоналу. Інтеграція теоретичних концепцій Industry 5.0 із практичними аспектами HR-менеджменту створює передумови для формування адаптивних організаційних структур. При цьому ключовим чинником успіху стає здатність організації забезпечити системний підхід до розвитку людського капіталу, що враховує як технологічні, так і соціальні аспекти трансформації.

В епоху Індустрії 5.0, як і в попередні роки, очікується, що навички вирішення проблем будуть одними з найбільш затребуваних. Потреба в цих навичках у найближчому майбутньому виникає насамперед через розвиток передових технологій, таких як автоматизація та кіберфізичні системи. Передові технології можуть створити умови для того, щоб працівники могли створювати більшу цінність. При цьому працівники докладатимуть більше когнітивних зусиль і демонструватимуть навички вирішення складних проблем у своїй роботі [5, с. 529].

Підсумовуючи можна стверджувати, що перехід до Industry 5.0 потребує якісно нових підходів до роботи з персоналом. Практика показує: організації,

що приділяють належну увагу розвитку працівників та впроваджують технологічні інновації з урахуванням людського чинника, досягають кращих результатів у довгостроковій перспективі, зберігаючи конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ABB's Collaborative Robotics. ABB Ltd. URL: https://new.abb.com/products/robotics/robots/collaborative-robots.
2. AI workflow 2024. IBM Corporation. URL: https://www.ibm.com/think/topics/ai-workflow.
3. Güğerçin S., Güğerçin U. How Employees Survive In The Industry 5.0 Era: In-Demand Skills Of The Near Future. International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, 2021, vol. 7, issue 31, pp. 524-533. DOI: http://dx.doi.org/10.26728/ideas.452.
4. Menshikov V., Kokina I., Komarova V., Korshenkov E. Human-Machine Collaboration as a Factor of Labour Productivity and Efficiency. European Scientific Journal, ESJ, 2020, vol. 16, no. 13. DOI: https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n13p1.
5. Pasumarthy R., Mohammed S., Laxman V., Krishnamoorthy V., Durga S., Boopathi S. Digital transformation in developing economies. In Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series, 2024, pp. 47–68. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1343-5.ch003.
6. Siemens Report 2024. Siemens. URL: https://www.siemens.com/siemensreport.

Інна Чайка, Андрій Дудченко, Денис Юденко

ВЗАЄМОДІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Виробниче підприємство функціонує як відкрита система, постійно взаємодіючи із зовнішнім середовищем, яке включає економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники:

– економічні: рівень інфляції, валютні курси, податкове законодавство та інші економічні показники, що впливають на вартість ресурсів та попит на продукцію підприємства;

– політичні: державна політика, регулювання, стабільність уряду та міжнародні відносини, які можуть впливати на діяльність підприємства;

– соціальні: демографічні зміни, культурні особливості та соціальні тенденції, що визначають споживчі переваги та поведінку;

– технологічні: рівень розвитку технологій, інновації та наукові досягнення, які можуть створювати нові можливості або загрози для підприємства.

Ця взаємодія є ключовою для адаптації підприємства до змін та забезпечення його конкурентоспроможності. При цьому «під зовнішнім середовищем підприємства розуміється все, що перебуває за межами зовнішнього кордону і структури підприємства, але справляє помітний вплив на рівень виконання ним своїх функцій» [1].

Аналіз зовнішнього середовища виробничого підприємства є провідним елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Теоретико-методологічні засади цього аналізу, як було зазначено вище, базуються на системному підході, який розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з численними зовнішніми чинниками. Аналіз зовнішнього середовища полягає в постійному моніторингу змін його чинників з метою оцінювання їх динаміки та тенденцій, можливих сценаріїв розвитку, визначення того, як ці зміни вплинуть на діяльність самого підприємства, з подальшою розробкою стратегічних рішень для адаптації до таких умов.

На сьогодні існує багато методів моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства. Серед них найвідомішими є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – переваги, недоліки, можливості й загрози), спрямований на ідентифікацію загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі відносно підприємства, а також його сильних і слабких сторін з метою оцінювання стратегічного стану останнього; PEST-аналіз (Policy, Economy, Society, Technology – політика, економіка, суспільство, технологія, що проводиться для виокремлення факторів бізнес-середовища, що найбільше впливають на підприємство, та передбачити їх динаміку. Методи прогнозування параметрів зовнішнього середовища підприємства, що широко застосовуються на практиці, представлено на рис. 1.

Рис.1. Класифікація методів прогнозування [удосконалено авторами на основі 2, с. 35]

Як видно з рис. 1, якісні методи ґрунтуються на думках експертів з питання, що досліджується, і є досить зручними у використанні в стратегічному управлінні. Існує низка методів, які передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних). Кількісні методи екстраполяції тренду можуть бути застосовувані за умови, що правильним є припущення про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку елементів зовнішнього середовища. У моделюванні в динамічних умовах за наявності числових показників частіше використовують різноманітні економіко-математичні, економетричні та інших моделі. Вибір методу залежить від специфіки завдання та доступної інформації. За сьогоднішньої ситуації на ринку завдання прогнозування ускладнене, що скорочує можливості планування.

Метою прогнозування є зменшення рівня невизначеності під час ухвалення бізнес-рішень на підприємстві. Це висуває такі правила до процесу прогнозування:

1) прогнозування має бути технічно коректним, і, щоб відповідати потребам фірми, має породжувати достатньо точні прогнози;

2) процедура прогнозування та її результати мають бути максимально ефективно представлені керівництву, що забезпечить використання прогнозів у

процесі ухвалення рішень на благо фірми; результати прогнозування також мають бути збалансованими щодо витрат/прибутку [2, с. 36].

Узаємодія виробничого підприємства із зовнішнім середовищем є критично важливою для його адаптації та збереження конкурентоспроможності. Урахування економічних, політичних, соціальних та технологічних чинників дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Прогнозування зовнішніх змін знижує рівень невизначеності в ухваленні стратегічних рішень, що є запорукою сталого розвитку підприємства в динамічних ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Миронюк О.М. Суть взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/174.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Монографія. Запоріжжя: ЗНТУ. 2012. 110 с. URL: https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d737dc34-7d1d-4ff6-9e39-491fe2d56442/content

Анастасія Черепахіна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: КЕЙСИ УКРАЇНСЬКИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах нестабільності та глобальних викликів управління ризиками стає важливою складовою сталого розвитку як для держави, так і для бізнесу. Українські підприємства стикаються з низкою ризиків, пов’язаних з економічною нестабільністю, змінами на ринках, екологічними проблемами та, більше того, з не патовою ситуацією для більшості країн світу – із війною. Успішне управління цими ризиками не лише зменшує втрати, але й відкриває нові можливості для розвитку та інновацій. А для України прогнозування та передбачення ризиків, їх достеменний стратегічний аналіз є вкрай важливим і основоположним чинником продовження існування, ведення підприємницької діяльності та, за кращих обставин, збільшення дохідності.

Управління ризиками пов’язано як із негативними, так і з позитивними наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та в керуванні цими відхиленнями для

поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості ухвалених рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [1].

Першочергово варто розуміти, що перманентне ризикове середовище унеможливлює подальше ведення жорсткої політики компаніями (у більшості випадків) та збільшує в рази можливі втрати при ухваленні неправильних управлінських рішень. Однак постійні ризики відкривають усі переваги гнучкості й потенційні можливості за умови впровадження адаптивного, ситуативного підходу.

Для державних установ, таких як міністерства, відомства та інші органи влади, упровадження системи ризик-менеджменту є важливим інструментом для своєчасного виявлення та аналізу потенційних загроз, що виникають у зв'язку з військовим конфліктом. Така система дозволяє ухвалювати зважені рішення щодо заходів безпеки, посилювати координацію дій з іншими владними структурами та підвищувати ефективність управління у кризових ситуаціях. При цьому варто враховувати високий рівень уваги громадськості та медіа до діяльності державних органів, оскільки недостатнє управління ризиками може завдати шкоди їх репутації та знизити довіру суспільства.

Що стосується комерційних підприємств, то створення ефективної системи управління ризиками є критично важливим для збереження бізнесу та зменшення втрат у складних умовах воєнного часу. Це стосується не лише фінансової стійкості, але й захисту працівників, збереження обладнання та виробничих потужностей, а також забезпечення безперервності роботи.

В Україні, як зазначає О. Кривда [2], управління ризиками розуміється як функція, що має фрагментарний характер, направлена передусім на запобігання або мінімізацію збитку. Також, порівнюючи совєтський «союз» та сучасну Україну в умовах глобалізації й ринкової економіки зазначимо, що той ссср переймав на себе всі ризики, а сьогодні підприємства змушені самостійно впроваджувати заходи для управління підприємницькими та фінансовими ризиками чи/або зменшення їх впливу [2].

Ще 2021 року, до повномасштабного вторгнення росії, в Україні тема ризик-менеджменту набула популярності. Власне стосовно цього висловилась

І. Турченко з АТ «Укрзалізниця»: «Загалом сформувати команду в Укрзалізниці складно через досить низьку культуру управління ризиками. Про них бояться згадувати і сприймають як щось негативне. Була навіть пропозиція замінити слово «ризик» на «проблема». Але я рада, що ми вже на фінішній прямій» [3]. Звідси робимо висновок: монополіст у залізничній сфері, одна з наймасштабніших компаній в Україні, ще донедавна некоректно ідентифікувала ризики та не надавала необхідного значення цьому явищу.

Офіс управління ризиками АТ «Укрзалізниця» звернувся до європейського досвіду і стандартів, і за 5 місяців було зроблено такі нововведення: 90% роботи залишилась незмінною, але решту 10% приділяється темі ризиків – навчання, аналіз, прогнозування, розроблення заходів. На підставі міжнародних стандартів ISO (31000: 2018 «Risk management») і COSO (американська організація, що надає рекомендації з корпоративного керівництва) запровадили heat map («гарячу карту») – наочне оцінювання ризику в кольорах; створили математичні моделі оцінювання ризиків та оцифрували результати. І. Турченко озвучила й актуальні на той час ризики, серед яких – сезонність, ліквідність, валютні, кадрові, інформаційні та кредитні ризики і багато інших [3]. Проте ризик-менеджмент не завжди стосується негативних наслідків – інколи ризики переростають у можливості. Ризик-менеджмент стосується пріоритетності – не кількості ризиків, а їх рівня, – саме такої думки дотримується Офіс управління ризиками, і тому АТ «Укрзалізниця» залишається монополістом у своїй царині й не буде мати конкурента впродовж тривалого часу.

На противагу Укрзалізниці можна навести не такий успішний приклад діяльності відомої американської компанії, лідера у сфері відеопрокату «Blockbuster». Так, М. Палахтій, засновник квиткового оператора Karabas.com, зазначив, що ця американська компанія, не зважившись на диджиталізацію та ризики, що вона принесе, не зробила потрібних висновків, збанкрутувала й перестала існувати [4].

Ризик-менеджмент є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх вплив та ефективно реагувати на проблеми, що постають у динамічному середовищі. У випадку України актуальність управління

ризиками зростає через вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як військовий конфлікт, економічна нестабільність і глобалізація.

Успішний кейс упровадження ризик-менеджменту в АТ «Укрзалізниця» демонструє, як своєчасне реагування на загрози може забезпечити безперервність роботи, мінімізувати втрати та сприяти підвищенню стійкості організації. Натомість негативний приклад компанії Blockbuster, яка проігнорувала ризики, пов'язані з диджиталізацією, і не адаптувала свою стратегію до нових умов, ілюструє, як відсутність ризик-менеджменту може призвести до втрати конкурентоспроможності та краху бізнесу.

Отже, ризик-менеджмент є основою сталого розвитку, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємств, допомагаючи уникати кризових ситуацій та використовуючи можливості для зростання. Для України впровадження систем ризик-менеджменту є критично важливим інструментом для досягнення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
2. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують: стаття. *Журнал Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2013.
3. Копилов М. Інна Турченко: В Укрзалізниці ми ідентифікували понад 100 ризиків. *RAIL.insider*. 2021. URL: https://www.railinsider.com.ua/inna-turchenko-v-ukrzaliznyczi-ponad-100-ryzykiv/ (дата звернення: 16.01.2025)
4. Палахтій М. Не бійтеся ризиків. Плануйте їх. URL: https://delo.ua/opinions/ne-biitesya-rizikiv-planuite-yix-425183/ (дата звернення: 16.01.2025)

Наталія Чернишева

ПАМ'ЯТЬ ПІД РУЇНАМИ: ЗАХИСТ І ВІДНОВЛЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ

Культурна спадщина є основою національної ідентичності та невід'ємною частиною історичної пам'яті людства. Україна, маючи багатовікову історію, володіє унікальними архітектурними ансамблями, релігійними святинями, археологічними пам'ятками та музейними колекціями, які є цінними не лише для українців, а й для світової спільноти. Проте збройний конфлікт, що триває від 2014 року та загострився після

повномасштабного вторгнення 2022 року, призвів до масштабних руйнувань культурної спадщини.

В умовах збройного конфлікту об'єкти культурної спадщини піддаються серйозним загрозам: обстріли, бомбардування, захоплення територій і руйнування культових споруд стали звичайним явищем на зонах бойових дій. Пам'ятки архітектури та культури, що залишилися в захоплених й окупованих районах, зазнають спроб вилучення, перепланування чи навіть знищення, що є порушенням міжнародного гуманітарного права [2].

За даними ЮНЕСКО, станом на кінець 2023 року в Україні було пошкоджено або знищено понад 300 об'єктів культурної спадщини, включаючи музеї, театри, собори та історичні будівлі. Найбільших втрат зазнали міста Харків, Маріуполь, Чернігів, Бахмут та Херсон, де бойові дії були найбільш інтенсивними. Пам'ятки архітектури знищуються артилерійськими обстрілами, авіаударами та внаслідок підриву будівель. Важливим аспектом є також незаконний вивіз культурних цінностей із тимчасово окупованих територій, що спричиняє втрату національного надбання [1].

За даними Українського культурного фонду на 25 лютого 2023 року, ушкоджень зазнали 1322 об'єкти культурної інфраструктури, зокрема 569 старовинних будівель, 69 музеїв, 305 релігійних споруд. Із-поміж них понад третину (505) цілковито зруйновано. Найбільших утрат і збитків зазнала культурна інфраструктура в Донецькій, Харківській, Київській, Херсонській, Миколаївській та Луганській областях. На лютий 2023 р. щонайменше 2148 закладів культури та релігії зазнали пошкоджень унаслідок повномасштабного вторгнення. Серед них 703 будинків / палаців культури, 348 релігійних споруд, 82 музеї та 22 театри. За даними експертів проєкту KSE Institute «Росія заплатить», загальна сума збитків закладів сфер культури та релігії становить понад 1,5 млрд дол. [3, стр.24].

Від початку великої війни окупаційні сили викрали артефакти з майже 40 українських музеїв. Зокрема, під виглядом «евакуації» культурних цінностей із зони бойових дій російська федерація вивезла та незаконно привласнила низку музейних колекцій. Маріуполь: із музеїв викрали та вивезли понад 2 тисячі експонатів. Херсон: з колекції фондів краєзнавчого музею, у яких зберігались артефакти скіфського і давньогрецького періодів і твори XVII–XX ст., понад 13

тис. експонатів викрадено (80%). Деякі викрадені картини з художнього музею помічено в Сімферополі. Унаслідок підриву Каховської ГЕС, яку здійснила російська сторона 6 червня 2023 р., понівечено або назавжди знищено 10 бібліотек та п’ять музеїв Херсонщини. Значна частина цих об’єктів розташовані на тимчасово окупованій території [3, стр.25-26].

Збереження та відновлення культурної спадщини в умовах війни є складним завданням, що потребує як внутрішніх зусиль держави, так і міжнародної підтримки. Так, Україна є учасницею низки міжнародних угод, спрямованих на охорону культурних цінностей під час збройних конфліктів, зокрема вона приєдналася до Гаазької конвенції 1954 року про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту та її протоколів. Ці документи зобов’язують держави вживати заходів для охорони культурної спадщини, включаючи підготовку планів евакуації та забезпечення безпеки об’єктів культурної спадщини.

Незважаючи на міжнародні зобов’язання, в умовах збройного конфлікту виникають численні труднощі зі збереженням культурної спадщини. Розширення «поля бою» на території, де перебуває цивільне населення та об’єкти культурної спадщини, ускладнює їхній захист.

Основними загрозами культурної спадщини є:

– прямі руйнування внаслідок артилерійських обстрілів, авіаударів та диверсійних актів;

– пограбування та незаконний вивіз (мародерство, контрабанда артефактів та незаконний продаж культурних цінностей на чорному ринку);

– занедбання та відсутність фінансування (через воєнний стан значна частина фінансових ресурсів спрямована на оборону та гуманітарну допомогу, що ускладнює збереження та реставрацію об’єктів культурної спадщини);

– інформаційні загрози (фальсифікація історії, спроби знищення культурної пам’яті через переписування наративів).

Для збереження культурної спадщини в умовах конфлікту потрібно вживати низку заходів:

1. Створення детальних архівів та цифрових копій об’єктів культурної спадщини для їхнього відновлення в разі пошкодження або знищення.

2. Залучення міжнародних організацій та партнерів для надання технічної та фінансової допомоги у збереженні та відновленні культурних цінностей.

3. Навчання фахівців з охорони культурної спадщини методів збереження та відновлення в умовах конфлікту.

4. Відбудова пам’яток на основі історичних даних та сучасних технологій реконструкції.

5. Залучення волонтерів, ініціатив місцевих громад, благодійних фондів.

4. Створення та впровадження національних планів з охорони культурної спадщини під час збройних конфліктів, що враховують специфіку українського сьогодення.

Захист спадщини є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу й виваженої політики держави та суспільства. Попри складну ситуацію, заходи з охорони та реставрації продовжуються, що дає сподівання на збереження національної пам’яті та культурної ідентичності.

Виходячи в вищесказаного, відновлення культурної спадщини – це довготривалий процес, що потребує значних фінансових, організаційних та правових ресурсів і стане не лише символом стійкості української нації, а й запорукою її культурного процвітання в майбутньому. Успіх залежить від консолідації зусиль держави, міжнародних організацій, меценатів, а також громадян, які беруть активну участь у збереженні історичних пам’яток. Лише спільними зусиллями можна зберегти культурні цінності для майбутніх поколінь.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Report on the Protection of Cultural Heritage in Ukraine: UNESCO, 2023. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387970 .
2. Культурна спадщина під захистом міжнародного гуманітарного права. *Міжнародний комітет Червоного Хреста*. URL: https://www.icrc.org/.
3. Культурна спадщина та національна безпека: аналіт. доп. / В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін. ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 58 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.08.

Артем Цихоня

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління медичними закладами під час війни та трансформації системи охорони здоров'я потребує нових підходів та навичок. У воєнний час через невизначеність та постійні зміни не просто працювати над довгостроковими проєктами. А поготів у галузі охорони здоров'я, де зміни позначилися на фінансуванні, оптимізації процесів, конкурентоспроможності. А ще з'явилася потреба гнучкості й, водночас, стратегічних рішень. Тож нових навичок та інструментів управління сьогодні потребують як студенти й студентки медичних вишів, так і досвідчені менеджери та менеджерки.

Щоб допомогти керівникам і керівницям швидше адаптуватися до змін, в Україні об'єдналися пацієнтські організації, державні та освітні інституції, а також міжнародні партнери. Разом вони створили першу сертифікатну програму з покращення менеджерських компетенцій керівників і керівниць закладів охорони здоров'я, яку від вересня планують запровадити в інших медичних вишах країни. Допомагати підвищувати кваліфікацію, забезпечувати сучасними інструментами та знаннями – головна ідея програми «Сучасні інструменти управління закладом охорони здоров'я». За ініціативи Міністерства охорони здоров'я України медичні виші по всій країні імплементують її у свої програми.

За ініціативи Міністерства охорони здоров'я України на базі Національного медичного університету ім. Богомольця впроваджено першу в Україні сертифікатну програму «Сучасні інструменти управління закладом охорони здоров'я». Розробленням методології та організацією програми займалась команда бюро стратегічного супроводу Superwise та Бізнес-школи Українського католицького університету, а викладання взяли на себе професори та професорки НМУ ім. Богомольця. Реалізацію програми підтримала найбільша пацієнтська організація України «100% життя» в межах проєкту HealthLink.Recovery [1, с. 1].

Сертифікатна програма – одне з рішень для підвищення кваліфікації управлінців у сфері медицини й одне з новітніх рішень наших науковців для полегшення введення медичної реформи в Україні. Проблеми, які ставить

перед нами ця реформа, можуть бути вирішені на практиці, тільки якщо керівники по-новому поглянуть на проблеми всередині колективу, ведення документації, способи залучення інвестицій в свої заклади.

Цитуємо І. Тимощенко-Петрову, співавторку програми, співзасновницю Superwise та викладачку УКУ: «Світ розвивається дуже швидко й усі ми потребуємо постійного оновлення знань. Усі 4 модулі програми дозволяють, за умов обмеженого часу, (а в керівництва медзакладів його, як правило, бракує) зануритись у важливі особливості управління закладом охорони здоров'я. Також навчання відбувається наживо й передбачає тісне спілкування учасників і учасниць, тож вони отримують не лише знання, а й підтримку професійної спільноти та можуть ділитись досвідом одне з одним. Важливо, що програма містить велику частину практичних завдань та обговорень, роботу з кейсами та використання інших актуальних інструментів навчання дорослих. У рамках підготовки викладачі та викладачки отримують доступ до навчальних моделей, що забезпечують максимальний ефект від навчання людей з досвідом. Тож вони можуть використовувати ці інструменти повною мірою» [2, с. 365].

Ознайомившись зі змістом сертифікатної програми навчання для керівників зазначимо, що такої форми навчання в нашій країні ніколи не було. Робота з керівниками медичних закладів націлена на залучення інвесторів, покращення документації, нові форми звітності. Робиться серйозний наголос на мотиваційній складовій роботи. Для медичних працівників це в новинку, адже за роки незалежності робота з колективом, медичним колективом нечасто розглядалася з погляду сучасного менеджменту. Уміння побачити вигорання серед медиків, погану комунікацію всередині робочого колективу є дуже важливими для хорошого керівника.

Сертифікатна програма – коротший і легший формат навчання, аніж класичні освітні програми: розроблення, затвердження та сертифікація є швидшими та вимагають залучення меншої кількості інстанцій й бюрократичних процедур. Після завершення пілотного навчання команда університету впровадила низку змін, які дозволяють проводити схожі програми з підвищення кваліфікації та безперервного розвитку. Кілька освітніх продуктів розробили та запустили на базі НМУ імені О.О. Богомольця вже під час проведення першого пілоту [3, с.500]

У кризові часи швидких змін і невизначеності саме такі рішення можуть допомагати великим системам (зокрема системі охорони здоров'я та системі освіти) швидко адаптуватись до нагальних потреб країни й діяти по-новому, досягаючи нових, актуальних результатів. Тобто слід змінити способи й напрямок освіти керівників, які у свою чергу зможуть запровадити на практиці нові професійні цінності у своїх підлеглих.

«Цінність сертифікатної програми – в її освітньому наповненні, яке відповідає вимогам сучасності до управління закладом в умовах війни в новоствореній спроможній мережі госпітальних округів. Отримані знання та навички дозволять керівникам ефективно управляти закладом охорони здоров'я в складні часи війни та післявоєнної відбудови», – зазначила Т. Вежновець, директорка Інституту післядипломної освіти, професорка кафедри менеджменту охорони здоров'я НМУ імені О.О. Богомольця [4, с. 1].

Сертифікатна програма «Сучасні інструменти управління закладом охорони здоров'я» від початку задумувалась не як точкова ініціатива, а як масштабний навчальний проєкт, що допоможе системі охорони здоров'я швидше відповідати на складні виклики сьогодення. Наразі після пілоту, обговорення з викладацьким складом та авторами й авторками програми, низки висновків та коректив навчальний проєкт готовий до масштабування на всі медичні державні навчальні заклади країни.

У підпорядкуванні МОЗ є 15 закладів вищої медичної освіти. Якби цей поки ще пілотний проєкт став частиною їхніх навчальних програм, то з часом у нас би виросло ціле покоління медичних працівників зорієнтованих на якісну роботу цілого колективу. Саме за таким підходом майбутнє. В умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг важливим стає мотивований працівник, який добре співпрацює з колегами, бачить цінність злагодженої роботи.

Отже, в Україні стрімко розвивається освіта адміністрування та менеджменту. Надважливі виклики – утримати й вивести управління закладами охорони здоров'я на новий рівень. Усе це можливо тільки спільними зусиллями якісних методологічних розробок навчання і їх чесної перевірки на практиці. Особливо в умовах воєнного стану. Уважаємо, що такі процеси вже запущено і ми можемо пишатись силою духу наших медиків, які втілюють нові ідеї в життя прямо зараз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Як управляти медичним закладом за сучасними методиками: в Україні впроваджують нову програму для керівників та керівниць? *Онлайн-журнал*. URL: https://health-ua.com
2. Дименко Р. А. Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 365 с.
3. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: монографія. Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. 500 с.
4. У НМУ вперше стартувала сертифікатна програма для управлінців закладами охорони здоров'я. Офіційний сайт НМУ ім. О. Богомольця. URL: https://nmuofficial.com

Ігор Шафоренко

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В ІТ-СФЕРІ

Стрімке зростання обсягів цифрової інформації, активне впровадження нових технологій та потреба оперативного ухвалення рішень змінюють умови функціонування компаній у сфері інформаційних технологій, ускладнюючи процеси аналізу даних та управління. За таких обставин традиційні методи ухвалення рішень стають менш ефективними, оскільки вимагають значного часу для оброблення інформації та оцінювання можливих ризиків, що може сповільнювати реагування на критичні ситуації [1-3].

Вирішення цієї проблеми можливе завдяки інтелектуальним системам підтримки ухвалення рішень (ІСПУР), які автоматизують роботу з великими масивами даних, прогнозують потенційні сценарії розвитку подій, допомагають визначати оптимальні варіанти дій, мінімізують імовірність помилок і сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Дослідження, проведені у цій галузі [4-6], підтверджують, що використання автоматизованих методів ухвалення рішень суттєво скорочує час реагування на непередбачувані ситуації та підвищує ефективність управління. Це пояснюється тим, що ІСППР не лише забезпечують глибокий аналіз інформації за допомогою математичних моделей і алгоритмів штучного інтелекту, а й дозволяють виявляти приховані закономірності, які можуть залишатися непоміченими при застосуванні традиційних підходів.

Розвиток інтелектуальних систем почався з експертних систем, що базувалися на жорстко визначених правилах та логічних висновках. Вони давали змогу автоматизувати окремі процеси, але не враховували змінні умови, що обмежувало їхню ефективність. Подальший розвиток алгоритмів дозволив створити моделі, що можуть вивчатися на основі накопичених даних та враховувати численні чинники, які впливають на ухвалення рішень.

Сучасні ІСПУР поєднують у собі різні методи, серед яких:

– методи машинного навчання, що дають змогу створювати самонавчальні алгоритми, які покращують свою точність з кожним новим набором даних;

– експертні системи, які використовують знання фахівців для створення рекомендацій у складних ситуаціях;

– моделі аналізу великих даних, що дозволяють знаходити приховані закономірності та робити прогнозні оцінки.

Упровадження інтелектуальних систем у процеси управління ІТ-проєктами дозволяє значно покращити процес ухвалення рішень. Одним з основних напрямків використання є автоматизоване планування та контроль виконання завдань. Завдяки використанню алгоритмів прогнозування ІТ-компанії можуть виявляти потенційні проблеми та заздалегідь визначати ефективні підходи до їх вирішення.

Сучасні ІСППР дозволяють виконувати такі завдання:

– оцінювання ризиків та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Так, у реалізації ІТ-проєкту система може визначити ймовірність виникнення проблем із виконанням завдань у визначені терміни;

– оптимізація розподілу ресурсів (автоматизовані моделі можуть аналізувати поточні навантаження на команди розробників і пропонувати найбільш ефективний розподіл завдань);

– моніторинг продуктивності (завдяки аналізу даних про продуктивність праці працівників можна визначити чинники, що впливають на ефективність роботи, та вчасно коригувати процеси).

Варто зазначити, що інтеграція ІСПУР у хмарні середовища значно розширює можливості їхнього застосування. Використання хмарних платформ забезпечує безперервний доступ до даних, що дає змогу аналізувати

інформацію в режимі реального часу та синхронізувати роботу всіх підрозділів ІТ-компанії.

Застосування таких технологій дозволяє:

– масштабувати ресурси системи залежно від поточних потреб;

– забезпечувати безперервний моніторинг інформаційних потоків;

– зменшити витрати на обробіток даних і використання серверних ресурсів.

Попри значні переваги, використання інтелектуальних систем у сфері управління має певні проблеми, однією з яких є довіра до автоматизованих рішень. Менеджери можуть сприймати рекомендації ІСПУР з обережністю, оскільки алгоритми можуть пропонувати нестандартні підходи, які важко оцінити без додаткового аналізу.

На нашу думку, у подальшому розвиток ІСПУР буде спрямований на вдосконалення алгоритмів штучного інтелекту та розширення можливостей інтеграції з іншими технологіями. Адже очікується, що в майбутньому автоматизовані платформи для ухвалення рішень стануть невід'ємною частиною управлінських процесів у сфері інформаційних технологій.

Отже, інтелектуальні системи підтримки ухвалення рішень є важливим інструментом для сучасних компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій. Вони дозволяють значно прискорити процес ухвалення управлінських рішень, зменшити ризики та покращити ефективність роботи.

Попри окремі труднощі, що виникають під час упровадження таких технологій, їхній подальший розвиток має значні перспективи, оскільки інтеграція штучного інтелекту, застосування хмарних платформ і розширення аналітичних можливостей сприяють удосконаленню управлінських процесів, забезпечуючи їхню ефективність та відкриваючи нові шляхи для оптимізації управлінських рішень.

***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**:*

1. Svitlana Zaika, Igor Shaforenko. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 5 No. 1, 2024. P. 62-68. https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9.
2. Zaika Svitlana, Shaforenko Igor. Conceptual approaches to administrative decision-making. *Transformacje cyfrowe i technologie innowacyjne w ekonomii* [wydanie elektroniczne]: zbiór materiałów Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej Konferencji Internetowej, Łomża – Charków, 14.03.2024 r. /

Redakcja naukowa: Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych, Olena Dudnyk. Łomża: Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży; Charków : PISzW "Charkowski Uniwersytet Technologiczny «SHAG», Ukraina. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. 2024. P. 189-196. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50020/1/Zb%C3%B3r%20materia%C5%82%C3%B3w%20konferencji_189-196.pdf.
3. Zaika Svitlana, Shaforenko Igor. Optimization of the stages of accepting administrative decisions to minimize the impact of uncertainty. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives*: Monograph. // Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 50-62. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54660/1/.
4. Бідюк П.І., Тимощук О.Л., Коваленко А.Є. Коршевнюк Л.О. Системи і методи підтримки рішень. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
5. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. / за ред. П.І. Бідюка. Київ: Національна академія управління, 2016. 188 с.
6. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 113 с.

Святослав Шафоренко

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ У СФЕРІ ІТ

Сучасні тенденції у сфері інформаційних технологій сприяють активному поширенню дистанційних форматів роботи, що безпосередньо впливає на трансформацію підходів до управління персоналом. Віддалена зайнятість дедалі більше стає не просто альтернативою традиційній офісній роботі, а потребою, яка відповідає реаліям глобального ринку праці [1].

Водночас на зміну постковідному періоду в Україні прийшов етап затяжної, виснажливої війни з росією, що спричинило серйозні труднощі для бізнесу [3]. Підприємства зіткнулися не лише з економічними ризиками, а й із потребою забезпечення стабільності своєї діяльності, створення безпечних умов для працівників та підтримання ефективності операційних процесів. За цих обставин пріоритетом стало впровадження нових рішень і підходів до управління, які дозволили підприємствам не лише продовжувати свою

діяльність, а й перебудовувати структуру управління відповідно до нових реалій, що позначилося як на загальній моделі управління, так і на методах кадрового менеджменту, змінюючи традиційні підходи до організації роботи персоналу.

Віддалена форма зайнятості відкриває нові можливості для працівників і підприємств, надаючи доступ до фахівців із різних регіонів, зменшуючи витрати на утримання фізичних офісів і розширюючи кадровий потенціал. Водночас такий формат роботи висуває низку вимог до розвитку персоналу, оскільки відсутність традиційного робочого середовища впливає на професійне навчання, організаційну культуру та ефективність командної взаємодії [2; 4].

Розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості включає не лише професійне навчання, спрямоване на вдосконалення технічних компетентностей, а й формування загальних навичок, необхідних для продуктивної роботи в онлайн-середовищі. Оскільки IT-галузь характеризується швидким оновленням технологій, працівники мають постійно удосконалювати свої знання, що потребує нових підходів до навчального процесу. Важливими елементами такого розвитку є безперервне навчання, самоосвіта, а також застосування сучасних методів управління персоналом, зокрема коучингу, наставництва та менторських програм.

Одним із першочергових завдань у сфері управління дистанційною зайнятістю є створення ефективної системи професійного розвитку, яка відповідала б вимогам гнучкого робочого графіка та враховувала специфіку взаємодії в онлайн-середовищі. Основними напрямами розвитку персоналу є:

– інтелектуальний розвиток, що включає розширення професійних знань, формування альтернативних підходів до вирішення завдань і подолання стереотипного мислення;

– емоційний розвиток, який передбачає покращення комунікативних навичок, здатність до самостійної роботи в умовах мінімальної соціальної взаємодії, а також управління власною мотивацією;

– поведінковий розвиток, що пов’язаний із організацією робочого часу, установленням балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

Професійний розвиток працівників в IT-сфері передбачає систематичне підвищення кваліфікації через онлайн-курси, сертифікаційні програми,

вебінари та внутрішні навчальні ініціативи. Одним із ефективних методів навчання є мікронавчання (microlearning), що передбачає подання інформації невеликими блоками для швидкого засвоєння. Також важливим є використання спеціалізованих платформ для управління навчальним процесом (LMS – Learning Management Systems), які дозволяють відстежувати прогрес працівників, організовувати навчальні модулі та надавати доступ до актуальних навчальних матеріалів.

Особливу роль у розвитку персоналу відіграє самоосвіта, яка включає самостійне здобуття знань і навичок через доступні інформаційні ресурси. Оскільки в дистанційних умовах працівники часто самі обирають напрями професійного розвитку, важливим є формування культури самонавчання в колективах, а підтримка такого підходу з боку керівництва ІТ-компаній сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й підвищенню їхньої активності у робочому процесі.

Важливими елементами розвитку персоналу в дистанційному форматі є також коучинг і наставництво, які передбачають індивідуальну підтримку працівників з боку більш досвідчених колег або професійних консультантів. Це допомагає працівникам ефективно опановувати нові умови роботи та освоювати нові компетенції. Оскільки у віддаленій роботі обмежена безпосередня взаємодія між працівниками, ІТ-компанії активно використовують менторські програми та внутрішні корпоративні платформи для обміну досвідом.

Окрім професійного розвитку, важливим є створення корпоративної культури, яка мотивує працівників до постійного вдосконалення. У дистанційному середовищі основою такої культури є ефективна комунікація, регулярний зворотний зв’язок та впровадження корпоративних ініціатив, що стимулюють активну участь персоналу в робочих процесах. Одним із найбільш дієвих підходів є впровадження навчальних програм, які поєднують професійний розвиток із командною роботою та корпоративними цінностями.

Таким чином, розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості є одним із визначальних чинників ефективного управління механізмами віддаленої роботи в сфері ІТ, оскільки він забезпечує відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам ринку. Зокрема, цей процес включає як

професійне навчання, так і особистісний розвиток, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня компетентності співробітників. Крім того, це позитивно впливає на взаємодію між членами колективу, що є важливим для підтримки належного рівня продуктивності праці в умовах віддаленої роботи.

Реалізація програм розвитку персоналу потребує комплексного підходу, який включає безперервне навчання, упровадження нових методів розвитку компетентностей, створення умов для самостійного набуття знань та підтримку професійного середовища, що мотивує працівників до саморозвитку. Саме такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи у дистанційному форматі, а й розширити можливості професійного зростання.

Отже, у сучасних умовах розвитку IT-сфери ці заходи сприяють ефективному засвоєнню нових знань і вдосконаленню навичок. Як наслідок, IT-компанії можуть краще використовувати кадровий потенціал, покращуючи результати роботи колективу та сприяючи довготривалому професійному зростанню працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. No 1 P. 177-184. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21.
2. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives*: Monograph. // Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 63-76. DOI: https://doi.org/10.54264/M036. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf.
3. Горбацьо М. Інноваційні методи управління персоналом в IT-підприємствах за умов гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 141-149. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.141.
4. Могильна Л.М., Орєхова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних IT технологій для HR-менеджменту. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56.

Анна-Вікторія Штефан

КОНЦЕПЦІЯ РОЗУМНОГО МІСТА В УКРАЇНІ

Науковий керівник: Ольга Корицька

У сучасному світі концепція «розумного міста» («смарт сіті») стає дедалі важливішою, особливо для країн, що переживають війну, масштабні суспільні зміни та прагнуть відновлення, як-от сучасна Україна. Упровадження смарт-технологій у міське управління сприятиме розв'язанню низки актуальних проблем, зокрема оптимізації використання ресурсів, підвищення рівня безпеки громадян та зменшення негативного впливу на довкілля.

Поняття «розумне місто» охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у роботу комунальних служб, що сприяє підвищенню їхньої ефективності, а також налагодженню прозорих відносин між міською владою, бізнесом і громадою; це місто, в якому використовуються сучасні технології для покращення якості життя у ньому.

Смартсіті-технології інтегруються у відповідні структури, щоб підвищити якість надання послуг, зменшити вартість і споживання ресурсів та поліпшити комунікацію і порозуміння з мешканцями. Такий підхід стимулює раціональне використання ресурсів, зокрема впровадження енергоефективних заходів, розвиток «розумної» транспортної системи та використання «інтелектуальних» будівель. Усі сфери міського життя взаємопов'язані, утворюючи єдину «розумну мережу», яка забезпечує ефективне управління ресурсами, модернізацію економіки та високий рівень життя громадян [1]. Розумне місто можна трактувати по-різному, але в будь-якому трактуванні воно має бути представлено як високоінтелектуальне інтегроване місто, яке характеризується поєднанням технологій, що стимулюють розвиток інтеграції соціального середовища і підприємництва [3].

Концепція розумного міста базується на таких ключових характеристиках [3]:

– інноваційна економіка, яка сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей, а також розвитку міжнародного співробітництва;

– розумна мобільність, що базується на інтегрованих транспортних системах і нових екологічних видах транспорту;

– інноваційне життєве середовище, яке забезпечує раціональне використання ресурсів, енергоефективність, застосування відновлюваних джерел енергії та захист довкілля;

– розумні мешканці є головною рушійною у впровадженні принципів смартсіті. Бути чи не бути інноваційним змінам визначає освітній та кваліфікаційний рівень населення, його схильність здобувати знання упродовж всього життя та активна участь у міському житті;

– раціональний спосіб життя – це той чинник, від якого залежить, чи сформується нове покоління розумних людей у певному місті. Мається на увазі стан охорони здоров'я, якість помешкань, рівень розвитку системи освіти, наявність культурних і туристичних об'єктів, стан згуртованості громади міста.

– розумне управління, що ґрунтується на розумних сервісах, відкритих даних, залученні громадян до прийняття управлінських рішень, здатність мешканців певного міста брати активну участь в управлінні, впливати на прийняття місцевою владою рішень, які покращать якість життя, забезпечать подальший розвиток.

Відповідна модель розумного міста представлена на рис.1.

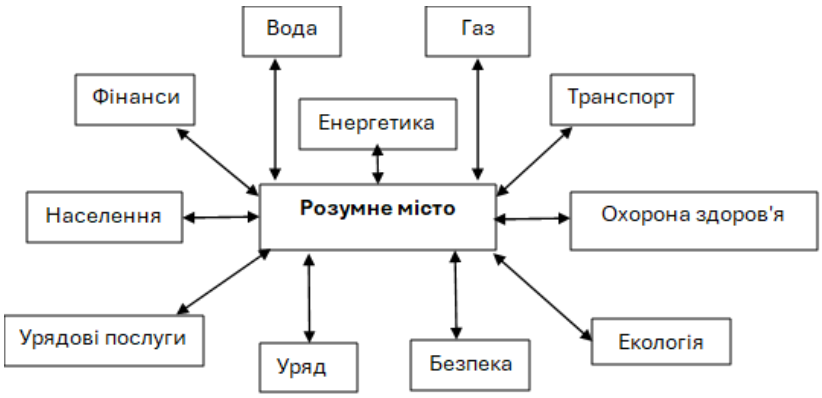

Рис.1. Модель розумного міста

Одним із провідних напрямів розвитку сучасних розумних міст є громадське фінансування. На спеціальних благодійних рахунках накопичуються внески небайдужих жителів, які згодом спрямовуються на

реалізацію важливих суспільних ініціатив. Подібні краудфандингові платформи успішно працюють у багатьох країнах світу, і Україна не є винятком. У нас діє власний проєкт «Спільнокошт» – онлайн-платформа, що допомагає залучати кошти для підтримки освітніх, медичних, мистецьких, журналістських ініціатив, а також проведення наукових досліджень [1].

Соціальна інфраструктура розумного міста динамічно розвивається, враховуючи актуальні потреби суспільства. Це сприяє покращенню якості освіти, медицини та соціальних послуг, розвитку культури, створенню сприятливого екологічного середовища та підвищенню рівня безпеки. Досягнення високого рівня розвитку за індикаторами сучасного розумного міста залежить від ресурсного забезпечення міста та граничної готовності інвестувати у «розумні» технології.

Упровадженням концепції Smart City займаються вже понад 2500 міст світу. Яскравим прикладом упровадження електронного урядування на місцевому рівні в контексті смартміст є досвід великих міст Об'єднаних Арабських Еміратів, зокрема Абу-Дабі та Дубаї. У Абу-Дабі, наприклад, громадяни можуть отримати доступ до онлайн-порталу місцевого уряду та скористатися різноманітними електронними послугами. Через цей портал мешканці можуть переглядати та оновлювати особисту інформацію, таку як адреса чи номерний знак [2].

Дивлячись на те, якими темпами зростає кількість «розумних міст» у світі, помітно, що Україна значно відстає у цьому напрямку і за швидкістю впровадження розумних технологій, і за їх комплексністю. Концепція розумних міст стає все більш популярною в Україні завдяки кільком факторам, таких як розвиток процесів децентралізації, велика кількість ІТ-фахівців, готовність суспільства до змін і зростаючий попит на інновації. Також реалізація ініціатив на місцевому рівні часто відбувається швидше й ефективніше, ніж на загальнодержавному. Найактивніше ця концепція реалізується в Києві, Львові, Харкові, Вінниці та Дніпрі. Водночас близько 15 міст в Україні певною мірою використовують цю концепцію, упроваджуючи розумні рішення. Різні її складові втілюють на основі досвіду інших міст світу: «відкритий бюджет» – з Бостона, «Київ Сіті Хаб» та акселератор міських

проєктів – з Амстердама, розвиток Wi-Fi – за прикладом Барселони та Сеула, електронний квиток – із Таллінна, безпека – як у Лондоні й Тель-Авіві [4].

Отже, запровадження розумних міст допоможе в майбутньому уникнути багатьох проблем, пов'язаних із перенаселенням урбанізованих територій. Хоча в Україні впровадження смарт-технологій відбувається повільними темпами, вже можна спостерігати перші результати застосування елементів розумного міста у суспільному житті. Попри певний скептицизм щодо капіталовкладень у інноваційні та комунікаційні технології, очевидні переваги цих змін свідчать про те, що в короткостроковій перспективі подальше поширення подібних новацій охопить усі сфери життя населення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пінь А. М. Концепція розумного міста в контексті розвитку інноваційного управління. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 114–118. URL: https://surl.li/dvrtfd.
2. Що таке Smart city? Громадський простір. 2022. URL: https://www.prostir.ua/?news=scho-take-smart-city.
3. Єршова, О. Л. Бажан, Л. І. Розумне місто – концепція, моделі, технології, стандартизація. *Нові інформаційні технології*. 2020. URL: https://surl.li/sokvms
4. Мураєв Є. В. Український досвід впровадження концепції смарт-міст: основні досягнення та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. Т. 10. С. 23–28.

Вадим Шумік

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації діяльність підприємств вимагає нових підходів до управління процесами. Цифровізація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності, оптимізації витрат і ресурсів, особливо в аграрному секторі України, де впровадження автоматизованих систем суттєво впливає на ефективність підприємств [3]. Завдяки інноваційним рішенням аграрні підприємства можуть більш раціонально використовувати техніку, мінімізувати витрати ресурсів і досягати вищих показників врожайності [1-5].

Порівняльний аналіз із країнами Європи свідчить про значне відставання України за рівнем застосування цифрових технологій на підприємствах. Дослідники зазначають, що близько 30% малих і середніх підприємств використовують CRM-системи чи автоматизовані рішення. Причинами такого стану є недостатнє фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі інформаційних технологій та складність інтеграції нових програмних рішень у чинні бізнес-процеси.

Процес переходу на цифрові технології передбачає певні труднощі, серед яких найбільш виражені – висока вартість систем автоматизації, нестача підготовлених фахівців, психологічний опір персоналу до змін, а також відсутність чіткого прогнозування строків окупності таких проєктів [3]. Водночас існує низка ефективних шляхів подолання цих проблем. Так, із метою зниження фінансового навантаження доцільно використовувати державні програми фінансування, гранти та кредитування. Для подолання дефіциту IT-фахівців важливим є розвиток освітніх ініціатив, зокрема партнерство з університетами, організація стажувань і проведення тренінгів. Щоб зменшити опір персоналу, потрібно впроваджувати мотиваційні та інформаційні заходи, які сприятимуть поступовому залученню працівників до нових умов роботи. Крім того, щоб знизити ризики кібербезпеки, важливими є регулярні інвестиції у захист інформації та використання сертифікованих програмних продуктів, які відповідають міжнародним стандартам.

Для ефективного впровадження цифрових рішень важливо реалізувати низку рекомендацій. Насамперед потрібні інвестиції в сучасні автоматизовані платформи, як-от ERP-системи для управління ресурсами підприємства, CRM-системи для покращення роботи з клієнтами та платформи для аналізу великих даних (Big Data). Упровадження цих інструментів дозволяє оптимізувати логістичні процеси, покращити якість послуг, спростити ухвалення управлінських рішень завдяки точним даним й аналітиці.

Також важливою складовою цифровізації є підвищення рівня цифрової грамотності працівників підприємств. Реалізація освітніх програм, регулярні курси підвищення кваліфікації та семінари сприяють інтеграції цифрових технологій у повсякденну роботу. Це дозволяє персоналу більш ефективно

використовувати нові системи й знижує психологічні бар’єри при переході на новий формат роботи.

Наступною рекомендацією є розвиток корпоративної культури, яка заохочує впровадження інноваційних технологій. Керівництво має створити комфортне середовище, де працівники матимуть можливість активно пропонувати та використовувати технологічні нововведення, що сприятиме загальному покращенню виробничих процесів.

Особливе значення також має розвиток партнерських взаємовідносин з ІТ-сектором, зокрема через спільні проєкти з розроблення спеціалізованих інформаційних систем, програмного забезпечення й упровадження інструментів штучного інтелекту. Така співпраця допоможе отримати доступ до новітніх розробок, що істотно впливає на прогнозування ринку, аналіз даних, зменшує витрати часу на рутинні завдання.

На основі аналізу основних проблем і можливостей цифрової трансформації управління (табл. 1) можна виокремити чинники, які дозволяють підприємствам зменшити ризики та досягти високої ефективності при впровадженні нових технологій.

Таблиця 1

Аналіз основних проблем цифровізації управління підприємств та можливостей їх вирішення

Проблема цифровізації управління	**Можливості вирішення**	**Очікуваний результат впровадження рішення**
Високі витрати на цифрові рішення	Державні фінансові програми, грантове фінансування, лізинг, кредитування	Зниження фінансового навантаження на підприємство, пришвидшення впровадження технологій
Брак ІТ-спеціалістів	Співпраця з університетами, створення освітніх програм, проведення курсів підвищення кваліфікації, внутрішні корпоративні тренінги	Забезпечення підприємства компетентними кадрами, здатними ефективно працювати з цифровими системами

Опір персоналу до змін	Інформаційна кампанія, мотиваційні програми, поступове введення нововведень, тренінги і семінари з підготовки персоналу	Плавний перехід до нових технологій, зменшення стресу серед працівників, прискорення входження в нові умови
Загрози кібербезпеці	Регулярні аудити безпеки, застосування сертифікованих продуктів, навчання персоналу правилам цифрової гігієни, створення резервних копій даних	Зниження ризиків втрати важливої інформації, захист підприємства від кіберзагроз, підвищення рівня інформаційної безпеки
Технічна інтеграція нових систем	Використання послуг IT-консалтингу, поступове впровадження технологій, тестування та коригування систем	Забезпечення сумісності різних програмних рішень, мінімізація технічних ризиків, ефективне функціонування цифрових інструментів

Отже, як підтверджує інформація, наведена в таблиці, системний та комплексний підхід до цифровізації допоможе підприємствам подолати типові проблеми та значно покращити виробничі й управлінські процеси. У результаті зростає продуктивність праці, зменшується собівартість продукції та підвищується конкурентоспроможність на національному й міжнародному ринках. Тому розвиток цифрових процесів в управлінні є потрібною умовою для довгострокового прогресу українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kalinichenko S., Dudnyk E., Zaika S., Gridin A. The essential characteristics of innovative agricultural technologies. *American Journal of Agricultural Economics Oxford University Press*. 2016. № 1. Vol. 99. P. 1280-1286.
2. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31.
3. Zaika S.O. Features of the implementation of digital technologies in the production. *Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice*: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023. Edited by I. Zuchowski, Z. Sharlovych, O. Mandych / International Academy Applied Sciences in Lomza (Poland) – State Biotechnological University (Ukraine). – Publishing house:

MANS w Łomży, Lomza, Poland, 2023. Part 2. P. 23-28. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29337/1/zbior_prac_tom_2__26012023-23-28.pdf.
4. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.
5. Мазнєв Г.Є. Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: монографія / за ред. проф. Г.Є. Мазнєва. Харків : Вид-во «Майдан», 2015. 592 с.

Галина Юрчик

ЕТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження етичної організаційної поведінки в межах психології започатковано в Європі та США з 80-х років XX ст. Однак цілком очевидним є факт значущості цього вектору досліджень і в бізнес-середовищі.

Відповідно до авторської позиції Лінди К. Тревіно прийнято виділяти такі аспекти етичної / неетичної організаційної поведінки, як етична поведінка як дії, що відповідають мінімальним моральним стандартам (чесність, законність); етична поведінка як дії, які перевищують моральний мінімум (благочинні пожертви, повідомлення про факти корупції чи незаконної діяльності); етичні рішення; неетична поведінка (брехня, обман, злодійство) [1]. Усі вищевказані складові цілком відповідають і бізнес-середовищу, адже прояви чесності та законності в бізнес-діяльності є тим позитивним психологічним та організаційним «фоном», що формує позитивний імідж компанії, її працівників та менеджерів у ринковому середовищі. У той же час протилежні вищевказаним проявам етичної поведінки у вигляді обману, недобросовісності зумовлюють формування так званого негативного «bac ground» бізнесу. Як наслідок, бізнес може втратити ринки збуту (споживачів), бізнес-партнерів (акціонери, інвестори, постачальники, підрядники), людські ресурси (працівники, топ-менеджери), що в кінцевому підсумку зумовить фінансові втрати бізнесу.

Вищим рівнем прояву етичної організаційної поведінки в бізнесі є несприйняття / боротьба з неетичними проявами поведінки в бізнес-середовищі

(неприйняття корупційних схем і неправомірних вимог, легальність і прозорість бізнес-діяльності), а також прояви соціальної відповідальності (участь у місцевих соціальних ініціативах і проєктах, пропонування соціального пакету для персоналу, благодійність).

Важливою складовою етичної організаційної поведінки в бізнесі є етичні рішення, які орієнтовані не лише на максимізацію вигоди, але враховують соціальні наслідки та людські відносини. Прикладом таких етичних бізнес-рішень є збереження кадрового складу за умов негативної зміни ринкової кон'юнктури та необхідності зменшення витрат бізнесу; відмова від недобросовісної конкуренції, демпінгу; дотримання принципу відповідності «ціна-якість» при позиціонуванні товару на ринку; запровадження «дрескоду» для персоналу; запровадження опитування споживачів про якість обслуговування та реагування на дописи-відгуки в інтернеті тощо (рис. 1).

Рис. 1. Прояви та наслідки етичної організаційної поведінки в бізнесі

Джерело: побудовано автором.

При цьому існує низка способів / інструментів формування етичної організаційної поведінки в бізнесі або ж зниження проявів неетичної поведінки. Серед указаних інструментів особливе місце посідають різного роду локальні документи у вигляді корпоративного кодексу (стосується бізнесу загалом і всіх працівників), правил внутрішнього трудового розпорядку (поширюється на працівників). Важливими чинниками формування етичної організаційної поведінки бізнесу є його корпоративний сайт, сторінки в соціальних мережах, а також пряме інформування в бізнес-середовищі у вигляді нарад, зборів, де декларуються цінності та принципи бізнес-діяльності. Одним із найбільш дієвих інструментів формування етичної поведінки в бізнесі є мотиваційні, які можуть мати як позитивне, так і негативне (санкційне) спрямування. Мотиваційні чинники позитивного спрямування орієнтовані на матеріальні виплати / винагороди, а також моральні заохочення у випадку дотримання / відсутності порушення етичних норм, стандартів бізнес-діяльності, що зумовили позитивні результати діяльності (надання бонусів, премій, публічне визнання заслуг, надання грамот та ін.). У той же час мотиваційні інструменти негативного спрямування орієнтовані на застосування санкцій при порушенні визначених етичних норм і стандартів бізнес-діяльності (позбавлення виплат, застосування штрафних санкцій, оголошення догани та ін.). Очевидно, що вищевказані інструменти формування етичної організаційної поведінки бізнесу орієнтовані на внутрішнє бізнес-середовище (працівники, менеджери, власники).

У той же час формування етичної організаційної поведінки бізнесу ззовні щодо споживачів, постачальників, інвесторів, органів державної влади та інших бізнес-партнерів здійснюється на основі досвіду співпраці / взаємодії з компанією в минулому. Скажімо, щодо споживачів цілком прийнятне застосування відомого принципу маркетингу: у ринкових умовах виграє не той, хто здобуває «нових» покупців, а хто зберігає «старих». Відтак у випадку «чесного» позиціювання товару на ринку за ціною та якістю, належного сервісного обслуговування, гнучкої цінової політики це формує «меседжі» для споживачів, що такий бізнес є відповідальним, адже дотримується принципу етичності (відсутня дезінформація, обман, прагнення наживи за рахунок низької якості товарів та ін.). При цьому з метою впливу на поведінку

споживачів щодо бізнесу значна кількість компаній на сьогодні вдається до моніторингу та управління відгуками споживачів на інтернет-ресурсах. У разі наявності позитивних відгуків наявних споживачів за посередництвом інтернет-простору вони поширюються також на потенційних споживачів.

Тобто формується ланцюжок причинно-наслідкових зав'язків: належні якість, ціна товару, сервіс → позитивні відгуки споживачів → формування позитивних настанов у потенційних споживачів придбати відповідний товар на ринку. У разі наявності негативних відгуків споживачів на інтернет-ресурсах про компанію або ж її товар відповіді менеджерів компанії на них можуть їх спростувати. Тобто таким чином здійснюється управління брендом компанії на ринку. Аналогічним чином бізнес, дотримуючись або навпаки – не дотримуючись принципів етичної поведінки, може впливати на власний бренд щодо інвесторів, постачальників, органів державної влади.

При цьому етичну організаційну поведінку в бізнесі слід забезпечувати на основі дотримання та поєднання принципів філософії моралі, до яких належать: деонтологія (будь-яке рішення вважається правильним, якщо воно узгоджене з прийнятними для суспільства етичними принципами і законами); утилітаризм (оцінювання вигоди будь-якого рішення чи дії з позиції врахування інтересів якомога більшої кількості суб'єктів, яких воно стосується); телеологія (оцінка рішення базується на відповідності результату вихідним цілями); егоїзм (єдиними критеріями оцінювання економічних дій є особиста або корпоративна вигода) [2].

Отже, надійнішим способом забезпечення надійності взаємодії бізнесу щодо внутрішнього та зовнішнього середовища є формування морального капіталу, який створює підґрунтя етичної поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Behavioral ethics in organizations: A review / L. K. Weaver, G.R. Trevino, S. J. Reynolds. *Journal of Management*. 2006. Т. 32. № 6. P. 951–990.
2. Тютлікова В. Формування тично організаіно повдінки в сучасних умовах. кономіка та управління підприємствами. 2011. 4. С. 95-100. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-95_100.pdf

Ярослав Ярощук

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Щоб схарактеризувати контекстні умови розвитку цифровізації вищої освіти, ми виявили ключові соціокультурні та політико-економічні процеси та явища, які, за прогнозами дослідників, визначатимуть вектор розвитку цифровізації принаймні до кінця 2020-х рр., і згрупували їх у чотири проблемні зони: глобалізація, комерціалізація, соціально-економічна нерівність та етичні аспекти застосування технологій.

Проблемна зона 1: цифровізація та глобалізація. Одним із наслідків глобалізації для вищої освіти є безпрецедентне зростання студентської міжнародної мобільності. Однак на практиці реалізація віртуальної мобільності зіткнулася з проблемою забезпечення якості освіти, особливо коли йшлося про транскордонний формат мобільності, цінність якого полягає в отриманні студентом досвіду проживання та взаємодії в соціокультурному контексті іншої країни [1].

Проблемна зона 2: цифровізація та комерціалізація навчання. Комерціалізацію освіти можна визначити як багатоплановий процес, що включає трансформацію освітньої сфери відповідно до логіки ринкових відносин і ведення бізнесу. Одним із приватних проявів цього процесу є поширення платної форми навчання, а також поширення діяльності приватних навчальних закладів. Так, в Україні понад половини студентів навчаються на платній основі. Комерціалізація вищої освіти має більш глибоке коріння за цифровізацію, проте остання сприяє розвитку нових форм комерціалізації навчання та посиленню конкуренції в освітньому секторі – наприклад, за допомогою онлайн-маркетингу, створення приватних EdTech-корпорацій, а також світових рейтингів університетів, які дозволяють порівнювати університети між собою через вебсайти таким же чином, якби мова йшла про споживчий вибір і конкурувальні комерційні продукти.

Проблемна зона 3: цифровізація та соціально-економічна нерівність. У цьому розділі ми спробуємо з’ясувати, чи допомагають цифрові інновації в освіті подолати соціально-економічну нерівність у суспільстві, чи вони ненавмисно посилюють її.

Проблемна зона 4: цифровізація та етичні аспекти застосування технологій. Насамперед звернемо увагу на етичні проблеми використання цифрових даних здобувачів і викладачів, які стоять особливо гостро у зв'язку зі зростанням популярності цифрової навчальної аналітики (digital learning analytics), що включає в себе цифрові сліди, цифрові профілі, аналітику по навчальним курсам та програмам та ін. Часто цифрова навчальна аналітика розглядається як позитивне досягнення цифровізації освіти, оскільки спрощує моніторинг і планування освітнього процесу. Однак слід звернути увагу на ті етичні ризики, які можуть бути закладені в її алгоритмах, це редукція численних аспектів навчання й поведінки студентів до невеликої кількості стандартизованих кількісних показників; заміщення професійного оцінювання та експертизи викладачів комп'ютерними алгоритмами аналізу даних; нечутливість алгоритмів до нюансів соціального контексту та індивідуальних особливостей здобувачів; використання даних із метою посилення контролю за діяльністю індивідуумів; інформаційна безпека тощо.

Наступний комплекс етичних проблем виникає у зв'язку з передбачуваним високим рівнем індивідуалізації та гнучкості навчання. З одного боку, це є перевагою цифрових технологій, які дозволяють здобувачу бути більш автономним і брати на себе відповідальність за планування свого навчання та досягнення його цілей. Однак дослідження показують, що образ самостійного, активного й самомотивованого здобувача, що процвітає в цифровому середовищі, – один із «міфів цифрової освіти» [2], оскільки багато здобувачів відчувають складнощі з організацією процесу свого навчання й потребують постійної підтримки та одержання зворотного зв'язку від викладачів.

Наступним етичним викликом має бути названа академічна нечесність (шахрайство) здобувачів. Саме собою академічне шахрайство не нове й існувало задовго до цифровізації освіти. Однак саме в останнє десятиліття можна говорити не про окремі випадки неетичної поведінки здобувачів, а про глобальну індустрію, що пропонує послуги з продажу фальшивих дипломів, складання тестів та іспитів за здобувачів і написання курсових, кваліфікаційних робіт на замовлення. Використовуючи можливості інформаційно-комунікаційних технологій, шахрайські компанії створили

багатомільйонну мережу авторів, які готові виконати замовлення здобувачів у будь-який час дня та ночі. У результаті у здобувачів з'являється більше можливостей для академічної нечесності через вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі, тоді як у викладачів навпаки – скорочуються необхідні ресурси та час, щоб виявляти та розслідувати всі потенційні порушення академічної етики, особливо в умовах масового дистанційного онлайн-навчання, в рамках якого складно підтримувати прямий особистий контакт із кожним здобувачем.

Нарешті, цифровізація освіти пов'язана і з такою етичною проблемою, як екологічна відповідальність та сталий розвиток. Повсюдне впровадження цифрових технологій в освітні процеси є ресурсовитратним. У ході виробництва та експлуатації електронних пристроїв і мережевого обладнання витрачаються цінні мінерали і велика кількість електрики, створюється високий вуглецевий слід і утворюються електровідходи, що важко переробляються. У результаті широкомасштабна цифровізація освіти створює серйозні екологічні ризики, які також потрібно враховувати у процесі розвитку подальших стратегій та практик цифровізації вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Koris R., Mato-Diaz F.J., Hernandez-Nanclares N. From real to virtual mobility: Erasmus students' transition to online learning amid the COVID-19 crisis. *European Educational Reearch Journal*. 2021. Vol. 20. № 4. P. 463-478. DOI: 10.1177/14749041211021247
2. Kirschner P., van Merrienboer J. Do learners really know best? Urban legends in education. *Educational Psychologist*. 2013. Vol. 48. № 3. P. 169-183. DOI: 10.1080/00461520.2013.804395

Юлія Ясінська

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: НАЦІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ВИКЛИКИ

Науковий керівник: Ольга Корицька

Підтримка зеленої енергетики набуває все більшого значення в умовах глобальної кліматичної кризи та зобов'язань країн щодо зменшення викидів парникових газів. Зелена енергетика є ключовим елементом сталого розвитку, оскільки сприяє зниженню викидів парникових газів, зменшенню залежності

від викопних видів палива та забезпеченню енергетичної безпеки. Для України зелена енергетика має особливе значення в контексті енергетичної незалежності та екологічної сталості. Україна, як частина міжнародного співтовариства, бере участь у виконанні кліматичних угод, таких як Паризька угода, та формує державну політику для розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Зменшення залежності від викопних видів палива через розвиток ВДЕ є основною метою державної енергетичної політики. Україна продемонструвала серйозні наміри розвивати зелену енергетику. Нещодавно ухвалений урядом Національний план дій щодо відновлюваної енергетики до 2030 року є важливим кроком у цьому напрямку. План передбачає амбітну мету збільшити частку відновлюваної енергії в загальному кінцевому споживанні до 27% [1]. Це завдання є особливо актуальним з огляду на проблеми, з якими зараз стикається енергетична система України в умовах війни. У таблиці 1 наведено індикативні цілі до 2030 року.

Створення привабливого інвестиційного клімату для розвитку проєктів у сфері зеленої енергетики є критично важливим. Для залучення інвесторів держава має створити сприятливі умови. Насамперед важливо забезпечити прозорість правил гри на ринку. Інвестори завжди прагнуть зрозумілих і стабільних законодавчих механізмів. Коли держава чітко гарантує довгострокові виплати за вироблену зелену енергію або пропонує пільги для будівництва нових електростанцій, це створює позитивний сигнал для бізнесу.

Таблиця 1

Національна індикативна мета з відновлюваної енергетики в Україні, %

Напрямок використання енергії з відновлюваних джерел енергії	2020	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Електрична енергія	10,7	20,9	23,9	27,8	30,5	31,1	29,4
Теплопостачання та холодопостачання	9,3	20,8	23,2	24,6	26,7	28,6	32,5
Транспорт	2,5	4,9	7,3	10,1	12,7	15,9	17,2
Валове кінцеве споживання енергії	8,4	17,3	19,5	21,6	23,7	25,3	27,1

Джерело: [1]

Також велике значення мають фінансові стимули, одним з них є «зелений тариф», який діє в багатьох країнах та дозволяє інвесторам отримувати стабільний прибуток. В Україні цей механізм став потужним двигуном розвитку сонячної та вітрової енергетики, проте світовий досвід свідчить про ефективність аукціонів, де компанії конкурують за можливість виробляти і продавати свою електроенергію в мережу за певних умов [2]. Ще одним важливим джерелом інвестицій є міжнародні фінансові організації, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк та Європейський інвестиційний банк. Вони готові фінансувати проєкти, які сприяють зменшенню викидів парникових газів та розвитку екологічної інфраструктури. Проте, щоб отримати такі кошти, країна має відповідати міжнародним стандартам прозорості та ефективного управління ресурсами. Також не менш важливим є залучення локальних інвесторів. Бізнес, який інвестує в зелені проєкти всередині країни, створює нові робочі місця, стимулює розвиток технологій та зміцнює економіку. Держава може сприяти цьому через податкові пільги, гранти та програми підтримки.

Також важливим аспектом державної політики має бути підтримка місцевого виробництва обладнання для відновлюваної енергетики. Виробництво компонентів для сонячних панелей, вітрових турбін та систем накопичення енергії створює робочі місця не лише на великих заводах, а й у суміжних галузях, таких як логістика, монтаж та сервісне обслуговування. Звичайно, виробництво обладнання всередині країни може бути економічно вигіднішим, оскільки знижуються витрати на транспортування та митні збори. Це дозволяє зменшити кінцеву вартість проєктів у зеленій енергетиці. Розвиток місцевого виробництва стимулює науково-дослідну діяльність і впровадження інновацій. Підприємства, які розробляють нові технології для ВДЕ, створюють конкурентні продукти, які згодом можуть експортуватися на міжнародні ринки. Такий підхід має подвійне значення: він сприяє економічному зростанню всередині країни та зменшує залежність від імпортних технологій.

Затверджений Національний план дій передбачає реалізацію 38 конкретних заходів для досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб документ відповідав європейським нормам і стандартам, що особливо важливо в

контексті євроінтеграційних прагнень України. Аналізуючи міжнародний досвід та поточну ситуацію в Україні, можна зробити висновок, що успішна політика у сфері зеленої енергетики потребує системного підходу та довгострокового бачення. Ключовими чинниками успіху є стабільне нормативно-правове середовище, ефективні механізми фінансування та страхування проєктів, розвиток необхідної інфраструктури та постійна державна підтримка галузевих інновацій.

Зелена енергетика стала символом майбутнього, де енергетичні потреби задовольняються без шкоди для довкілля. Вона обіцяє чисте повітря, зменшення залежності від викопного палива та створення нових робочих місць. Однак шлях до цього майбутнього не позбавлений труднощів. Проблеми, які постають перед державами та бізнесом, вимагають не лише фінансових ресурсів, а й продуманих стратегій, інноваційних рішень та активної співпраці. Одним із найбільших викликів є високі початкові витрати на встановлення об’єктів зеленої енергетики. Сонячні панелі, вітрові турбіни та системи накопичення енергії потребують значних фінансових вкладень. Багато країн, зокрема Україна, мають проблеми обмеженого доступу до дешевих кредитів та нестачею державних субсидій. Інвестори часто бояться вкладати кошти через ризики затримок із виплатами за «зеленим тарифом» та нестабільність ринку. Ще однією перешкодою є нерівномірний розвиток технологій. Відновлювані джерела енергії залежать від природних умов, а оскільки сонце не завжди світить, а вітер не завжди дме, це створює проблему нестабільності постачання електроенергії. Вирішенням цього питання можуть стати ефективні системи зберігання енергії, але їхнє впровадження потребує дорогих інноваційних рішень. Регуляторна нестабільність також є однією із викликів для розвитку зеленої енергетики. Часті зміни законодавства, непрозорі правила гри на ринку та бюрократичні перепони створюють невизначеність для інвесторів. Затримки із затвердженням нових тарифів або невиконання зобов'язань щодо виплат можуть повністю зруйнувати довіру бізнесу до держави. Крім того нестабільна ситуація в Україні останніх років стала серйозною перешкодою для залучення інвестицій у цю галузь.

Отже, державна політика підтримки зеленої енергетики є надзвичайно важливою для досягнення сталого розвитку в Україні. Незважаючи на виклики

в цьому секторі, національні пріоритети та відповідна підтримка можуть сприяти розвитку екологічно чистої та енергонезалежної держави. Важливо продовжувати роботу над створенням сприятливих умов для розвитку зеленої енергетики, вдосконалювати законодавство та інвестувати в наукові дослідження й інновації. Звісно, усі ці заходи можна впроваджувати лише після перемоги й закінчення війни в Україні.

ПЕРЕЛІК АВТОРІВ

Секція №1. Менеджмент, публічне управління та адміністрування

Абрамова Діана, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

Аветісян Ерік, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Аврята Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Азарова Ірина, докторка технічних наук, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Акімова Людмила, докторка наук з державного управління, професорка, Національне агентство кваліфікацій, заслужений працівник освіти України

Алєко Тетяна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Маркетинг», Львівський національний університет імені Івана Франка

Ангелін Микита, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольський державний університет

Андрейченко Андрій, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет

Антипенко Ірина, докторка наук з державного управління, професорка кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Безверхнюк Тетяна, докторка наук з державного управління, професорка, в.о. зав. кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Белецький Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Бескоровайний Валентин, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний Університет

Бігус Галина, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Маркетинг», Львівський національний університет імені Івана Франка

Бідник Тарас, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Біла Дар'я, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

Білик Олег, доктор наук з державного управління, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Білорусов Сергій, директор Херсонського регіонального центру підвищення кваліфікації, к.т.н., доцент, заслужений працівник освіти України

Бінчева Поліна, старша викладачка кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Богацька Наталія, кандидатка економічних наук, доцентка, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Бондар Юлія, кандидатка економічних наук, доцентка, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка Інга Мірошниченко, кандидатка економічних наук, Українська державна льотна академія

Боярчук Дар'я, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

Будніков Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Полтавський державний аграрний університет

Бурденюк Світлана, кандидатка економічних наук, викладачка, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Василенко Надія, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Вебер Богдан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет

Вергун Микола, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Верескун Михайло, доктор економічних наук, професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет

Вінниченко Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Київський авіаційний інститут

Возняк Аліна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Львівський національний університет імені Івана Франка

Войт Богдан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі

Войтенко Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Волкова Олена, кандидатка економічних наук, доцентка, Херсонський національний технічний університет

Волощук Дар'я, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Вольська Ангелія, кандидатка економічних наук, доцентка Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Гайдук Богдан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний Університет «Львівська Політехніка»

Гайко Олена, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Гбур Зоряна, докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Голубицький Віталій, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі

Гончаренко Володимир, кандидат юридичних наук, докторант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Горбатенко Василь, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету прокуратури, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Горейко Данило, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління проектами, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Грушецький Вадим, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Губа Марина, кандидатка економічних наук, доцентка. доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Губа Світлана, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Гурякова Катерина, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Гусаковська Тетяна, кандидатка економічних наук, доцентка, Полтавський університет економіки і торгівлі

Гусар Ольга, кандидатка юридичних наук, доцентка, Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України

Гуц Роман, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

Даниленко Олена, кандидатка економічних наук, доцентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Дейнека Анастасія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Маркетинг», Львівський національний університет імені Івана Франка

Держій Руслан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності менеджмент Полтавський університет економіки і торгівлі

Джерелюк Юлія, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонський національний технічний університет

Дрозд Тетяна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, декан факультету публічного управління, соціальних та природничих наук, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Дуб Микола, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Дудченко Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі

Єжеєв Микола, кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Ємець Володимир, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Ємцов Андрій, начальник науково-дослідного відділу військової кар'єри, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, полковник

Жаданова Юлія, кандидатка економічних наук, доцентка Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Заїка Світлана, кандидатка економічних наук, професорка Державний біотехнологічний університет

Заярнюк Олексій, кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет

Згара Ірина, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольський державний університет

Зубаль Олена, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Іванцик Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»

Івасюк Євгеній, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

Ігнатенко Веніамін, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»), Державний торговельно-економічний університет

Ільченко Кирило, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет

Ісаєва Софія, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та права, Дніпровська академія неперервної освіти

Калайда Єлізавєта, здобувачка вищої освіти спеціальності «Маркетинг», Львівський національний університет імені Івана Франка

Кашульська Інна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Публічне управління та адміністрування», Центральноукраїнський національний технічний університет

Книш Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів

Кобік Артур, студент PhD Полтавський університет економіки і торгівлі

Ковальська Наталя, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Ковальчук Анна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти центру заочної та вечірньої форми навчання Одеський національний економічний університет

Козюра Ігор, доктор наук з державного управління, Полтавський університет економіки і торгівлі

Койнак Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет

Коломієць Богдан, PhD (кандидат педагогічних наук), докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі

Корольова Ольга, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет

Корсун Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Вінницька академія безперервної освіти

Корчевська Лілія, кандидатка економічних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет

Костюк Микита, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Кравченко Мілена, докторка наук з державного управління, професорка, Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Красовський Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ПВНЗ «Європейський Університет»

Кулиняк Ігор, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Кулініч Ольга, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Кунтий Степан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри адміністративного та фінансового права, Національний університет «Львівська політехніка»

Кухар Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національного технічний університет нафти і газу

Кухарчук Петро, кандидат наук з державного управління, доцент, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Кучеренко Катерина, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та права, Дніпровська академія неперервної освіти

Кущ Дмитро, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», Херсонський національний технічний університет

Лапчук Ярослав, кандидат економічних наук, доцент, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Листопад Надія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Литвин Ірина, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національний університет «Львівська політехніка»

Логачов Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Лозова Оксана, кандидатка економічних наук, доцентка, Полтавський університет економіки і торгівлі

Лопушинський Іван, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, заслужений працівник освіти України

Ляшук Артем, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Ляшук Назарій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Макущенко Лілія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

Мауер Діана, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Полтавський державний аграрний університет

Миронов Юрій, кандидат економічних наук, доцент, Львівський торговельно-економічний університет

Михайлова Тетяна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, Херсонський національний технічний університет

Михайляк Олена, магістр екології, завідувачка лабораторії фізики та астрономії, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Михно Владислав, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Мізерний Володимир, викладач кафедри економіки бізнесу, Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Молибога Руслан, докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького

Молодцов Олександр, доктор наук з державного управління, доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Мурзабулатова Олена, кандидатка економічних наук, доцентка, Харківський національний університет радіоелектроніки

Мусіловський Ігор, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Набока Руслан, кандидат економічних наук, доцент Херсонський національний технічний університет

Назаренко Сергій, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Полтавський університет економіки і торгівлі

Наконечна Анна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська Політехніка»

Негода Євген, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ Європейський університет

Несененко Павло, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет

Овінніков Антон, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Оленковська Лариса, кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонського національного технічного університету

Олійник Віталій, голова Уманської районної ради Черкаської області, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Олійник Євген, кандидат економічних наук, докторант, спеціальність «Підприємництво та торгівля», Дніпровський університет митної справи та фінансів

Олійник Наталія, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Осадчий Максим, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет

П'ятничук Ірина, кандидатка економічних наук, доцентка, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Паланиця Микола, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Перерва Карина, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пишна Юлія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти центру заочної форми навчання, Одеський національний економічний університет

Поважук Олена, старший викладач кафедри управління та адміністрування», доктор філософії з публічного управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Подмазко Олексій, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет

Позичанюк Кузьма, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Прийма Олеся, здобувачка вищої освіти спеціальності «Маркетинг», Львівський національний університет імені Івана Франка

Примак Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Прокопчук Ілля, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування Херсонський національний технічний університет

Резекіна Ольга, здобувачка першого (бакалаврського) рівня, Одеський національний економічний університет

Резекіна Світлана, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

Реміняк Юлія, здобувачка вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Рибалко-Рак Леся, кандидатка економічних наук, доцентка Полтавський університет економіки і торгівлі

Риженков Валерій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та права, Дніпровська академія неперервної освіти

Ріпешко Іван, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Херсонський національний технічний університет

Рудзік Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Саленко Максим, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Полтавський університет економіки і торгівлі

Сапожніков Натан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Саух Олександр, старший викладач кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський національний технічний університет

Семко Майя, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, керівник спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Сергєй Анастасія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний університет інтелектуальних технологій і зв’язку

Скачко Артем, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Скоробрещук Діана, викладач Військова академія (м. Одеса)

Скуратовська Вікторія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Славінський Ярослав, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Слободян Любомир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Сороковий Святослав, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності менеджмент Полтавський університет економіки і торгівлі

Стельмашенко Юрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Степанов Олександр, здобувач вищої освіти, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Степанова Вікторія, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Стороженко Ліна, кандидатка філологічних наук, доцентка, докторантка кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Сторожук Оксана, кандидатка економічних наук, доцентка, Центральноукраїнський національний технічний університет

Сухарніков Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет ім. П. Могили

Тардаскіна Тетяна, кандидатка економічних наук, доцентка, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Татар Марина, кандидатка економічних наук, доцентка, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Тимошенкова Юлія, здобувачка вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Трофименко Микита, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Трубієнко Костянтин, головний фельдшер КНП «ОТЦЕМД та МК» ХОР, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет.

Ульянченко Наталія, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Фердман Геннадій, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Ференс Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Філонич Ілона, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі

Фіщук Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Фоменко Єгор, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

Харчевнікова Лілія, кандидатка економічних наук, доцентка, Державний біотехнологічний університет

Харченко Владислав, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Хижняк Андрій, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Холодов Сергій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Хоменко Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Скороводи в Переяславі

Хохлюк Юлія, головний спеціаліст сектору нагородної справи управління роботи з персоналом апарату Херсонської обласної державної адміністрації

Цихоня Артем, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри ВАБО Публічне управління та адміністрування

Чабаненко Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Європейський університет

Чайка Інна, кандидатка економічних наук, доцентка, Полтавський університет економіки і торгівлі

Черепахіна Анастасія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державне некомерційне підприємство «Державний університет “Київський авіаційний інститут”»

Чернишева Наталія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Шафоренко Ігор, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Шафоренко Святослав, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Шиляєв Юрій, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу військової кар'єри, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

Штефан Анна-Вікторія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська Політехніка»

Шукліна Вікторія, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет

Шумік Вадим, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет

Юденко Денис, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі

Юник Єлизавета, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Юрчик Галина, кандидатка економічних наук, доцентка, Національний університет водного господарства та природокористування

Ярощук Ярослав, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Ясінська Юлія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська Політехніка»

Gardus Maxim, student of the Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University

Horbashevska Maryna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Mariupol State University

Matsuka Viktoriia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and finance, Mariupol State University

Секція №2. Міжнародні відносини, право та міжнародне право

Андрій Дуб, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська політехніка»

Андрій Калінкін, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

Бакуменко Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Право», Університет економіки та права

Бурчак Богдан, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 081 Право, Дніпровський державний університет внутрішніх справ

Вітова Богдана, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Волкович Олена, кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри загальнотеоретичної, конституційної та цивілістичної юриспруденції, Миколаївський навчально-науковий інститут права НУ

Гронь Олександра, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

Древаль Юрій, доктор наук з державного управління, професор, Національний університет водного господарства і природокористування (м. Рівне)

Дубняк Марія, кандидатка юридичних наук, Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України»

Ільїна Оксана, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри міжнародних відносин, Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія управління персоналом»

Кондратюк Сергій, доктор філософії, науковий співробітник Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності НАПрН України

Кохан Вероніка, кандидатка юридичних наук, старша дослідниця, Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України

Кошева Валерія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, групи КЮ-221 Національний університет «Чернігівська політехніка»,

Красняк Олена, кандидатка економічних наук, доцентка, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Кульганік Оксана, кандидатка економічних наук, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Левицький Андрій, начальник управління криміналістичного забезпечення Головного слідчого управління Національної поліції України, к.ю.н. кафедри цивільного та кримінального права і процесу

Лісний Іван, старший викладач кафедри правознавства та фінансів, Полтавський інститут економіки і права ЗВО Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

М’ялик Валерія, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Право», Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Марусич Анна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», Національний університет біоресурсів і природокористування України (Київ)

Олексенко Валерія, здобувачка Полтавського фахового коледжу Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Осіпова Лариса, кандидатка економічних наук, доцентка, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Палюх Олександр, кандидат економічних наук, Державний податковий університет

Плютенко Яна, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

Пузирна Наталія, кандидатка юридичних наук, доцентка, Національний університет «Чернігівська політехніка»

Самойленко Марія, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Троцька Валентина, кандидатка юридичних наук, НДІ інтелектуальної власності НАПрН України

Федорова Надія, кандидатка юридичних наук, НДІ інтелектуальної власності НАПрН України

Цимбалюк Данило, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Чиркін Денис, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», Національний університет біоресурсів і природокористування України

Шабалін Андрій, кандидат юридичних наук, старший дослідник, завідувач відділу питань захисту прав інтелектуальної власності, Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності Національної академії правових наук України, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук ТНУ імені. В.І. Вернадського. адвокат

Шишкіна Валерія, здобувачка спеціальності «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» гуманітарно-педагогічного факультету, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Bereda Maria, 3d year cadet of the Faculty of Training of Specialists for Pre-Trial Investigation Bodies of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs

Koshcheieva Daria, applicant of the first (bachelor's) level of higher education, educational and professional program «International Business», Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Sokol Oleksandr, Law student, Dnipro State University of Internal Affairs

Секція №3. Національна, пожежна, цивільна безпека та безпека державного кордону

Акімов Олександр, доктор наук з державного управління, професор, заслужений економіст України

Андрусяк Марк, директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник

Вербовенко Олександр, кандидат наук з державного управління, заступник начальника Центрального управління військово-цивільного співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України , полковник

Вовк Лариса, викладачка економічних дисциплін, ВСП «Технолого-економічний фаховий коледж БНАУ»

Галаревич Віталій, студент 3-го курсу, Кам’янський енергетичний фаховий коледж

Глушкова Дар’я, докторка філософії, доцентка кафедри правоохоронної діяльності ННІ №5, Харківський національний університет внутрішніх справ

Гречко Денис, Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України

Дзьоба Оксана, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Дюденко Світлана, Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України

Задолинний Віктор, викладач кафедри ремонту та експлуатації автомобільної та спеціальної техніки факультету підготовки спеціалістів забезпечення експлуатації військової техніки, Військова академія (м. Одеса)

Зайцєв Ігор, доктор філософії у галузі знань «Освіта/Педагогіка», доцент, Військова академія (м. Одеса)

Золотов Андрій, тимчасовий виконувач обов'язків начальника Науково-методичного центру кадрової політики, Міністерство оборони України, полковник

Кутков Олександр, начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України**,** полковник

Куцолабська Анастасія, здобувачка спеціальності «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», Національний університет біоресурсів і природокористування України

Леженко Сергій, командир військової частини А4324 Повітряних Сил Збройних Сил України, полковник

Михалко Олег, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Мощенко Дмитро, викладач кафедри тактики, Військова академія (м. Одеса)

Орлик Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

Рознай Юлія, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

Русецький Руслан, заступник директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник

Честковський Андрій, Збройні Сили України

Шебела Віталіна, курсантка 3-го курсу ФПФОДР НПУ, Дніпровський державний університет внутрішніх справ

Шикула Ростислав, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Bazychenko Viktoriia, Postgraduate student of the Department of Public Administration, Kherson National Technical University

Секція №4. Системний аналіз, моделювання та оптимізація

Андронова Олена, кандидатка технічних наук, доцентка, Херсонський національний технічний університет

Анцибор Тіна, здобувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет

Березорудський Андрій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (PhD) спеціальності 051 «Економіка», кафедра статистики та ММЕ, Одеський національний економічний університет

Богачук Анастасія, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти «Управління проєктами та програмами» Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса

Богдан Едуард, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», Сумський державний університет

Богуцька Олена, здобувачка освіти ІІІ курсу спеціальності «Комп'ютерні науки», Кам’янський енергетичний фаховий коледж

Будякова Олена, кандидатка економічних наук, доцентка, Київський національний університет технологій та дизайну

Грисевич Роман, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності G3, Херсонський національний технічний університет

Жидка Ольга, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ст. викладачка, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Задолинний Віктор, викладач кафедри ремонту та експлуатації автомобільної та спеціальної техніки факультету підготовки спеціалістів забезпечення експлуатації військової техніки, Військова академія (м. Одеса)

Іванов Олександр, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 141, Херсонський національний технічний університет

Канака Вероніка, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Львівський торговельно-економічний університет

Комаров Сергій, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності G3, Херсонський національний технічний університет

Кондратюк Борис, викладач кафедри комп’ютерної інженерії, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Курак Владислав, кандидат технічних наук, доцент Херсонський національний технічний університет

Лісова Валерія, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності G3 Херсонський національний технічний університет

Логвінов Валерій, доцент кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком

Мікрюков Іван, ад'юнкт науково-організаційного відділу, Військова академія (м. Одеса)

Мосьпан Валерій, кандидат технічних наук, старший викладач, Херсонський національний технічний університет

Мосьпан Наталія, кандидатка технічних наук, консультант у галузі транспортних технологій, Представництво «Дорнієр Консалтинг Інтернешенал ГмбХ»

Паламарчук Сергій, викладач, Військова академія (м. Одеса)

Петренко Артур, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 141, Херсонський національний технічний університет

Русін Богдан, курсант факультету підготовки спеціалістів забезпечення експлуатації військової техніки, Військова академія (м. Одеса)

Сафонова Віра, докторка економічних наук, професорка, Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Смєшко Анна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 141, Херсонський національний технічний університет

Стельмах Юлія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Степанов Олександр, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти «Управління проєктами та програмами» Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса

Тендітний Дмитро, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності G3, Херсонський національний технічний університет

Ткачук Олена, кандидатка технічних наук, Військова академія (м. Одеса)

Турчин Володимир, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 141, Херсонський національний технічний університет

Шаптала Роман, доктор філософії, асистент кафедри системного проектування, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Щербаченко Вікторія, кандидатка економічних наук, доцентка, старша викладачка кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет

Яворський Кіріл, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська Політехніка»

Яковенко Ярослава, доктор філософії, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Deviatkina Svitlana, Associate professor State University “Kyiv Aviation Institute”, Ukraine

Smirnova Tatiana, senior lecturer at the Department of Marketing and International Management, Oles Honchar Dnipro National University

Riabokon Yevheniia, students, State University “Kyiv Aviation Institute”, Ukraine

Telepenko Anna, students, State University “Kyiv Aviation Institute”, Ukraine

Tsvietkova Elizaveta, student of the Faculty of Economics at Oles Honchar, Dnipro National University, majoring in business analytics

Секція №5. Психологія та педагогіка

Абрамов Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Беньковська Наталя, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Інститут Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія»

Берестова Ярослава, начальник групи психологічного відновлення військової частини А4324, Повітряні Сили Збройних Сил України

Білан Інна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Борисенко Карина, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Професійна освіта (за спеціалізаціями)», Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Брежнєва Надія, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Початкова освіта» навчально-наукового інституту педагогіки і психології ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Бриженюк Юрій, ад'юнкт науково-організаційного відділу, Військова академія (м. Одеса)

Велика Анастасія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», Херсонський національний технічний університет

Виногородська Євгенія, докторка психології, юридична психологиня приватної практики

Віремейчик Анатолій, перший заступник голови Чаплинської селищної ради, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія управління», Херсонський національний технічний університет

Гайнутдінов Андрій, старший викладач, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Гальчич Ірина, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 231 «Соціальна робота», Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Голубєв Олександр, старший викладач кафедри практики англійської мови і методики її навчання, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Губа Марина, кандидат економічних наук, доцент, Херсонський національний технічний університет

Дегтярьов Олег, здобувач вищої медичної освіти, ДЗ «Луганський державний медичний університет»

Длугопольська Злата, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Длугопольський Олександр, доктор економічних наук, професор Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Єфременко Андрій, кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент, Харківська державна академія фізичної культури

Золотов Андрій, т.в. начальника Науково-методичного центру кадрової політики, Міністерства оборони України

Іваненко Вікторія, викладачка кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, Військовий інститут танкових військ НТУ «ХПІ»

Калько Ірина, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Карапузова Ірина, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Карпюк Ілліна, викладачка кафедри соціальної політики, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Карташова Ольга, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», Херсонський національний технічний університет

Коваленко Катерина, асистентка кафедри початкової освіти, Навчально-науковий інститут педагогіки і психології Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Ковальська Наталя, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Козакова Лідія, кандидатка філологічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Козаченко Юлія здобувачка Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Конушева Алла, викладачка першої категорії, Відокремлений структурний підрозділ «Канівський фаховий коледж культури і мистецтв Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини»

Корінецький Петро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри психології та соціальних технологій, ПВНЗ «Європейський університет»

Котов Олег, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія», Херсонський національний технічний університет

Коцюба Віктор, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Кочеткова Наталія, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Психологія», Інститут післядипломної освіти, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кучеров Геннадій, кандидат історичних наук, доцент, НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Лебедик Леся, докторка педагогічних наук, професорка, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Леженко Сергій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, командир військової частини А4324, Повітряні Сили Збройних Сил України

Литовченко Дарина, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

Лютікова Маргарита, психологиня, Благодійний фонд «Джерело єдності»

Малахова Тетяна, докторка наук з державного управління, професорка, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Минаєва Анастасія, здобувачка спеціальності 012 «Дошкільна освіта», Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Мисан Костянтин, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Мірошниченко Інга, кандидатка економічних наук, Українська державна льотна академія

Міський Вадим, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського,

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Мойсеюк Василь, кандидат педагогічних наук, викладач, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Момоток Олена, старша викладачка кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет

Мочалюк Олена, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу, Херсонський національний технічний університет

Муртазієв Ернест, кандидат педагогічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Назаренко Богдана, здобувачка спеціальності 012 «Дошкільна освіта», Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Науменко Ольга, викладачка вищої категорії, Відокремлений структурний підрозділ «Канівський фаховий коледж культури і мистецтв Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини»

Неїжпапа Людмила, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Новицький Андрій, здобувач освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Озерський Ігор, доктор юридичних наук, професор, академік НАНВО України, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Опошнян Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Павлюк Олена, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Пасічніченко Анжела, кандидатка психологічних наук, доцентка, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Пастернак Андрій, здобувач вищої медичної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Підпалий Ростислав, викладач кафедри аудіовізуального мистецтва, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Пінка Альона, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Пустяк Руслан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Рабовлюк Дарина, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Дошкільна освіта» навчально-наукового інституту педагогіки і психології, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Ромащенко Марина, здобувачка 2 курсу, спеціальності «Соціальна робота. Соціальна педагогіка», Український державний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова

Рукавиця Вадим, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Савчук Олена, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (м. Одеса)

Снітько Дмитро, кандидат філософських наук, доцент, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Соловей Яна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія (ОПП «Реабілітаційна психологія»), НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут» м. Кам'янець-Подільський

Сологуб Анна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу, Херсонський національний технічний університет

Соляник Марина, кандидатка педагогічних наук, доцентка, Український державний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова

Стрельніков Віктор, доктор педагогічних наук, професор, Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Тарасенко Дмитро, курсант 2 курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ,

Тарута Даніл, курсант 2 курсу факультету підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ,

Татарченко Олександр, кандидат історичних наук, доцент, Херсонський національний технічний університет

Ткаченко Тетяна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Томюк Денис, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Тоцька Наталія, кандидатка педагогічних наук, доцентка, докторка філософії, Херсонський національний технічний університет

Трубієнко Костянтин, головний фельдшер КНП «ОТЦЕМД та МК» ХОР, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» Херсонський національний технічний

Тюганова Марія, асистентка кафедри психології, Державний університет економіки і технологій Ірина Бондаренко, здобувачка групи ПС-22, Державний університет економіки і технологій

Фролова Маргарита, старша викладачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Хомишак Оксана, кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри практики англійської мови і методики її навчання Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Христова Тетяна, докторка біологічних наук, професорка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Христовий Дмитро, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Цимбалюк Світлана, докторка економічних наук, професорка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Черних Анастасія, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Шабельник Олег, кандидат біологічних наук, доцент ДЗ «Луганський державний медичний університет»

Шершова Тетяна, докторка філософії, завідувачка кафедри естрадного вокалу, Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

Шуліка Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

Шуст Уляна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу Херсонський національний технічний університет

Шутєєв Ілля, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Харківська державна академія фізичної культури

Bevzenko Yuliia, teacher, Maritime Applied College of Kherson State Maritime Academy

Bezrukova Olena, Departament of international economic relations, management and business, Kherson national technical university

Burmystrova Yelyzaveta, 3d year cadet of the Faculty of Training of Specialists for Pre-Trial Investigation Bodies of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs

Datsenko Oleksandra, master’s degree student, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

Filippova Viktoriia, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Kherson National Technical University

Kononova Olena, teacher, Maritime Applied College of Kherson State Maritime Academy

Logachov Dmytro, Departament of international economic relations, management and business, Kherson national technical university

Petrychenko Yuliia, student of the second (master's level) higher education, Kherson National Technical University

Yurzhenko Alona, PhD, Assoc. Prof., Kherson State Maritime Academy

Секція №6. Фінанси та банківська справа; оподаткування, облік і аудит

Баталова Маргарита, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Бездітко Юрій, кандидат економічних наук, доцент, Херсонський національний технічний університет

Богач Олена, викладачка вищої категорії Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу

Бурих Денис, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ПВНЗ «Європейський університет»

Виссал Володимир, здобувач вищої освіти, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Гнедіна Катерина, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка»

Годлевський Максим, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальністю «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

Гора Артем, здобувач вищої освіти, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Граділь Катерина, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Жарікова Анна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Жарікова Олена, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри банківської справи та страхування, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Земська Ганна, сертифікована аудиторка України, магістерка з обліку та аудиту, м. Краків, Польща / м. Херсон, Україна

Зимовець Владислав, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, Державна установа «Інститут економіки і прогнозування НАН України»

Кирпач Віталіна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Крюкова Поліна, здобувачка ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кузишин Ігор, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування», Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Лебеденко Анна, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет

Листопад Євген, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Меженська Богдана, здобувачка Харківського національного університету імені Семена Кузнеця

Морозова Надія, кандидатка економічних наук, доцентка, ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна

Нестеренко Ірина, кандидатка економічних наук, доцентка, Державний біотехнологічний університет

Новицький Микола, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет

Панчук Сергій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Волинський національний університет імені Лесі Українки

Півень Денис, здобувач вищої освіти Міжрегіональна Академія управління персоналом

Поліщук Юлія, здобувачка вищої освіти, Міжрегіональна академії управління персоналом

Посаднєва Оксана, кандидатка економічних наук, доцентка, Херсонський національний технічний університет

Сідельникова Лариса, докторка економічних наук, професорка, Херсонський національний технічний університет

Скорик Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет

Стародубов Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ Європейський університет м. Київ

Стародубцева Ольга, викладачка першої категорії, Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу

Толкачова Галина, кандидатка економічних наук, доцентка, Державний університет інтелектуальних технологій і зв’язку

Феденко Дмитро, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Фімяр Світлана, доцентка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, доцентка, Черкаська філія ПВНЗ Європейський університет

Фролов Андрій, кандидат наук з державного управління, докторант кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Холявко Наталія, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національний університет «Чернігівська політехніка»

Чичура Марія, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Шкодіна Ірина, докторка економічних наук, професорка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Шкромида Віталій, кандидат економічних наук, доцент, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Яковенко Світлана, викладачка вищої категорії, викладач-методист, Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу

Ярощук Олексій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ Європейський університет м. Київ

Яцемирський Сергій, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет

Koverza Viktoriia, Ph.D in Economic sciences, Associate professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Mariupol State University

Shendryhorenko Maryna, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Mariupol State University

Shevchenko Lyubov, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Mariupol State University

Секція №7. Порівняльна політологія та аналітика

Бевз Сергій, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Вольська Олена, докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія

Гнатюк Володимир, доктор філософії з політичних наук, науковий співробітник, Міжнародний інститут освіти, культури та зв'язків з діаспорою, Національний університет «Львівська політехніка»

Демченко Володимир, кандидат філологічних наук, доцент. доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Калюжна Юлія, кандидатка політичних наук, доцентка, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди

Кравченко Олександр, доктор технічних наук, професор, Жилінський університет в м. Жиліна, Словаччина

Некряч Анастасія докторка політичних наук, професор, професор кафедри політології, історії і філософії, Полтавського державного аграрного університету, координатор проєкту Sut Com «Участь громадян та соціальний діалог як ключові фактори розбудови сталих територіальних громад: успішні практики ЄС для України»

Піддубняк Олександр, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Ратушняк Володимир, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

Семенишин Дмитрій, слухач Військової академії (м. Одеса)

Семенченко Федір, доктор політичних наук, професор, Київський національний університет будівництва і архітектури

Сидоренко Федір, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Політологія» Полтавського державного аграрного університету

Скляр Олена, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет

Цурканова Ірина, кандидат політичних наук, доцент, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Filippova Viktoriia, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Kherson National Technical University

Наукове видання

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА: НАУКОВІ ГОРИЗОНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник матеріалів 2-ї Науково-практичної конференції
з міжнародною участю

1 том

Відповідальний редактор:
Філіппова В. Д., в.о. завідувача кафедри
державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
доктор наук з державного управління, професор

Редагування та комп'ютерна верстка:
Демченко В. М., доцент кафедри державного управління і місцевого
самоврядування Херсонського національного технічного університету,
кандидат філологічних наук, доцент

Здано до набору __.___.2025. Підписано до друку _____.
Формат А5. Папір для КМА. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. ___. Тираж 100 прим. Вид. № ___.