

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

**Факультет економіки та управління
Кафедра управління**

*Збірник матеріалів
VII Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції*

**«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ
СИСТЕМ У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ
СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»**

21 листопада 2023 р.

Київ – 2023

УДК [338.27+338.242]:[304+330]

*Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради
Факультету економіки та управління
Київського університету імені Бориса Грінченка
протокол № 10 від 22 листопада 2023 року*

Рецензенти:

Акіліна О. В., к.е.н., доцент; Дорошкевич Д. В., д.е.н., доцент; Ільч Л. М., д.е.н., професор; Кожем'якіна С. М., д.е.н., професор; Краус К. М., к.е.н., доцент; Марухленко О. В., д.н.держ.упр., доцент; Михацька А. В., к.пед.н., доцент; Панченко А. Г., к.н.держ.упр., доцент; Поспелова Т. В., д.н.держ.упр., доцент; Рябець К. А., д.н.держ.упр., доцент; Шульга О. А., д.е.н., доцент; Юрченко Ю. Ю., д.е.н., доцент; Яковенко І. В., к.е.н., доцент.

Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 463 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, проведеної кафедрою управління Факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка, розкривають сутність управління діяльністю підприємств і організацій в умовах відбудови України, а також управління людським та соціальним розвитком; містять пропозиції щодо удосконалення механізмів державного управління у сучасний період; окреслюють теорію, практику, проблеми та перспективи миротворчої освіти в конфліктних і постконфліктних регіонах; висвітлюють новітні тенденції розвитку цифрового підприємництва, а також IT-сектор та цифрові технології як фактор інноваційної трансформації економіки України.

Висловлені авторами думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Аубакіров С. А.	
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	15
Бажановська А. А.	
ПРОФОРІЕНТАЦІЯ	СТАРШОКЛАСНИКІВ:
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....	17
Баскенов М. С.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	21
Берник А. О., Топоркова К. С.	
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА...	23
Богос А. В.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ...	26
Бузюк О. А.	
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
Ванда Н. В.	
УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	36
Глух А. В.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА....	41
Дерев'янку С. І.	
ЕФЕКТИВНІ СПОСОБИ УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЯХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ....	44
Дубовик О. І.	
АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОДИН ІЗ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЙОГО ПРОЦВІТАННЯ.....	47
Духота А. Я.	
ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ.....	51

Єфремов А. О. ВПЛИВ ФАКТОРУ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВІДБУДОВИ.....	55
Зачосова Н. В., Воронова З. В. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	58
Зінченко З. В. ВІЙНА ЯК ПРИВІД ДО ЗМІН: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	61
Івченко М. В. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЯ ПОЗАУРОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗСОО В КОНТЕКСТІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ.....	63
Іфтімічук Х. І. БЛАГОДІЙНИЦТВО ЯК НАПРЯМ СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	66
Каменецька А. В. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ЩОДО ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗСОО УКРАЇНИ.....	69
Красій Б. А. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	73
Кривошия Б. Г. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ.....	76
Курінна А. А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	79
Лобода А. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯ ЛІЦЕНЗІЙНИХ УМОВ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ.....	81
Магар А. С. ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	84
Марченко С. А. ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	86
Мельник Т. М. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	89

Мельник Т. В.	
СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	91
Мельникова М. О.	
ПЕРЕШКОДА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ – НЕСТАЧА КВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ.....	94
Михацька А. В., Біла О. В.	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕДАГОГІВ В ЗЗСО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	98
Надьон А. О., Приходько О. Ю.	
ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	101
Недбаєва А. І.	
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	104
Недзельська У. В.	
ЗМІНА ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОРИЗОНТУ ПЛАНУВАННЯ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ.....	107
Николайко А. С.	
ВИКОРИСТАННЯ АСПЕКТІВ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	111
Новицька А. Є.	
БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	116
Онищенко Д. Ю.	
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	118
Петрова А. В.	
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КСВ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИЗМУ.....	121
Підгородецька В. М.	
УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ.....	125
Плохова М. О.	
АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН СПОЖИВЧИХ ПОТРЕБ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	128

Скляр І. Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	133
Співак О. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	136
Сторонянська І. З., Нестор О. Ю. СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА НА ТЕРИТОРІЯХ З ОСОБЛИВИМИ УМОВАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ.....	139
Стрельченко Р. А. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ.....	143
Тимкович О. І., Бокотей А. А. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	146
Тимкович О. І., Косілова А. С. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	150
Трохимчук О. В. СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ ВОЄННИХ ДІЙ.....	156
Фесенко В. О. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	159
Хайдарі А. Р. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	162
Хижняк І. М. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВОЄННИМ СТАНОМ.....	164
Шарандак Н. В. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	167
Шевченко А. К. РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	172
Щербина О. С. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОЮ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	181

Omelianenko D.

IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ASSETS IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION.....184

Serazhym V.

THE ROLE OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....187

**СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТВОЄННИЙ
ПЕРІОД**

Андрушкевич Н. В., Польова Н. М.

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....191

Буряк А. А., Ольшевська Є. В.

ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ ІЗ НІМЕЧЧИНОЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО СТАНУ.....194

Глушенко Г. А.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....198

Джуряк Б. В.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....204

Івасенко К. І.

«ЗЕЛЕНА» ПОВОЄННА ВІДБУДОВА В УКРАЇНІ – ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....206

Касілова В. О.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....209

Квятківська А. П.

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....212

Кеніг М. В.

РОЛЬ ГАЛУЗЕЙ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....215

Кліменкова В. І.	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: НА ПРИКЛАДІ СІНГАПУРУ ТА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ.....	218
Клименко А. Р.	
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ.....	225
Коваленко Н. В.	
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ.....	228
Лаготюк В. О.	
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	231
Лісніченко Т. В.	
РІЗНИЦЯ І ПОДІБНІСТЬ МІЖ ДЕРЖАВНИМ ТА ПРИВАТНИМ УПРАВЛІННЯМ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	234
Непчатов Р., Федотов В.	
ВПЛИВ ПОЛІТИЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС НОРМОТВОРЧОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	237
Підгорна Т. В.	
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПРОЦЕСИ ЗАЛУЧЕННЯ ЖІНОК ДО РОЗРОБКИ МІСЦЕВИХ ПОЛІТИК ТА УЧАСТІ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	239
Рябець К. А.	
КОМПЛЕКС ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ.....	242
Сейдаметов Р. Р.	
ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНСЬКИЙ ПРОСТІР ПУБЛІЧНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	245
Терьошина А.	
ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ.....	249
Тихоненко О. В.	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ НА РІВНІ СІЛЬСЬКИХ ТА СЕЛИЩНИХ	

ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ГРЕБІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ).....251

Хандога Д. О.

АНТИКОРУПЦІЙНА МОДЕЛЬ ЗОВНІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У МІСТІ КИЄВІ.....255

Хомяк С. П.

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЛІАРНОГО ВПЛИВУ: ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ ВИМІР.....259

Чемерис А. С.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВИ ІЗРАЇЛЬ).....262

Yuzheka R.

IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE IN UKRAINE.....266

СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)

Буняк Н. М.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....269

Лисенко В. В.

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВИХ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ: ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ.....272

Лукашевич К. Д.

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....276

Мар'янчик А. В.

ПРИНЦИПИ ТА ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....279

Островерх В. М.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РАДСАДІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....282

Скирда А. В.	
SWOT-АНАЛІЗ ДЛЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	285
Сухович Х. В.	
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДОРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ІНШИХ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	289
Устенко О. С.	
УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ ОСВІТНІХ РЕФОРМ.....	293
Шабанова С. Ю.	
РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ.....	296

СЕКЦІЯ 4. МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Акіліна А. В.	
УКРАЇНСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	300
Грищенко А. С.	
МИРОТВОРЧА ОСВІТА ДЛЯ МОЛОДІ.....	305
Ільч Л. М., Акіліна О. В.	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ПРОВАДЖЕННЯ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ У КРАЇНАХ ЗАХІДНИХ БАЛКАН.....	309
Ільч Л. М., Яковенко І. В.	
МИРОТВОРЧА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ.....	314
Красовський Д. О.	
МИРОБУДУВАННЯ ЧЕРЕЗ ОСВІТУ: АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	319
Мельник В. В., Решетова І. А.	
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ ТА МИРУ (АНТРОПОЛОГІЧНА ПАРАДИГМА ТА КРИЗА).....	323
Мусік А. О.	
ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВОПОЛОЖНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ.....	331
Подунай Я. С.	

МИРОТВОРЧІ ОРІЄНТИРИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	334
Порєчна Д. В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ.....	338
Сензерліхт М. В. СФЕРА МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ У СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНФЛІКТІВ.....	341
Скобленко Н. І. ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗЗСО.....	344
Чумак І. Л. ВИКОРИСТАННЯ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	348
Golovko O., Mykhalechuk V. DEVELOPMENT OF STUDENT COMPETENCIES IN PEACE EDUCATION ON THE EXAMPLE OF INTEGRATED LESSONS IN THE UKRAINIAN SCHOOL IN EVACUATION (BRATYSLAVA)....	351
Popadiuk A. L. ENGLISH LANGUAGE AS A TOOL FOR NEGOTIATING AND CONCLUDING FINANCIAL TRANSACTIONS.....	354

СЕКЦІЯ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Гарнага-Базілей А. В. ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	358
Генсицька А. О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	361
Дьяков С. Л. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	363
Іпполітов Є. М. ПОСИЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	366
Коваленко І. І. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	370

Кришгаль Г. О., Волох Є. С. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	375
Мандрикіна О. Є. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ НУШ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	380
Маханець Б. О. ПОТЕНЦІАЛ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	383
Мельник В. Я. ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	386
Пономарьова Е. П. ЕЛЕКТРОННІ СИСТЕМИ ПЛАТЕЖІВ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ.....	388
Томіна О. С. ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ТТН: НАСЛІДКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ.....	391
Феденко Д. О. РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВПРОВАДЖЕННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНЦІГУРАЦІЙ ПРИКЛАДНИХ СИСТЕМ.....	394
Хоміцька Л. Ю. ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	397
Шевчук О. І. ПРОБЛЕМИ ТА ТРЕНДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	401
Antufiev T. CROSS-BORDER BANKING COMMUNICATIONS: IMPORTANCE OF TRANSLATION SERVICES.....	405
Kravchyna O. Y. AUTOMATED MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE DEVELOPMENT OF A MODERN INFORMATION AND EDUCATIONAL ENVIRONMENT.....	408
Sokolova Z. NECESSARY REGULATIONS FOR PROMOTION OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA.....	410

СЕКЦІЯ 6. ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Биконя О. С. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	414
Влодко В. Є. ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ – МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ.....	417
Дяченко М. Р. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ.....	420
Євтушенко А. С. ПРОГРАМА ЄС ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЄКТІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	422
Каташинський Д. В. МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР: ЕЛЕКТРОННІ ЦИФРОВІ СИСТЕМИ В ЗАГАЛЬНІЙ СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ.....	424
Кирпушко В. Я. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	428
Корженецька Н. Є. ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....	430
Кошурба В. Д. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ.....	434
Кривенко М. О. СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ ЯК СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА УКРАЇНИ.....	437
Ніколаєва Д. О. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ: СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ТРУДНОЩІ.....	439
Орлик О. В., Кисіль А. О. МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	442
Порчук П. Р. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІІІ ЯК ФАКТОР АКСЕЛЕРАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ.....	445

Самсонов В. Ю. СТАН УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ У 2022-2023 РОКАХ.....	447
Тарасова О. С. ЦИФРОВА ТА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНА ЕКОНОМІКИ: СПІЛЬНІ ТОЧКИ ДОТИКУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	451
Шумейко В. І. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ТРЕНДИ, РИЗИКИ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ.....	456
Yaroshchuk V. O. THE ROLE OF THE IT SECTOR IN THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE FACTORS INFLUENCING IT.....	459

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Аубакіров Сергій Анатолійович, магістр
Державний біотехнологічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Таран О.М.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

Дослідження феномену лідерства не втрачає актуальності та посідає чільне місце серед наукових пошуків, зокрема вітчизняних та зарубіжних учених. Сьогоднішні уявлення про лідерство надають сучасним дослідникам невичерпні можливості використовувати різні варіанти співвідношення теорій і концепцій лідерства [1].

У роботах цілого ряду науковців можна зустріти думку про те, що у ХХІ столітті більше не актуальні правила й принципи управління та лідерства, що працювали у минулому: вони не дають таких високих результатів, як давали раніше. Це пов'язано з тими змінами у світі, що ми спостерігаємо сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а, отже, змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера[2].

Професіонали-лідери менеджери усвідомлюють, що їхня витривалість та стан впливають на результати роботи всієї команди. І хоча деякі вважали, що вже опанували тонкощі психології управління, війна і відповідне сповільнення економіки кинули нові виклики лідерам. На суттєві зміни в задачах лідерів звертають увагу світові дослідження. Визнаний лідер думок і експерт у світі HR Джош Берсін у своїх прогнозах на 2023 рік зазначає, що «компаніям буде необхідно переосмислити підходи до лідерства, класична ієрархія залишається в минулому». Акцентом стає «виконання задач, а не формальна робота – і це вимагає готовності підключитись до певних завдань гнучко, з будь-якого місця і у будь-який час. У такому форматі лідери не просто роздають вказівки командам: вони мають надихати, підсилувати, навчати, бути прикладом і надавати коректну оцінку роботі людей. І традиційно топменеджери орієнтовані на продуктивність» [3].

В Україні ж на додачу до глобальних трендів триває війна. Це аж ніяк не полегшує роботу керівників. Їм необхідно шукати нові

можливості для розвитку бізнесу і залучення нових клієнтів, мотивувати і підтримувати команду, перерозподіляти функції і оптимізувати ресурси, намагались встигнути за глобальними трендами, які швидко змінюють підходи до роботи. Чого вартий лише ривок, якій у 2023-му зробив штучний інтелект. Відповідно до результатів дослідження ринку праці під час воєнного часу, яке здійснила Європейська бізнес-асоціація (ЕВА), лідери стверджують, щодо необхідності «навчитися виживати в умовах війни, зберігати нейтральність, зосереджуватись на мультизадачності та відповідальному лідерстві».

Ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання. Отже, підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими, та активізація їх в динаміці дій лідера. Говорячи про лідерство, багато фахівців надто часто роблять наголос на розвитку компетенцій та навичок, нехтуючи при цьому розвитком рис характеру (чеснот), які й формують справжнього лідера. Дослідники Ivey Business School стверджують, що люди можуть розвивати свої лідерські чесноти, а лідерство – це не характеристика, з якою ми народжуємось, а яку ми можемо розвивати та виховувати у собі [4]. Розвиток лідерських якостей – це процес, який займає все життя. Вбираючи в себе отриманий досвід, знання і формальну освіту, справжній лідер невинно працює над собою, осягаючи всі нові ступені лідерської майстерності з тим, щоб в будь-який момент використовувати їх для вирішення поставленого завдання.

Поступово починає з'являтися нова форма організації та менеджменту. Такі гіганти-компанії, як Allianz, Haier, Microsoft та Nucor трансформують свої індустрії, запроваджуючи відкриті, адаптивні підходи управління, спрямовані на реалізацію людського потенціалу та нових стратегій. Ера індивідуальних лідерів закінчується, на ринку конкурентними стають лідерські команди [5]. Новий підхід вимагає від лідерів фундаментальних еволюційних змін, які виходять за межі стандартних очікувань для керівників. Лідерам потрібно переосмислити свою роль, змінити стандартний спосіб мислення і побачити світ по-новому.

Список літературних джерел:

1. Бибик Д. Становлення феномену соціального лідерства у науковому просторі соціальної роботи. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка Серія «Соціальна робота». 1(7)/2021 DOI:<https://doi.org/10.17721/2616-7786.2021/7-1/2> (дата звернення 21.10.2023).

2. Черкашин А. Історична ретроспектива феномену лідерства у контексті підготовки майбутніх фахівців державної служби з надзвичайних ситуацій. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 4. 2022. С.51-64.

URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4f6381d8-255a-4cc2-9386-a60b6842352b/content> дата звернення 21.10.2023).

3. Федорко О. Бути опорою для команди. П'ять рекомендацій для ефективного лідерства у складні часи. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-buti-efektivnim-liderom-pid-chas-vijni> (дата звернення 22.10.2023).

4. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. URL: <https://lvbs.com.ua/news/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/> (дата звернення 22.10.2023).

5. McKinsey проаналізувала, яким має бути керівник компанії-переможця та як ним стати. Ось п'ять критичних змін. URL: <https://forbes.ua/leadership/noviy-vid-liderstva-dlya-protsvitannya-kompanii-09052023-13554> (дата звернення 22.10.2023).

Бажановська Анжела Адільевна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к. пед.н., доцент Михацька А.В.

ПРОФОРІЄНТАЦІЯ СТАРШОКЛАСНИКІВ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Проблема вибору майбутньої професії старшокласниками закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) є досить відповідальною і актуальною. Правильний та свідомий вибір майбутньої професійної діяльності, що відповідатиме нахилам, інтересам та вподобанням учням старших класів, може забезпечити здійснення всіх їх життєвих планів та досягнення визначених цілей.

Допомогти старшокласникам із професійним самовизначенням може лише правильно та чітко організована профорієнтаційна робота. Головна мета такої роботи в ЗЗСО – надання дійсної допомоги учням старших класів під час вибору ними власної майбутньої професії. Професійний обґрунтований вибір – це рішення людини, яка розуміє всю відповідальність під час планування перспектив власного розвитку, а тому старшокласники в період професійного вибору

особливо потребують допомоги зі сторони таких дорослих, як: педагоги, психологи та батьки.

Усвідомлене самостійне рішення відносно обрання майбутньої професії – це основний результат правильно організованої професійної орієнтації. Щоб досягти такого результату важливо в ЗЗСО організувати системну, повноцінну профорієнтацію, яка буде направлена на поступове формування особистості школяра як основного суб'єкта професійного самовизначення.

Профорієнтаційна робота має здійснюватися на усіх вікових етапах, проте, саме період ранньої юності виступає найбільш сприятливим для формування готовності школяра до професійного самовизначення.

М. Янцур розглядає професійну орієнтацію як певну систему правових, соціально-економічних, психолого-педагогічних заходів, направлених на забезпечення свідомого особистісно-зорієнтованого професійного вибору із урахуванням власних нахилів та інтересів, а також кон'юнктури ринку праці для повноцінної самореалізації у професійній діяльності [1].

Ю. Загребнюк характеризує профорієнтацію як обґрунтовану наукову систему підготовки молоді до самостійного та вільного вибору професії, покликану враховувати індивідуальні особливості кожної окремо взятої особистості та необхідність чіткого розподілу трудових ресурсів в інтересах соціуму [2].

М. Янцур виокремлює такі взаємопов'язані компоненти профорієнтаційної роботи із старшокласниками: професійну інформацію, профорієнтаційну попередню психодіагностику, професійну активізацію, професійний добір (відбір), професійну консультацію, професійну переорієнтацію, соціально-професійну адаптацію, розвиток та професійне виховання [1].

Профорієнтаційна робота із старшокласниками спрямована на їх підготовку до свідомого вибору професії, визначення власного місця у соціумі. У ЗЗСО організація профорієнтаційної роботи із учнями старших класів здійснюється директором, шкільним психологом, класними керівниками, бібліотекарем, соціальним педагогом, учителями-предметниками та медичним працівником.

До головних форм профорієнтаційної роботи, що активізують старшокласників до свідомого професійного вибору, слід віднести групові, масові та індивідуальні. Вибір певної конкретної форми обумовлюється індивідуальними особливостями школярів, завданнями профорієнтації, об'єктивними обставинами.

Форми профорієнтації групові – робота із всім класом, для прикладу, гра із профорієнтаційною ціллю, групова діагностика, розповідь, тренінг, семінар; масові – це робота із досить великою кількістю учнів, для прикладу, профорієнтаційні міжшкільні заходи, презентації факультетів вищих навчальних закладів, профорієнтаційні професійні ярмарки; індивідуальні можуть бути використані із конкретним старшокласником, це може бути бесіда відносно вибору професії в майбутньому, консультація відносно вступу у ЗВО, індивідуальна діагностика.

Класна година може виступати однією із найбільш розповсюджених форм організації групової роботи із старшокласниками. Головна вимога до проведення класної години із профорієнтаційною метою – це досить активна участь усіх без винятку учнів. Окремі старшокласники чи цілі групи здійснюють доручення, які пов'язані із самою темою класної години (збирають певний матеріал, оформлюють альбоми, стенди, захищають проекти тощо). Подібне проведення класної години може бути поєднане із іншими формами профорієнтаційної роботи.

Класифікувати форми профорієнтаційної роботи можна залежно від загальної методики впливу: словесні чи вербальні (лекції, збори, доповіді, диспути, читацькі конференції, зустрічі, бесіди усні журнали тощо); практичні (екскурсії, походи, конкурси, тренінги, заняття гуртків тощо); наочні (книжкові виставки, виставки творчості тематичні стенди тощо).

Під час профорієнтаційної роботи із учнями старших класів застосовуються різні методи, найпоширенішими з поміж яких є наступні: пояснення, розповідь, лекція про професії, бесіда; контрастні профорієнтаційні виставки, на заняттях із різних навчальних предметів; доповіді старшокласників про окремі сторони певних професій; ігри профорієнтаційного спрямування (рольові, ділові, адаптаційні, дидактичні); змагальні профорієнтаційні методи (загадки, анаграми, прислів'я, кросворди, ребуси); пошукові профорієнтаційні методи (диспут, проблемний виклад, дослідження професій на теми вибору професій, евристичні бесіди) [1].

Н. Дуденко наголошує на тому, що відповідну ефективність профорієнтаційної діяльності можуть забезпечити активні методи та форми роботи. В залежності від завдань, мети та змісту науковець їх поділяє на:

– діагностичні, що направлені на дослідження особистості учня, його нахилів, інтересів, здібностей із ціллю встановлення їх відповідності професії, яку було обрано;

– інформаційно-просвітницькі, які передбачають інформування учнів про процес працевлаштування, ознайомлення їх зі світом професій та вимог до них [3].

Під час профорієнтаційної роботи застосовуються ще і такі форми взаємодії із учнями старших класів: тестування, анкетування, профорієнтаційні опитувальники, комп'ютерна діагностика, консультації в рамках профорієнтації учнів, а також їх батьків, ігри профорієнтаційного спрямування (спеціальні та адаптаційні квести), зустрічі-консультації студентів і викладачів з батьками, учнями та вчителями.

Також, при виборі майбутньої професії старшокласниками має вагомe значення проведення роботи з батьками. Однак, вплив батьків на вибір професії старшокласниками буває не завжди позитивним. Це можна пояснити тим, що самі ж батьки не завжди мають вірне уявлення про одну чи іншу професію, а також досить часто оцінюють неправильно можливості власних дітей. Під час проведення індивідуальних бесід із батьками проходить взаємний обмін всією необхідною інформацією про схильності, інтереси та професійні наміри учнів. Саме тому, класним керівникам, психологу та учителям важливо проводити бесіди із батьками, з метою роз'яснення для них можливостей їх дітей.

Таким чином, вибір майбутньої професії – це питання, що хвилює старшокласників та їх батьків, адже це свідомий вибір власного місця у житті та подальшого шляху професійної діяльності. А тому профорієнтаційна робота із учнями старших класів має організовуватися планово, системно та послідовно.

Список літературних джерел:

1. Янцур М. С. Теоретико-методичні засади профорієнтаційної підготовки майбутніх учителів. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти: Збірник наукових праць. Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*. 2012. Випуск 5. С. 15-26.
2. Загребнюк Ю.В. Професійне самовизначення учнів як соціально-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Педагогічні науки*. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2013. Ч. 2. С.146-151.
3. Дуденко Н.А. Профорієнтаційна робота в школі. *Таврійський вісник освіти*. 2016. №1 (53). С. 152-159.

Баскенов Марат Сергійович, магістр
Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Важливою сферою діяльності у сфері управління є спостереження за станом економіки, формуванням соціально-економічних процесів. Внутрішній контроль є одним із аспектів такої системи. Його сутність полягає у забезпеченні розвитку та ефективного використання економічних ресурсів, а також у сприянні реалізації фінансової стратегії підприємства.

Внутрішній контроль для підприємства є цілим комплексом різних операцій, які сприяють забезпеченню стабільності роботи підприємства, дозволяють оцінити результативність управління, підтримати стійкий рівень, як розвитку, так і рентабельності.

Внутрішній контроль організації необхідний для інформаційного забезпечення системи управління, з метою одержання можливості прийняття ефективних рішень щодо усунення відхилень.

Таким чином, внутрішній контроль організації є:

- невід'ємним елементом кожної стадії процесу управління;
- відокремленою стадією, що забезпечує інформаційну прозорість щодо якості процесу управління на всіх інших стадіях [1].

Система внутрішнього контролю повинна демонструвати не тільки здатність ідентифікувати помилки та відхилення, але й змінюватися з метою зниження ймовірності виникнення таких помилок та відхилень у майбутньому. Надійно функціонуючу систему внутрішнього контролю можна вважати своєрідною «подушкою безпеки» для життєзабезпечення діяльності підприємства та забезпечення достовірності даних його бухгалтерського обліку.

У рамках організації велике значення має приділятися розвитку системи внутрішнього контролю. Напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю визначаються органами управління аграрного підприємства, виходячи з реальної оцінки її поточного стану, виявлення проблемних місць, встановлення джерела та причин виникнення небажаних тенденцій у функціонуванні аграрного підприємства. Пріоритетна мета систематичного вдосконалення, актуалізації системи внутрішнього контролю полягає у забезпеченні її ефективності, яка досягається шляхом забезпечення збереження активів, досягнення поставленої мети стейкхолдерів.

Основними напрямками вдосконалення системи внутрішнього контролю є:

1. щорічна актуалізація периметра системи внутрішнього контролю фінансової звітності. До периметра системи внутрішнього контролю фінансової звітності включаються бізнес-процеси, контрольні процедури, що впливають на суттєві статті фінансової звітності. Зміни, що виникають у бізнес-процесах та контрольних процедурах, вимагають виявлення та постійної оцінки відповідності вимогам чинного законодавства. Оцінку слід здійснювати на основі таких якісних критеріїв: структури організації та її підрозділів; ймовірності припущення суттєвого спотворення фінансової звітності в результаті помилок та маніпуляцій з даними фінансової звітності; значної кількості помилок та/або ручних коригувань у фінансовій звітності, підготовлених за минулі або поточні періоди; складності та неоднорідності процесів в організації та її підрозділах.

2. формування річного плану вдосконалення системи внутрішнього контролю фінансової звітності. З метою вдосконалення системи внутрішнього контролю варто щорічно розробляти річний план щодо вдосконалення внутрішнього контролю фінансової звітності, а також проводити моніторинг виконання цих планів.

3. якісна оцінка ефективності системи внутрішнього контролю. Проводячи оцінку ефективності системи внутрішнього контролю доцільно використовувати саме якісний підхід. Цей підхід базується на проведенні тестування з якісними відповідями на питання, що характеризують ефективність компонентів системи внутрішнього контролю. Кожній відповіді тесту надається відповідний бал, тобто якісні відповіді перетворюються на кількісні значення. Перевага якісної методики полягає у простоті та низькій трудомісткості ресурсів.

4. методика оцінки елементів контрольних процедур у системі бухгалтерського обліку. Оцінка контрольних процедур у системі бухгалтерського обліку - це процес, який вимагає до себе підвищеної уваги зі сторони служби внутрішнього контролю.

5. коригування підсумкової оцінки ефективності служби внутрішнього контролю до рівня значимості окремих компонентів служби внутрішнього контролю. Визначення рівня значущості окремих компонентів дозволить організації виявити проблемні області у функціонуванні системи внутрішнього контролю та спрямувати більше зусиль заповнення даних прогалін.

9. наявність кваліфікованих кадрів. Кадри є одним із ключових факторів, що забезпечують успішність та ефективність роботи

аграрного підприємства. Висока компетентність працівників, чесність, наявність довіри з боку керівництва, задоволення існуючими системами оплати праці, стимулами і заохочення - це причини, які забезпечать відносно низьку ймовірність спотворення фінансової звітності навіть за наявності недоліків функціонування системи контролю. У протилежному випадку некомпетентність працівників може звести нанівець ефективність будь-якої системи контролю.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю призведе до підвищення впевненості для керівництва у реалізації стратегічних цілей, що досягається шляхом своєчасного виявлення та оцінки ризиків на систематичній основі та впровадження практичних заходів щодо зниження рівня ризику; підвищення інвестиційного рейтингу аграрного підприємства, що може призвести до зниження вартості банківських продуктів для підприємства; вдосконалення, спрощення та зниження трудомісткості контрольної роботи; підвищення ефективності системи внутрішнього контролю загалом.

Список літературних джерел:

1. Мельник А. О., Вабищевич І. С. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві (2020). *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8311> (дата звернення: 15.11.2023).

Берник Ангеліна Олександрівна, студентка
Топоркова Катерина Сергіївна, студентка
Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну
Науковий керівник – к.е.н. Лаготюк В.О.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день персонал є невід'ємною частиною, він є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. В більшості компаній персонал відіграє чи мало не найважливішу роль в діяльності компанії. Виявлення потенціалу персоналу, а також пошук шляхів для його розвитку здійснюється за допомогою управління персоналом. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм

професійних здібностей, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників [1].

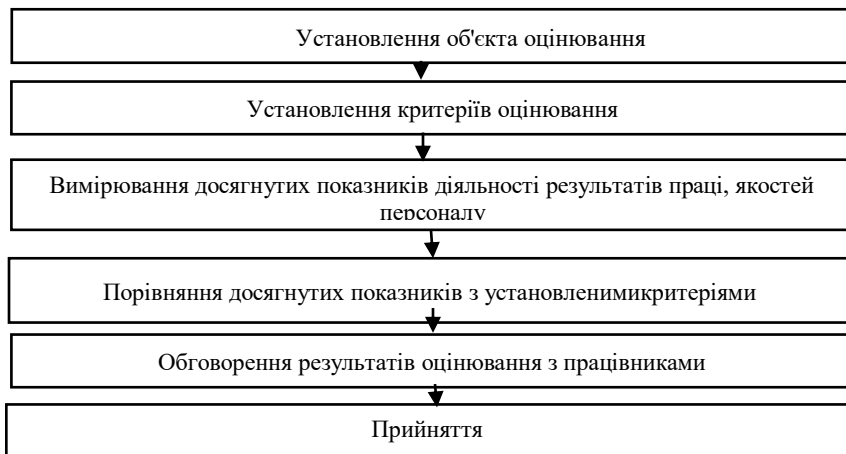


Рис. 1. Етапи оцінки персоналу [3]

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором.



Рис. 2. Складові оцінки персоналу [2]

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

На нашу думку, найпоширенішими на сьогоднішній день є наступні методи оцінки персоналу: описовий метод оцінки; метод класифікації; метод оцінки нормативом роботи; метод моделювання ситуації; метод анкет та порівняльних анкет; тестування; метод порівняння; метод алфавітно-числової шкали; найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю; структуроване поведінкове інтерв'ю є одним з інструментів.

Зазвичай, менеджерами з управління персоналом використовується сукупність методів оцінки персоналу на різних етапах його розвитку. Маючи реальні результати рівня кваліфікації персоналу, організації праці, ефективності рівня мотивації працівників та інші показники, є можливість врахувати важливі складові організації ефективної роботи персоналу та знайти напрямки підвищення ефективності організації праці на конкретному підприємстві.

Список літературних джерел:

1. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020 : <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/evaluationukr.pdf> (дата звернення 11.11.2023 р)
2. Малтиз В., Тарасенко Ю. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf (дата звернення 13.11.2023 р)
3. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. <https://elar.khmnu.edu.ua/items/d709069a-c052-4cae-b5ea-fef805cf2bf9> (дата звернення 11.11.2023 р)

4. Чевганова Я. Система оцінювання персоналу підприємства: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення 15.11.2023 р)

Богос Артем Вікторович, магістрант,
Державний біотехнологічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Гуторова О.О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах радикальних перетворень сільськогосподарське виробництво гостро потребує обґрунтованого підходу до формування та вдосконалення кадрового потенціалу. Це пов'язано з тим, що реалії сучасності не дозволяють вирішувати економічні проблеми за допомогою простого нарощування чисельності зайнятих в аграрному секторі.

Ускладнення демографічної ситуації, стабільна тенденція зниження кількості та «старіння» сільського населення, відхід найбільш підготовлених фахівців та молоді до інших сфер діяльності, погіршення умов праці та побуту загострюють проблему забезпечення сільськогосподарських підприємств кваліфікованими кадрами. При цьому економіка висуває принципово нові вимоги до рівня кваліфікації, загальноосвітньої та професійної мобільності, а також до фізичних, психологічних і духовних властивостей працівників [1].

У кадровому потенціалі проявляються всі сторони виробничих відносин, які органічно пов'язані та взаємодіють. При цьому відносини власності на засоби виробництва визначають соціальний характер кооперації праці у структурі кадрового потенціалу, суспільні форми її організації. Кадровий потенціал розглядається як ресурси та резерви праці, якими володіють працівники конкретного підприємства [2]. Величина кадрового потенціалу визначається кількісними (чисельність кадрового складу, сукупний фонд робочого часу тощо) та якісними показниками (рівень кваліфікації та особистісні характеристики працівників підприємства, питома вага фахівців у резерві, загальний обсяг професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві) [3].

При вивченні питання щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом вирішуються різноманітні завдання: визначення потенційних можливостей кожного підприємства, фактичний рівень використання кадрового потенціалу, виявлення невикористаних

резервів, удосконалення потреб. Очевидно, що відновлення та розширене відтворення у сільському господарстві неможливе без вирішення кадрових проблем, налагодження механізму підвищення якості кадрового потенціалу галузі.

У зв'язку з цим реалізація стратегії держави на сталий розвиток АПК має супроводжуватися формуванням нових стереотипів поведінки та професійної діяльності керівників і фахівців організації. В умовах багатукладності сучасного аграрного виробництва його кадровий потенціал має розвиватися гармонійно на різних рівнях управління як по вертикалі, так і по горизонталі.

По вертикалі – це кадровий потенціал галузі, яка розвивається в постійно змінних умовах, її багатукладності, і складається з персоналу підприємств різних форм господарювання, сільськогосподарських галузей (тваринництва і рослинництва), а також окремих її працівників. По горизонталі – кадрові потенціали підприємств та самозайнятих, великих фермерських господарств, підсобних господарств населення, сільськогосподарських підприємств.

На розвиток кадрового потенціалу підприємств впливає вирішення низки організаційних проблем та їх кінцеві результати, що сприяють перетворенню організації на систему, що саморозвивається [4]. А саме:

- постійне накопичення працівником професійної компетентності, що передбачає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток, трансформацію нових знань у необхідні вміння та навички щодо вирішення конкретних трудових проблем;

- зростаюча задоволеність працею, яка багато в чому залежить від здатності людини вибрати заняття, що повністю відповідає його потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються у сфері діяльності;

- надання працівникові максимальних повноважень для підвищення його статусу (кар'єрного зростання), що здійснюється у тій чи іншій формі та ототожнюється з певним рівнем соціальних благ;

- реконструкція самого процесу праці, спрямованої на розширення посадових обов'язків, ротацію працівників, поліпшення умов роботи;

- розвиток «командного духу» через перехід від індивідуальної відповідальності кожного до колективної за результати діяльності колективу;

- використання співробітників як «ресурсу» для розвитку один одного, залучення їх в управління виробничо-комерційною діяльністю організації.

Висококваліфіковані працівники є найважливішим капіталом підприємства. Навіть найсучасніша техніка втрачає сенс без професіоналізму працівників.

Таким чином, домогтися підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на селі можливо лише за умови створення умов для їх якісного відтворення. З цією метою необхідним є здійснення комплексної системи заходів щодо вдосконалення формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, яка повинна здійснюватися за такими напрямками: 1) соціальний розвиток села; 2) стабілізація демографічної ситуації; 3) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів АПК; 4) раціоналізація структури зайнятості на селі тощо.

Список літературних джерел:

1. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2017.165с.
2. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Проблеми формування та використання ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент»*, №7/1(29) 2008. Суми. 2008. С. 34-39.
3. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
4. Крушельюцька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2010. 398с.

Бузюк Олексій Андрійович, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кожна сфера життя включає певні процеси. Навчання, робота, стосунки, виховання дітей вимагають наявності фіксованих або мінливих алгоритмів дій. Це необхідно для ефективного функціонування кожної з цих сфер. Ведення власного бізнесу не є винятком. Бізнес-процеси є обов'язковою складовою для організацій будь-якого масштабу та сфери діяльності.

Основні бізнес-процеси створені відповідно до вимог споживачів. Результатом цих процесів є готові продукти або послуги, які продаються споживачам. В результаті реалізації підприємство отримує дохід і прибуток, завдяки яким підприємство функціонує. У свою чергу, результати сервісних бізнес-процесів спрямовуються на підтримку їх основних процесів. Механізм забезпечення бізнес-процесів створено відповідно до вимог організації. Процеси розвитку бізнесу важливі для організації.

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства є швидке реагування на зміни та паралельне впровадження адекватних заходів в організації та управлінні його підприємницькою діяльністю. Аналіз ринку та потреб споживачів, моніторинг змін у їхніх перевагах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, які визначають усі його додаткові дії щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача. отримувати прибуток

Більшість організацій сьогодні структуровані відповідно до функцій та рівнів ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений П. Тейлор є найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що роботу можна виконувати найефективніше, якщо її розбити на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, призначені менеджерами та спеціалізуються на конкретній простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур.

Хоча функціональне управління широко використовується, давно визнано, що воно створює значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не цікавляться тим, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто порушується через надмірне потурання бюрократичним звичкам передачі повідомлень вгору по ланцюжку.

Сучасний підхід до управління діяльністю організації базується як на розгляді внутрішніх процесів, що відбуваються в організації, так і на виявленні та описі її нерозривних зв'язків із зовнішнім світом. При цьому всі проблеми управління організацією розглядаються через призму процесів управління, тобто через взаємопов'язані управлінські дії, спрямовані на прийняття рішень для якісної реалізації цілей компанії.

Організації прагнуть досягти своїх цілей. Для цього їм необхідно постійно перебувати в русі. Рух у бізнесі – шлях до успіху. Одного руху недостатньо, потрібен правильний напрямок. Якщо

організація рухається в правильному напрямку, вона покращується. Можна вдосконалити продукти або послуги організації, доставку цих продуктів або послуг клієнтам або процес їх створення [1].

Якість діяльності проекту показує зміни між двома країнами організації з часом. Тому якість розглядається як ступінь відповідності та вдосконалення на всіх етапах функціонування організації.

Управління бізнес-процесами вже багато років використовується провідними світовими компаніями для вдосконалення, оптимізації та адаптації процесів організації для досягнення більш ефективних і передбачуваних бізнес-цілей.

Організацію необхідно розглядати як систему бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію кінцевого результату, а не поділ на відділи, а управління бізнес-процесом супроводжується наданням відповідних повноважень власнику процесу.

Бізнес-процес — це набір різних типів діяльності, в рамках яких один або кілька ресурсів використовуються на «вході», а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється цінний продукт для споживача [6].

Управління бізнес-процесами — це можливість впливати на ефективність бізнесу шляхом скорочення витрат (як часових, так і грошових) при виконанні процесів.

Деякі автори розглядають бізнес-процес як набір внутрішніх дій для створення продуктів, необхідних клієнту, вартість, довговічність, обслуговування та якість яких задовольняють споживача.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність — це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Бізнес-процеси мають наступні важливі особливості [3]:

- мати внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діяти всередині підрозділів компанії та між ними, а також між різними організаціями;
- базуються на способі виконання роботи, характерному для тієї чи іншої організації.

Бізнес-процес включає в себе ієрархію взаємопов'язаних функціональних дій, що реалізують одну (або декілька) з бізнес-цілей компанії в інформаційній системі компанії, наприклад, управління і аналіз випуску продукції або ресурсне забезпечення випуску продукції, під продукцією тут розуміють, наприклад, товари, послуги, рішення, документи [5].

Важливою тенденцією сучасного бізнесу є підвищення значимості нематеріальних активів, так званих якісних показників

бізнесу. Що розуміється під якісним показником? Прикладів можна навести скільки завгодно: лояльність клієнтів, кваліфікований персонал, імідж компанії, час. Треба керувати взаєминами із замовниками та постачальниками і вимірювати невимірне – вартість партнерських відносин та лояльність клієнтів.

Організацію потрібно розглянути як систему бізнес-процесів, націлених на виконання кінцевого результату, а управління бізнес-процесом супроводжується наділенням відповідними повноваженнями власника процесу. Споживачами бізнес-процесу можуть бути як внутрішні, так і зовнішні клієнти.

Правильне виділення бізнес-процесів дозволяє розмежовувати всю область відповідальності і повноважень, існуючу в компанії. Немає зон «безвідповідальності» і «загальної відповідальності», тобто тих областей бізнесу, за роботу яких не звітують конкретні співробітники. В таких «провальних» зонах можна в кращому разі знайти лише винних.

При формалізації бізнес-процесів з'являється можливість сформулювати критерії оцінки їх ефективності та результативності. У момент формалізації бізнес-процесів визначається тільки один керівник процесу, який відповідає не тільки за виконання робіт, але і за кінцевий результат.

Всі компанії проходять через різні етапи розвитку. На перших порах у багатьох підприємств робочі процеси та контроль за їх організацією зосереджені в руках власника. Коли бізнес починає рости формуються стандартні робочі ситуації, які супроводжуються циклічними діями співробітників компанії. Подальший розвиток збільшує кількість завдань. Відповідно зростає число процесів і залучених робітників. Для стабільної роботи механізм підприємства повинен працювати злагоджено і безперебійно. Тому варто робити опис бізнес-процесів, в якому будуть детально прописані всі елементи алгоритму та зазначені конкретні обов'язки для залучених працівників.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт — не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.

Бізнес-процес — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів — від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що в такий спосіб у конкретній організації досягається глибше розуміння власної ситуації, коли її описують через процеси.

Також бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Механізм формується на основі умов зовнішнього середовища та покликаний адаптувати існуючі бізнес-процеси в залежності від впливу мінливих зовнішніх факторів. Загалом дана класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, обрати шляхи розвитку, встановити цілі виконання процесів та здійснювати контроль результатів.

Відповідно до різних визначень можна виділити ключові характеристики бізнес процесу як поняття [2]:

- бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність);
- взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві;
- зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі;
- вимірність результату кожного бізнес-процесу;
- дискретність процесу (наявність початку і закінчення);
- існування мети здійснення бізнес-процесів;
- безперервність бізнес-процесів;
- використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів;
- керуваність бізнес-процесів;
- застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів.

Характерними рисами бізнес-процесів є також наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів; існування всередині підрозділів підприємства і між ними, а також між різними підприємствами; формування на основі способу виконання робіт, властивому кожному окремому підприємству [4] Бізнес-процес є комплексом дій, процедур, операцій, заходів, що регулярно повторюються і дають певний кінцевий результат - ціль підприємництва.

Під поняттям «бізнес процес» варто розуміти комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів. Розуміння комплексу бізнес-процесів є ключем до ефективного управління підприємством, що здатне забезпечувати ефективність діяльності та посилювати конкурентні переваги на ринку, оскільки управління стає орієнтованим на результат.

Важливим етапом розгляду поняття бізнес-процесів є зосередження уваги на сучасному етапі розвитку цього поняття. Так, якщо ще декілька століть тому слово «комерсант» або «бізнесмен» вживалося по відношенню до особи, що продавала товар, але часто його не виготовляла, то зараз до розряду комерсантів відносять і постачальників(адже вони також в своєму роді є реалізаторами певного блага), і виробників, які постачають продукцію торговцям і власне кінцевих ритейлерів, які безпосередньо доставляють товар/послугу до кінцевого споживача.

Звичайно, поняття торгівлі та бізнес-процесів підприємства (адже значна частина цих процесів направлена саме на збут) є тісно пов'язаними, адже успішна торгівля товарами та послугами потребує від компанії значний обсяг комерційних зусиль, направлених на закупівлю сировини, найм персоналу, створення технологій, власне виробничий процес, а також дослідження кон'юктури ринку, просування товару на ринку та його реалізацію в умовах жорсткої конкуренції та часто високої насиченості цього ринку аналогічними товарами виробників.

Дещо спорідненим до бізнес-процесів є поняття маркетингу, проте існує одна принципова відмінність. Незважаючи на те, що обидва ці поняття використовують схожі інструменти, проте бізнес-процеси же фокусують свою увагу практично на тих самих поняттях, але з деякою відмінностями: поняття «цін» також стосується вартості закупівлі ресурсів та оплати праці, поняття «продукту» є синонімічним до технологічного розвитку компанії та методів виготовлення продукції, відштовхуючись, перш за все, не від бажання покупців, а від інтересів власне суб'єкта господарювання. Іншими словами, бізнес-процеси направлені на задоволення більше інтересів компанії, а маркетинг- на пошуку співпадінь в інтересах покупця і продавця.

Варто зазначити, що процес дослідження бізнес-процесів практично відповідає аналізу маркетингового середовища компанії, адже обидва ці процеси починаються з постановки задачі та процесу збирання інформації, яка власне і стає матеріалом для аналізу

спеціалістом, який і є основною частиною процесу дослідження. Останнім, заключним, етапом є складання переліку висновків та надання рекомендацій вищим ланкам управління щодо перспектив розвитку певних відділів компанії чи підприємства в цілому.

У вузькому розумінні бізнес-процесів можна віднести до списку синонімів операційної діяльності, адже, більшість процесів, що належать до «бізнесових», на кшталт транспортних витрат на матеріали, оплати праці певних видів робітників та постійних витрат, також, в залежності від особливостей ведення бухгалтерського обліку часто включається до складу собівартості продукції, яка власне і є основною статтею витрат на операційну діяльність. Фактично, бізнес-діяльність включає операційну, а також адміністративну та збутову діяльності підприємства(за малочисленими винятками).

Комерційна діяльність на підприємстві виконує ряд важливих завдань, які є обов'язками дуже різних відділів компанії- від управлінського до маркетингового, від виробничого до адміністративного.

В цілому, процес ведення комерційної діяльності включає в себе наступні види діяльності:

- організаційно-комерційна;
- товарознавчо-експертна;
- маркетингова;
- торгово-економічна;
- аналітична;
- торгово-закупівельна.

Аналізуючи основні проблеми, що вирішують бізнес-процеси, напрошується висновок, що дане означення покриває практично весь спектр дій, що провадить фірма, але попри це, не кожна компанія що веде господарську діяльність веде бізнес-діяльність і навпаки-не кожен бізнес веде господарську діяльність.

Управління бізнес-процесами — спосіб управління організацією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації в цілому. Основною відмінністю від інших способів управління є те, що результат діяльності оцінюється не за якістю виконання окремих функцій кожним із підрозділів організації, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності. Це досягається за рахунок скорочення витрат

взаємодії між функціональними підрозділами, завдяки правильній організації процесів.

Сучасний світ наповнений різноманітними технологічними новинками та продуктів технічного прогресу, причому все нові й нові речі на ринку з'являються буквально постійно. Сфера ведення бізнесу не є винятком, адже тут також постійно з'являється велика кількість чогось нового, а тому підприємці повинні бути максимально адаптивними, аби звикати особливостей ринку, що змінюється, а відповідно і до смаків споживача, а отже і повинен приймати швидкі рішення щодо власних змін. На допомогу в цьому їм приходить технічний прогрес, а тому варто розглянути основні методи автоматизації свого бізнес-процесу.

Безумовно, основним трендом останніх років є масове переведення усіх процесів до віддаленого режиму: робітник може працювати, навчатися, спілкуватися з колегами та робити ще багато речей у віддаленому режимі і все це стало можливим завдяки месенджерам, файлообмінникам, онлайн-платформам співпраці та іншому ПЗ, яке покликане спростити віддалений режим роботи.

Ще одним трендом, який суттєво спростив процес ведення бізнесу є електронний фінансовий потік, який уже хоча й не є новинкою, проте суттєво трансформується і, якщо інтернет-платежами через мобільний банкінг вже нікого не здивуєш, то виникнення крипто-платежів та інтернет-обмінників дало якісно новий поштовх до розвитку цього напрямку, адже це одночасно більш конфіденційно та менш бюрократично у порівнянні з традиційним банкінгом.

Не останню роль в автоматизації бізнесу сьогоденного дня відіграють методи організації та управління. До таких, зокрема, можна віднести CRM- та HRM-системи, які спрощують процес розподілу людських та виробничих ресурсів відповідно. До цього списку також можна віднести інструменти онлайн-планування, проектування, на кшталт MSPproject.

Сучасні технології спростили також і процес поточного контролю. Так, наприклад, на допомогу сучасному підприємцю приходять програми Finmax та 1С, а не рахункова машинка чи калькулятор; бізнесмен-новатор використовує систему онлайн-табелювання співробітника, економлячи на оплаті праці вахтера чи людини на КПП, а новаторський маркетолог визначає смаки споживача не за допомогою опитування, а з використанням AI-технологій чи Гугл-аналітики.

В цілому, методів автоматизації існує незліченна кількість і причому ця кількість постійно зростає, а тому варто виходити

виключно з можливостей підприємства і шукати необхідні рішення лише в тій сфері, в якій компанія цього потребує або там, де підприємство має прогалини в існуючому стані.

Список літературних джерел:

1. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2017. – №10 (151). – С. 78-82.
2. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнессистеми організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2019. – №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
3. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльності органів місцевого самоврядування / Л. Д. Дрюченко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2019. – Вип. 1 (3) — С.32-35.
4. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2018. - № 4. - С. 257-263.
5. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації // Наук. Вісті НТУУ «КПІ», 2018, №1. - С. 28-36.
6. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: 36. наук. пр. – 2020. – Вип. 7. – С. 39-50

Ванда Наталія Василівна, к. психол.н.
Державний університет інфраструктури та технологій

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Фінансові та політичні кризи доводять, що найкраще у світовій економіці виживають і розвиваються ті підприємства, які мають високий рівень ділової репутації та вміють ефективно керувати нею. Аналіз сучасної теорії та практики управління репутацією підприємств дозволили нам виокремити декілька підходів до управління репутацією підприємств, а саме: медійний, юридичний, внутрішньо-корпоративний та соціологічний.

Найпоширенішим є медійний підхід, з точки зору якого

репутація розглядається як суспільна думка про підприємство, основним засобом формування і способом презентації якої водночас є мас-медіа. Зростанням популярності даний підхід зобов'язаний інформатизації сучасного життя: створенню нових інформаційних каналів, в першу чергу Інтернету, та їх індивідуалізації, що забезпечили значно вищу швидкість формування суспільної думки про підприємство, часто до моменту безпосереднього споживання його продукції.

Юридичний підхід зосереджує увагу на репутації як на об'єкті правового захисту і його поширення є, зокрема, наслідком розповсюдженості медійного підходу. Необхідність правової протидії компаніям-конкурентам як суперникам в інформаційних війнах та захисту від «чорного піару» викликала розвиток методології оцінювання збитків, завданих репутації підприємства. Об'єктом правового захисту найчастіше виступає ділова репутація підприємства.

Внутрішньокорпоративний підхід акцентує увагу на репутації як наслідку ефективної співпраці підприємства з власним бізнес-оточенням. Саме підтверджена досвідом взаємодії з постачальниками ресурсів та споживачами продукції репутація є тим фактором, що створює умови для подальшого розвитку підприємства. Тому спрямованість на формування стійкої репутації, забезпеченої реальними показниками якості продукції, залишається прерогативою системного бізнесу.

Соціологічний підхід тяжіє до зовнішньої порівняльної оцінки репутації підприємств. Поширення різноманітних опитувань та рейтингів (галузевих, національних, міжнародних, світових) як виявів суспільної думки призводить до розуміння рейтингової позиції як відповідного рівня репутації. Причиною розповсюдження соціологічного підходу стала необхідність неупередженої та професійної оцінки досягнень компаній, яка б нівелювала переоцінку їх репутації засобами ЗМІ.

У сучасному світі управління репутацією підприємств здійснюється з позицій всіх чотирьох перерахованих підходів. Однак необхідно наголосити, що медійний, юридичний і соціологічний підходи позбавлені інструментів прямого впливу на базис репутації – бізнес-процеси підприємства, які є прерогативою внутрішньокорпоративного репутаційного менеджменту [2, 3].

Фундаментом репутаційного менеджменту є наявність сильної організаційної (корпоративної) культури, під якою ми розуміємо систему загальних цінностей, традицій, переконань, символів, формальних і неформальних норм і правил поведінки членів

організації, їх взаємодії один з одним і оточенням, що передаються з покоління в покоління. Корпоративна культура являє собою свідомо чи несвідомо сприйнятий людьми спосіб їхнього життя та діяльності, стабілізуючий і цементуючий її фактор, той контекст, в рамках і під впливом якого протікають всі організаційні процеси. Вона безпосередньо або опосередковано впливає на людей паралельно з формальними організаційними механізмами.

У кризових умовах пріоритетним має бути ринковий тип культури, що характеризується переважно вартісними відносинами й орієнтацією на прибуток. Основні цінності: конкурентоспроможність і продуктивність. Головне завдання менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків;

□ За рівнем бюрократизації бажаною є демократична організація діяльності, яка більш відкрита, прозора для співробітників усіх рівнів, орієнтована на створення спільних цінностей і корпоративного духу. Комунікації між співробітниками прямі, відповідальність і право приймати рішення розподілені рівномірно, атмосфера в колективі позитивна і орієнтована на взаємодопомогу. На відміну від бюрократичної культури, даний тип передбачає швидке прийняття та реалізацію управлінських рішень, що набуває особливої ваги у кризових умовах.

□ За специфікою виду діяльності рекомендованою є культура торгівлі, що характеризується високим рівнем мотивації й активності, завдяки чому організація може сфокусуватися на досягненні успіху та бізнес-експериментах. Спекулятивна культура (культура вигідних угод) характеризується швидким обігом грошей, отриманням надприбутків; основними мотивами для співробітників в основному є матеріальні винагороди, успішні угоди, в деяких випадках просуванням по службі, відповідно даний тип культури теж може дати гарний результат у кризових умовах.

Джерелами формування корпоративної культури є:

- ◆ погляди, цінності, уявлення засновників організації;
- ◆ колективний досвід, отриманий при створенні та розвитку організації;
- ◆ нові погляди, цінності та уявлення, привнесені новими членами організації та керівниками.

Тому керівнику організації варто вносити зміни у корпоративну культуру, зважаючи на новий досвід і цінності, привнесені вимогами часу. Вчасне реагування на ці зміни дозволить уникнути типових невдалих дій у справі перетворення культури, до яких відносять:

- підміну реальних процесів зміни рекламною кампанією;
- поверхневі, "косметичні" перетворення, коли все залишається колишнім, особливо у вищому керівництві;
- спроби змінити всю культуру дуже швидко;
- дії заради самих дій, тобто дії, що не приводять до певного результату.

Зміна культури тягне за собою зміну поведінки персоналу і може вивести організацію на новий якісний щабель, однак для цього перетворення повинні бути системними та враховувати особливості економічної та політичної ситуації у державі [4, 5].

Корпоративна культура є основою для формування іміджу організації. Якщо є образ (корпоративна культура, підприємство тощо), який має певні деталі, що передусім «кидаються у вічі», то решту ліній об'єкту, згідно з принципом цілісності, уява людини домалює сама. На несвідомому рівні виникне висновок (інсайт), і при включенні компонентів логіки в мислення і побудові гіпотези виникне також певна установка (а отже, й ставлення) до цього об'єкту.

Поняття «імідж» розглядається нами з позицій розмежування на зовнішню та внутрішню форми. Це відноситься як до зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, так і стосовно його продукції. Через зовнішню форму розкривається внутрішній зміст (провідна ідея) підприємства. Імідж на сучасному рівні розглядається вже як узагальнюючий образ, комплексне поняття, характеризує не тільки окремих осіб, а й суспільство, підприємства і результати їх діяльності стан, продукцію, послуги. Тому «імідж підприємства» варто розглядати як комплексне поняття. При цьому потрібно пам'ятати, що імідж є неявним (нематеріальний), але суттєвим активом, розвиток та підтримання якого є передумовою досягнення конкурентних переваг.

Імідж – інструмент досягнення стратегічних цілей організації, а також засіб залучення інвестиційного інструментарію. Методику формування корпоративного іміджу підприємства фахівці рекомендують здійснювати у такій послідовності: виявлення у споживачів вражень про підприємство, імідж якого потрібно формувати; конструювання іміджу підприємства, як відповідь на очікування споживачів; розробка стратегії формування іміджу; безпосереднє формування іміджу: втілення моделі, реалізація оперативних та стратегічних планів; контроль за реалізацією плану; моніторинг сформованого іміджу, розробка заходів з його підтримки та модернізації.

Проблема підвищення ефективності інвестиційної діяльності в Україні є особливо актуальною у даний час і вимагає значних

комплексних зусиль. Для підтримки гідного іміджу українським компаніям бажано застосувати ребрендинг. Ребрендинг (англ. Rebranding) – активна маркетингова стратегія; включає комплекс заходів по зміні бренду (як компанії, так і виробленого нею товару) або його складових: назви, логотипу, слогану, візуального оформлення, позиціонування. Він проводиться в руслі зміни концептуальної ідеології бренду, необхідність якої очевидна для більшості підприємств у всіх сферах. У компаніях і продуктах (виробах) відбулися істотні зміни, і вдалий ребрендинг дозволяє підприємству вийти на новий рівень розвитку, привернути увагу нових клієнтів і збільшити лояльність постійних.

Завданнями ребрендингу є посилення бренду (тобто зростання лояльності споживачів), диференціація бренду (посилення його унікальності) і збільшення цільової аудиторії бренду (залучення нових споживачів). Для цього можуть бути використані:

рестайлінг – зміна дизайну відповідно до нового позиціонування і нових характеристик бренду;

репозиціонування – зміна його основних характеристик і закріплення їх у свідомості цільових аудиторій бренду[1].

Маркетинговий аудит дозволяє оцінити впізнаваність бренду; зрозуміти, наскільки лояльно до нього ставиться споживач; які бар'єри існують для сприйняття бренду; оцінити його імідж для різних цільових аудиторій; зрозуміти, які у нього є слабкі та сильні сторони, конкурентні переваги. І на підставі маркетингового дослідження приймається рішення про те, чи потребує бренд репозиціонування та рестайлінгу. Осучаснення бренду та наявність чіткої громадянської позиції є основними вимогами для забезпечення конкурентоздатності підприємства у кризових і посткризових умовах.

Список літературних джерел:

1. Бугрим В. В. Іміджологія / Іміджмейкінг : навчальний посібник. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2014. 250 с.
2. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215с.
3. Ділове адміністрування (Управління змінами. Управління якістю) (для студентів всіх форм навчання спеціальність 073 – Менеджмент. Менеджмент організацій і адміністрування) / О. А. Карлова, Х. І. Калашнікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 150 с.
4. Корпоративна культура : навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінфор». Київ, 2013. 185 с.

5. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

Глух Артур Володимирович, магістр
Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Система мотивації та оплати праці є важливим стратегічним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства. Ця система має на меті стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей і завдань, а також забезпечити відповідну оплату їх праці [1].

Основні принципи системи мотивації та оплати праці включають:

1. Прозорість і справедливість - система має бути прозорою, щоб працівники могли бачити, як вона діє, і впевнитися в її справедливості. Важливо, щоб критерії оцінки праці були об'єктивними і однаковими для всіх працівників.

2. Конкурентність – система повинна сприяти конкуренції між працівниками, щоб стимулювати їх до ще більшого професійного зростання і досягнення високих результатів. Наприклад, можна встановити преміальні системи, де найбільш успішні працівники отримують бонуси або інші форми винагороди.

3. Індивідуальний підхід - система мотивації та оплати праці повинна враховувати індивідуальні потреби і можливості працівників. Наприклад, можна надавати можливості для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання.

4. Гнучкість та адаптивність - система повинна бути гнучкою і адаптивною до змін ситуації на ринку праці та внутрішніх факторів підприємства. Вона повинна забезпечувати можливість швидко реагувати на виклики і залучати потрібні ресурси.

5. Результативність - система мотивації та оплати праці повинна бути прямо пов'язана з досягненням показників ефективності та результатів роботи підприємства. Це може бути, наприклад,

застосування преміальної системи, де оплату праці прив'язують до досягнення поставлених цілей та результатів.

6. Мобільність - система мотивації та оплати праці має бути переносною з одного підрозділу або відділу на інший, щоб забезпечити можливість розвитку і переміщення працівників в межах підприємства.

Імплементация системи мотивації та оплати праці вимагає внутрішнього аналізу та визначення стратегічних цілей підприємства, а також врахування зовнішніх факторів, таких як ринок праці і конкуренція. Вона повинна бути реалістичною, відповідати фінансовим можливостям підприємства і заохотити працівників до результативної роботи.

В цілому, система мотивації та оплати праці є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства, стимулювання працівників до досягнення високих результатів і забезпечення їх задоволеності від роботи.

Сучасне аграрне підприємство стикається з різноманітними викликами, пов'язаними зі змінами на ринку та незрозумілими економічними умовами. У таких умовах важливо забезпечити ефективну працю та мотивацію персоналу, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Одним із найефективніших інструментів підвищення ефективності праці є система мотивації та оплати праці.

Удосконалення системи мотивації і оплати праці на аграрних підприємствах може включати наступні кроки:

1. Встановлення чітких цілей і завдань: добре визначити, які цілі і завдання ви хочете досягти на підприємстві, і які показники будуть використовуватися для вимірювання успіху.

2. Використання системи показників продуктивності: розробити систему показників продуктивності, які відображають роботу працівників і дозволяють оцінити їх ефективність та внесок у загальний результат підприємства.

3. Введення премій та бонусів: встановити систему премій та бонусів, яка буде стимулювати працівників до досягнення кращих результатів. Наприклад, преміювати працівників, які перевищують показники продуктивності або досягають певних цілей.

4. Впровадження системи надання акцій працівникам: це може включати надання працівникам акцій або участь у власності підприємства. Це стимулюватиме працівників бути більш зацікавленими у результаті роботи підприємства.

5. Навчання та розвиток: забезпечити можливості для працівників отримати необхідні навички та знання для підвищення

професійної компетенції. Це може ґрунтуватися на навчальних програмах, тренінгах або інших формах навчання.

6. Зворотний зв'язок та оцінка роботи: забезпечити систему регулярного зворотного зв'язку та оцінки роботи працівників, де вони можуть отримувати фідбек щодо своєї продуктивності та можливості для вдосконалення.

7. Уважність до потреб працівників: встановити систему, що враховує потреби працівників, їхні інтереси та пропозиції. Це може бути здійснено через консультації з робітниками або опитування.

8. Підвищення стандартів безпеки і охорони праці: забезпечити виконання всіх норм та стандартів щодо безпеки і охорони праці. Це допоможе створити безпечну та здорову робочу обстановку для працівників.

Загалом, вдосконалення системи мотивації та оплати праці на аграрних підприємствах вимагає комплексного підходу, враховуючи потреби та інтереси працівників, а також стимулюючи досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити витрати на робочу силу, підвищити мотивацію та задоволеність працівників. Заходи можуть бути різноманітними, але важливо розуміти, що така система має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства та враховувати потреби та інтереси працівників. Для досягнення успіху в цьому напрямку, необхідно здійснювати регулярний моніторинг та аналіз ефективності системи мотивації та оплати праці, а також проводити її постійне вдосконалення та адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вдосконалення системи мотивації та оплати праці може допомогти залучити кращих працівників, зберегти їх та збільшити їхню ефективність.

Список літературних джерел:

1. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві (2011). Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. 20. С. 139-145.

Дерев'янюк Світлана Ігорівна, бакалавр
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Науковий керівник – д.е.н., професор Грішнова О. А.

ЕФЕКТИВНІ СПОСОБИ УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОМПАНІЯХ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Збереження талановитих, висококваліфікованих працівників – справжній виклик сучасності перед компаніями, адже такі фахівці зможуть реалізувати свій трудовий потенціал у багатьох інших фірмах, передовсім – у конкурентів, оскільки наразі досить поширеними є змагання за цінних співробітників. Проблема утримання працівників в Україні загострилася після початку повномасштабного вторгнення, що зумовлено мобілізацією (згідно з дослідженням ЕВА, у середньому на підприємстві до 20% військовозобов'язаних співробітників зараз на фронті) [6] та виїздом за кордон через безпекову ситуацію (приблизно 6,2 млн громадян залишили країну, з яких 63% були працевлаштовані, за даними UNHCR) [8].

Компанії мають проводити виважену політику утримання працівників, оскільки: 1) люди – основа успіху компанії, її найцінніший ресурс; 2) поруч із втратами внаслідок звільнення талановитого співробітника компанія зазнає витрат, які складаються з інвестицій у підвищення кваліфікації цього працівника та витрат на залучення й підготовку нового фахівця; 3) утримання персоналу допомагає в плануванні людських ресурсів у компанії; 4) це сприяє процесу підготовки працівників, які в перспективі можуть замінити співробітників на керівних посадах 5) утримання працівників формує імідж компанії як роботодавця. [7, с. 1].

Під час проведення дослідження встановлено такі основні фактори утримання співробітників: можливості для підвищення рівня кваліфікації, робоче середовище, якість управлінської практики, заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, баланс між роботою та особистим життям, відданість організації, передбачувана альтернативна можливість працевлаштування, задоволеність роботою (як інтегральний показник, що залежить від перерахованих вище чинників).

Повномасштабне вторгнення РФ кардинально змінило ситуацію з утриманням працівників в Україні: мобілізація та виїзд працівників за кордон спричинили дефіцит трудових ресурсів на підприємствах. Тож пріоритетними завданнями для компаній є підтримка співробітників і допомога країні [2, с. 7]. Попри небезпеку й невизначеність роботодавці відповідально поставилися до завдання

збереження команди шляхом забезпечення евакуації співробітників, надання допомоги з житлом, здійснення виплат тим, хто втратив власну домівку, нарахування заробітних плат за 1-2 місяці наперед та її збереження впродовж 3-х місяців для працівників, які опинилися на тимчасово окупованих територіях, підтримки мобілізованих співробітників [5].

Наш аналіз опитувань Forbes, ЕВА і Work.ua уможливив встановлення таких змін і тенденцій у сфері збереження персоналу на тлі повномасштабного вторгнення в Україні:

- переважна більшість компаній зазнала змін щодо політики управління персоналом (76%) [3];

- відбулося значне зменшення бюджету на розвиток працівників [3];

- більше половини (52%) роботодавців надають психологічну підтримку своїм працівникам [5];

- середня заробітна плата зростає у фахівців усіх рівнів кваліфікації, однак, недостатніми темпами, адже згідно з дослідженням Work.ua на рішення звільнитися 52% працівників вплинула саме заробітна плата [4].

Для оцінки чинників впливу на збереження співробітників було проведено власне дослідження серед 75 працівників різних компаній України віком від 18 років, на основі результатів якого було виміряно індекси задоволеності кожним окремим чинником та загальний рівень задоволеності роботою. Ґрунтуючись на отриманих результатах, можемо дати такі рекомендації:

- застосовувати кращий підхід до сегментації працівників: HR-менеджери мають розробити окремі заходи утримання персоналу на основі його розподілу на різні категорії;

- переглянути систему виплати заробітної плати шляхом або її зміни, або кращого пояснення працівникам механізму її нарахування, що сприятиме більш якісній оцінці результатів трудової діяльності працівників з обох сторін. При цьому варто повернутися до повноцінної виплати бонусів і премій у розмірах, які реально принаймні рівні з тими, що були до повномасштабного вторгнення. Особливо важливим цей аспект є для утримання працівників жіночої статі, котрі продемонстрували суттєво нижчий рівень задоволення своєю заробітною платою порівняно з чоловіками, та співробітників віком 36-55 років, що проявили відносно низький рівень задоволеності (0,13 проти 0,38 для вікової категорії 26-35 років), ураховуючи їхній значний досвід роботи й високу кваліфікацію;

- надавати більшого значення соціальному пакету, адже працівники майже всіх категорій мають досить низький рівень задоволеності, зокрема співробітники віком від 18 до 26 років (0,15);

- надавати більше можливостей для підвищення кваліфікації працівників. Покращити цей складник необхідно передусім у розрізі політики утримання співробітників віком від 36 до 45 років та жінок, які продемонстрували нижчий середнього (0,17) рівень задоволеності;

- більше уваги приділяти плануванню кар'єри працівників (36% опитуваних зазначили, що займаються цим самостійно);

- надавати більше автономності в роботі для працівників віком від 46 до 55 років (рівень задоволеності складає 0,2);

- зменшити обсяг виконання роботи, що виходить за межі посадових обов'язків для працівників віком від 26 до 35 років (56% респондентів виявили таке бажання);

- розглянути розширення можливостей надання гнучкого графіка роботи для працівників віком від 36 до 55 років (рівень задоволеності в середньому становить 0,24) з урахуванням змісту виконуваних завдань. Особливо актуально це також для жінок (рівень задоволеності складає 0,38 проти 0,58 у чоловіків), які здебільшого мають поєднувати роботу та догляд за дітьми;

- сприяти покращенню рівня work-life balance для співробітників віком від 18 до 26 років (рівень задоволеності становить 0,2): надавати додаткові вихідні для навчальної діяльності та після завершення виконання великого проекту, збільшити тривалість відпустки, переглянути посадові обов'язки;

- розширити можливості щодо отримання психологічної підтримки, особливо для працівників віком від 26 до 45 років (33,33% не мають такої нагоди, 44,45% опитуваних мають, проте хотіли б розширити такі можливості).

Як свідчать результати проведеної наукової розвідки, проблема збереження персоналу значно актуалізувалася внаслідок повномасштабного вторгнення, тож задля її вирішення компанії мають враховувати цілу низку взаємопов'язаних між собою факторів впливу. Ефективні способи збереження персоналу передбачають підвищення рівня задоволеності співробітників усіма чинниками в сукупності та пріоритезування певних факторів для окремих категорій персоналу.

Список літературних джерел:

1. Грішнова О.А., Супрун К.В. Ефективне управління дистанційною роботою в умовах сучасних викликів // Теоретичні та прикладні

- питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 1 (44). 2022. Вересень. С.35-47. (дата звернення 11.11.2023).
2. Грішнова О.А., Карюк В.І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19. // Вісник Львівського університету. Серія: економічна. 2022. Випуск 62. С.206-223. (дата звернення 11.11.2023).
3. Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf (дата звернення 20.10.2023).
4. Дослідження Work.ua від 2023 року. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3121/#questions> (дата звернення 20.10.2023)
5. HR на війні. Як компанії з різних галузей піклувалися про співробітників. Дослідження. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobotnikiv-doslidzhennya-30062022-6878> (дата звернення 20.10.2023).
6. Опитування ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-top-vyklyky-biznesu-v-regionah/> (дата звернення 09.11.2023)
7. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS), 4(4), 1-10. (дата звернення 08.10.2023)
8. Regional Intentions Survey Result.
URL:<https://data.unhcr.org/en/dataviz/293?sv=54&geo=0> (дата звернення 09.11.2023)
9. Результати власного опитування:
URL:<https://docs.google.com/forms/d/1LboQkj8081XBmqaDJr5J2RGd14NhF4CMSnBDexyoug/edit#responses>

Дубовик Ольга Ігорівна, студентка
Кременчуцький національний університет імені Михайла
Остроградського
Науковий керівник – к.т.н., доцент Пирогов Д.Л.

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОДИН ІЗ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЙОГО ПРОЦВІТАННЯ

Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих рішень щодо обсягу інформації, її якісного та кількісного

складу, розміщення та організаційної форми. При цьому метою інформаційного забезпечення управління є своєчасне надання необхідної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи всього підприємства та його структурних підрозділів [1].

Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки промислових підприємств складається з двох взаємопов'язаних елементів:

- інформаційна, тобто самостійна діяльність із залученням спеціально підготовлених фахівців, які займаються пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням одиниць інформації (перший етап інформаційно-аналітичного забезпечення процесу в системах управління);

- аналітичний, який є похідним процесом від наступного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління будь-яким механізмом: виробництва спеціалістів, спеціально підготовлених на основі наявних інформаційних підрозділів щодо досліджуваного явища чи події [2].

Склад інформаційної системи суб'єктів господарської діяльності залежить від виконання зазначених функцій у різних сегментах економіки. Ця ідея також може бути застосована до різних рівнів управління бізнесом: на мікрорівні (як управління внутрішньою діяльністю всередині компанії) і на макрорівні (як управління всією сферою бізнесу). На мікрорівні першочерговими факторами, які спонукають до створення інформаційної системи підприємства щодо управління, є бажання збільшити прибутковість, знизити витрати та реалізувати нові ідеї.

На макрорівні інформаційне забезпечення в першу чергу необхідно для загального керівництва підприємством, а не для безпосереднього управління окремими підприємствами. На макрорівні крім суто економічних критеріїв додатково розглядається ефективність, ці інші критерії вже впливають на соціально-економічний розвиток суспільства [4].

Метою інформаційної діяльності компанії є отримання, упорядкування та використання найбільш актуальної, фактичної та достовірної інформації щодо зовнішнього середовища. Ця інформація повинна в першу чергу стосуватися споживачів, конкурентів і змін навколишнього середовища на ринку, а також коливань макроекономічних параметрів ринку та змін у законодавстві. Оскільки позитивні та негативні очікування споживачів і конкурентів по-різному впливають на поведінку окремої компанії.

Сьогодні виробництво та поширення інформації має важливе значення для розвитку як окремих компаній, так і економіки та суспільства в цілому. Принципове значення для з'ясування сучасної концепції соціально-економічних процесів має дослідження впливу інформації на створення факторів виробництва та системи суспільних відносин загалом. Полегшується процедура створення всіх основних компонентів продукції за рахунок збільшення їх інформаційного обсягу. У результаті підвищуються необхідні здібності до збору інформації та аналітичного мислення щодо основного фактора виробництва — людських ресурсів. Зростає мінімально необхідний освітній рівень, стає все більш очевидною необхідність володіння цим типом навичок співробітника, зростає потреба в тому, щоб співробітники могли знаходити важливу інформацію, вибирати найважливіше і не відволікатися на дрібніші деталі [1].

Сьогодні ефективне управління високотехнологічним виробничим процесом можливе лише за допомогою інформаційних технологій, оскільки будь-який об'єкт можна успішно управляти лише за наявності точної та обґрунтованої інформації щодо його стану та закономірностей розвитку по відношенню до середовища, в якому він знаходиться. знаходиться. Попит споживачів розвивається, і тепер він більш різноманітний і складний, що вимагає створення зовнішнього джерела інформації щодо властивостей продукту та того, як його слід використовувати та підтримувати на ринку.

Основним питанням, яке незмінно характеризує існуючі системи управління сільськогосподарськими об'єктами, є точне використання показників та їх відповідність суб'єкту. Слід завжди вважати, що індикатори забезпечують надійні, точні оцінки. Крім того, немає віри у зв'язок, який гарантують змінні. Результатом неправильного розуміння фундаментальних взаємозв'язків, які існують між показниками, є неправильне рішення, яке приймається після того, як підприємство продемонструвало результати своєї діяльності.

Додатково можна обговорити обмеження індикаторів щодо збалансування об'єктів або їх взаємокомпенсації. Враховуючи ці особливості, слід використовувати систему показників, яка дотримується ієрархічного принципу піраміди. Крім того, у верхній частині має з'явитися прапорець, який залежить від усіх інших показників. Крім того, важливо пам'ятати про складність управлінського аналізу та суперечливий характер показників, які у великій кількості вводяться в систему управління підприємством. Проте це питання є найскладнішим для статистичної обробки, під час

якої розраховуються метрики та ведеться статистична звітність за допомогою комп'ютерних технологій [5].

У зв'язку з цим варто розробити численні системи індикаторів для різних компаній, враховуючи специфіку галузі, головною метою яких – сприяти системному аналізу та дослідженню причин внутрішніх змін у компаніях. Основним атрибутом цих показників має бути їх майже точний зв'язок із значеннями, визначеними наявною звітністю. Крім того, необхідно враховувати можливість розрахунку (за допомогою математичних виразів) або логічних зв'язків між окремими показниками при зміні характеру діяльності компанії [3].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що поширення інформації спочатку є динамічним процесом, коли інформація проходить через систему управління.

Визначення інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в тому, що це сукупність систем обліку, аналізу та аудиту, які об'єднані інформаційними потоками з метою управління економічними процесами. У зв'язку з цим інформаційне забезпечення повинно входити в систему обліково-аналітичного забезпечення, ця підсистема інформаційного забезпечення відповідає за комплексне використання інформаційних ресурсів усіма функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу), що на сьогоднішній день є ефективними інструментами підвищення ефективності ведення підприємства, але все ще потребують удосконалення.

Список літературних джерел:

1. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення / О.В. Гребешков // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - №6. - С.205-208.
2. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №. 19. С. 743—746.
3. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. ModernEconomics. 2019. №. 18. С. 74—76.
4. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 2. С. 146—151.
5. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Теоретичні та прикладні аспекти організації рейдерської діяльності як ключова загроза забезпеченню

силової економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2020. Вип. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8392>

Духота Антоніна Ярославівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професорка Кожем'якіна С. М.

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

Кожному підприємству важливо аналізувати ринок, слідкувати за подіями зовнішнього середовища, щоб бути конкурентоспроможним. Для цього керівники вдаються до стратегічного планування. Розвиток стратегії в наявних умовах для акціонерного товариства, це поетапний вибір оптимальної стратегії для обґрунтування наявних та можливих ідей, що спричиняють втрати та ризику, щодо здатності швидкого і стабільного розвитку. Отже, суттєвої уваги потребує удосконалення механізму формування та впровадження стратегії розвитку акціонерного товариства.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу товариства від того, яким воно є зараз, до того, яким вона хоче бути. З приводу цього П. Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення [1].

Менеджмент та економіка товариств зазнають негативного впливу нових чинників, які пов'язані з повномасштабною війною на території України. В таких умовах, як ніколи, потрібно застосовувати найсучасніші механізми стратегічного менеджменту, короткострокового та довгострокового планування.

Ефективна система планування повинна забезпечувати сприйнятливість акціонерного товариства до змін у зовнішньому середовищі і раціональне використання внутрішніх ресурсів для підтримки та підвищення конкурентоспроможності. Отже, перша реакція товариств на зміни у зовнішньому середовищі повинна виражатись у вигляді чітко визначених дій, спрямованих на поліпшення його сьогодення і перспективного становища порівняно з конкурентами.

Дослідження механізму функціонування банківської системи дало змогу виявити можливість стратегічного управління

банківськими структурами та реалізацію ефективної стратегії банківської системи в умовах військового стану в країні.

АТ «ОТП Банк» є одним з найнадійніших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що фокусується на обслуговуванні і задовольняє усі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах. Стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі – це головна стратегічна мета ОТП Банку. Крім відкритості до інновацій, секрет успіху OTPGroup полягає у тому, що 70 років досвідута клієнтська база понад 16 млн допомагають їй добре розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів.

АТ «ОТП Банк» займає десяте місце у 2023 р. за активами в розмірі 23910.59 млн. грн, а в рейтингу стійкості займає 5 місце із 32. Банк у сегменті роздрібного бізнесу невинно реалізує стратегію нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, дотримуючись при цьому високих стандартів якості сервісу, клієнтоорієнтованості та впровадження інноваційних рішень.

Також ОТП Банк продовжує реалізовувати стратегію діджиталізації, що дозволяє створювати для клієнтів більшу цінність як у контексті різноманітності послуг, так і з точки зору їх якості. Клієнти мають доступ до онлайн-банкінгу на сайті, а також через встановлення мобільного застосунку, таким чином отримуючи доступ практично до усіх банківських послуг, доступних на даний час в Україні. Банк намагається бути ближче до клієнтів та пропонувати необхідні продукти, акції та розіграші, а також активно приймає участь в благодійних проектах.

Дотримання високих стандартів сервісу, безумовна допомога клієнтам у вирішенні фінансових питань, навіть в умовах жорсткого локдауну, простота та доступність банківських продуктів і послуг стали запорукою успішної діяльності ОТП Банку під час карантинних умов та підтримує управління та функціонування банку в умовах військового стану.

ОТП Банк систематично проводить огляд ризиків, притаманних продуктам та послугам. Дослідження доводить, що більшість клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню питань онлайн, процесам автоматичного обслуговування. Боротьба за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких працює ОТП банк, є інтенсивною. На лояльність та утримання клієнтів може впливати цілий ряд факторів, серед яких: нові технології або послуги, що пропонують конкуренти Банку; відносні рівні послуг та ціни; основні параметри продуктів та послуг; репутація Банку.

Свою діяльність ОТП Банк зосереджує на діджиталізації та дистанційних каналах продажу банківських продуктів та послуг. Також банк продовжував розвивати мобільний додаток, перейменувавши його на OTP Bank UA і змінивши тим самим його позиціонування з кредитного помічника на повноцінний мобільний банкінг. Цей мобільний додаток дає клієнтові можливість здійснювати р2р-операції, погашати кредити та купувати товари у розстрочку, вести календар платежів, отримувати нагадування про необхідні платежі, інформацію про подальшу сплату комісії тощо. Завдяки цьому рішенню клієнти ОТП Банку можуть користуватися продуктами й послугами без відвідування відділень, що мало вирішальне значення в умовах війни.

Конкурентна позиція банку взаємопов'язана зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням, де конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Банківський сектор найбільшою мірою зазнає трансформаційних змін та впливу зовнішніх та внутрішніх коливань, тому в сучасних реаліях він зазнає суттєвих структурних зрушень та змін підходів в організації діяльності їхніх бізнес-процесів.

Ураховуючи те, що ринок банківських послуг є економічним простором, на якому виникають попит та пропозиція послуг, саме тому він є складовою частиною фінансового ринку, який має значний вплив на розвиток банківської діяльності у цілому.

Рівень конкуренції банківської структури та ефективність її діяльності повною мірою пов'язані зі ступенем задоволеності клієнтів послугами та продукцією, які пропонуються, але попит на них змінюється залежно від потреб, бажань та мотивів щодо придбання банківських продуктів. Саме різноманітність і неоднорідність попиту зумовлюють сегментацію ринку, яка є розподілом ринку на однорідні групи споживачів послуг, представники яких однаково і досить передбачувано реагують на застосований маркетинговий інструментарій, що дає можливість банкам регулювати ринкові пропозиції послуг і продуктів відповідно до потреб кожного ринкового сегменту та визначати пріоритети і стратегічні напрями.

Влітку ОТП Банк одним із перших запропонував приватним клієнтам кредитування покупок у точках продажу й запровадив миттєве, через мобільний додаток, оформлення кредитного сервісу з покупок та виплат, сплачених за допомогою кредитних карток. А вже восени вийшов на ринок з оновленими умовами кредитування для діючих і нових клієнтів.

У 2022 році Euromoney визнав OTP Group кращим банком для корпоративних клієнтів на шести ринках (в Угорщині, Болгарії, Хорватії, Сербії, Чорногорії та Молдові) у новій категорії «Лідер ринку», що порівнює – серед інших бізнес-сфер ліній корпоративного бізнесу інших банків.

Банк розробляє Декларацію схильності до ризиків з метою визначення тих ризиків, які банк приймає, і тих, яких банк уникає, а також сукупної величини ризик-апетиту і величини ризик-апетиту за кожним із ризиків. Ризик-апетит - сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких банк прийняв рішення про доцільність/необхідність їх утримання з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану.

Основна перевага застосування механізму встановлення апетиту до ризику полягає в тому, що ризики ідентифікуються та структуровано визначаються в кількісному вимірі, що пов'язує їх з бізнес-цілями та стратегією банку. У банку створена та функціонує комплексна система управління ризиками, що забезпечує постійний аналіз, управління і контроль за ризиками, на які наражається банк у своїй операційній діяльності та дає змогу приймати виважені рішення щодо розміру ризик-апетиту банку, його відповідності умовам на ринку та бізнес-стратегії банку [2].

Обов'язковим елементом комплексного управління ризиками в банку й управління кожним із видів ризику є стрес-тестування, яке регулярно проводиться підрозділом банку з управління ризиками для визначення готовності банку, достатності його капіталу та ліквідних фінансових активів для провадження операційної діяльності без порушення нормативів, встановлених НБУ, за умов раптового настання несприятливої макроекономічної ситуації. Забезпечення доступності банку для клієнтів, регуляторних органів та акціонерів у разі реалізації надзвичайних подій є невід'ємним елементом системи управління в банку. Разом зі злагодженою роботою команди та виваженою політикою з управління ризиками це дало можливість OTP Банку довести свою здатність до операційної безперервності в умовах повномасштабної війни.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що процес стратегічного управління у банках є доволі складним, а його ефективність залежить від правильної постановки його мети і стратегічних цілей, які зумовлюють загальну ділову політику банку. Також ефективність упроваджені стратегії залежить від якісних видів банківських продуктів і технологічних процедур, професійності банківського

персоналу й якості комунікаційних зв'язків, раціоналізації організаційної діяльності банку.

Стратегічне управління банківськими структурами відбувається за різними напрямками, які передбачають розроблення маркетингової, фінансової, інформаційно-технологічної стратегії та стратегії управління персоналом. ОТП Банк на постійній основі залучає кращих тренерів і спікерів для навчання й поглиблення навичок співробітників для подальшого розвитку професійних та особистих якостей і компетенцій.

Для виявлення стратегічних напрямів в умовах мінливого середовища доцільним є визначення рівня ринкового середовища на різних сегментах ринку банківських послуг.

Список літературних джерел:

1. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчина С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент. Харків, 2015. С. 40–60.
2. Річний звіт від ОТП Банку за 2022 рік.
https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/da6/pgo7pnkjwsytwn1tztbmri920vix6n2/OTP_Report_2022_final_02082023.pdf

Єфремов Арсен Олександрович, бакалавр
 Херсонський державний аграрно-економічний університет
Науковий керівник – PhD з економіки, доцент Орлик М. В.

ВПЛИВ ФАКТОРУ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВІДБУДОВИ

Актуальність теми дослідження зумовлена негативним впливом кліматичних змін у всьому світі. Україна ж, в якій довгий час триває війна, активно готується до повоєнного відновлення, тому приєднання до світового тренду екологізації є надзвичайно важливим для розуміння нових перспектив, підвищення репутації та власне конкурентоспроможності підприємств.

Сучасний світ має все більше і більше різних тенденцій та факторів, які мають значний вплив на розвиток підприємств. Зокрема, можна згадати найпопулярніші:

- інфляція;
- безробіття;
- глобальні торговельні відносини;
- геополітичні події;
- зміни в кліматі;

- технологічний прогрес;
- соціальні та культурні тенденції.

Кожен з них так чи інакше впливає на розвиток підприємств. Для більшої конкретизації та детальнішого дослідження, варто звернутися до одного з факторів, а саме, зміни в кліматі. Про неминучість глобального потепління всім давно відомо і щороку про це наголошують провідні вчені та організації світу, однак ми маємо шанс його відтермінувати. Глобальне потепління в першу чергу зумовлене зростанням викидів СО₂ інших парникових газів у природне середовище у процесі виробництва та споживання продукції. Такі викиди негативно впливають не тільки на глобальне потепління, а й на здоров'я людини, на флору та фауну та прискорюються за рахунок вирубки лісових масивів. Тому, задля боротьби з такими негативними чинниками, 11 грудня 2019 року в Європейському парламенті було представлено Європейський зелений курс (далі – ЄЗК).

Реалізація цього плану пов'язана з досягненням мети Паризької угоди щодо обмеження глобального потепління до 1,5 градусів до кінця століття та реалізації цілей сталого розвитку. ЄЗК – це стратегічний напрям розвитку сталої, чистої, безпечної та здорової Європи, що визначає план дій для створення стійкої економіки та перетворення кліматичних та екологічних проблем на можливості для всіх секторів у справедливий інклюзивний спосіб. ЄЗК охоплює транспорт, енергетику, сільське господарство, будівництво та промисловість. Також він спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, відновлення біорізноманіття та зменшення забруднення.

Головна мета ЄЗК – перетворити Європу на перший кліматично-нейтральний континент до 2050 року, де всі викиди парникових газів від людської діяльності будуть компенсовані за рахунок екосистем і технологій уловлювання та зберігання вуглецю. Для досягнення цієї мети були розроблені плани дій на період до 2030 року в різних напрямках, зокрема:

- чиста, безпечна і доступна енергія;
- перехід до циркулярної економіки;
- енергоєфективне будівництво та реконструкція;
- сталий та «розумний» транспорт;
- збереження та відновлення біорізноманіття;
- «від ферми до виделки»: справедлива, здорова та екологічна система продовольства;
- нульове забруднення довкілля;
- посилення кліматичних амбіцій [1].

Важливість наголошення на цьому плані дій полягає в тому, що Україна активно проводить реформи, щоб стати повноправним членом Європейського Союзу. Тому, власне дотримання європейських ініціатив, по-перше, сприятиме нашій швидшій інтеграції з цим економічним об'єднанням, а, по-друге, підвищить репутацію нашої країни серед інвесторів на світовому рівні.

То ж, в повоєнному відновленні підприємств варто звернути особливу увагу на впровадження екологізації, що надасть такі переваги:

- ефективне використання ресурсів;
- покращення репутації та відносин із споживачами;
- збільшення інноваційності та конкурентоспроможності
- залучення додаткових інвестицій;
- можливості для розвитку та відкриття нових ринків.

Також варто не забувати про переваги України, яка є найбільшою країною Європи, має найбільший відсоток сільськогосподарських угідь по відношенню до загальної площі території, а саме 42 млн гектар, майже 70%. То ж, маючи такий потенціал, неможливо ним не скористатися для ефективного повоєнного відновлення.

Зокрема, Україна може використовувати екологізацію не тільки для зменшення викидів парникових газів, а для раціоналізації поводження з відходами, для ефективного управління стічними водами та протидії екологічним ризикам, для підтримки стабільності екосистем, для впровадження енергоефективних заходів та розвитку відновлювальної енергетики та екологічно-безпечних технологій. До того ж, інвестиції, які можна залучити, сприяючи розвитку екологічно-чистих підприємств, можуть позитивно впливати на енергетичний баланс країни, підвищувати рівень енергоефективності економіки та конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках, а також платоспроможність населення. Окрім цього, вони здатні створювати нові (зелені) робочі місця та забезпечувати гідну заробітну плату працівникам [2, с.27-28].

То ж, підсумовуючи варто зазначити, що в будь-якому випадку Україна має долучитися до європейської ініціативи – Європейський зелений курс. Також варто зауважити, що нині, активне впровадження екологізації під час повоєнного відновлення підприємств та територій позитивно вплине на економіку та екологію країни, і створить позитивний імідж серед світових інвесторів, що сприятиме посиленню ролі фінансової допомоги різних видів. Підприємства ж, мають можливість підвищити власну конкурентоспроможність та відкрити

для себе новий спосіб отримання прибутку, як-от, переробка відходів. Тому, світовий фактор кліматичних змін відкриває нові можливості для отримання прибутку підприємств і власне можливість вийти на нові ринки, наприклад, європейські, які прямують до максимальної екологізації.

Список літературних джерел:

1. Communication From the Commission «The European Green Deal», 11.12.2019. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET> (дата звернення: 14.11.2023)
2. Єфремов А. О., Аверчева Н. О. Роль “зелених” інвестицій у повоєнному стійкому розвитку аграрного сектору України. Глобальні виклики сьогодення: наука, освіта та технології: матеріали міжнародної науков-практичної конференції, 2023 р. м. Рига, С. 86.

Зачосова Наталія Володимирівна, д.е.н., професор
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Воронова Зоряна Вікторівна, магістрантка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Умови господарювання підприємств в Україні в період військового часу постійно змінюються та зазнають трансформацій. Ризики війни додаються до традиційних загроз фінансово-господарській діяльності, а також до ризиків організаційних структур [1], які були характерними для вітчизняних суб'єктів господарювання з моменту їх заснування і до етапу залишення ринку та ліквідації.

Організаційна діяльність підприємства є важливою впродовж усього його бізнес-циклу, оскільки зміни у архітектоніці, відносинах підпорядкування, технологіях господарських процесів, тощо, послідовно відображаються на організаційній структурі та організаційній культурі суб'єкта господарювання.

Проблеми управління організаційною діяльністю українських підприємств ініціюються такими факторами:

-збільшення кількості інформації та її ролі в управлінні суб'єктом господарювання, зниження її якості, збільшення рівня «інформаційного шуму»;

-недостатність ресурсів у підприємств для формування та підтримання функціонування організаційних структур, які здатні ефективно обслуговувати процеси їх діяльності та розвитку; у підсумку це призводить до спрощення управлінських структур, що викликає перевантаження професійними обов'язками та завданнями як виконавців, так і управлінського персоналу суб'єктів господарювання;

-невміння, неможливість або небажання топ-менеджерів делегувати свої повноваження на нижчі рівні управління або передавати їх рядовим виконавцям для того, аби ті могли виявити самостійність у постановці перед собою оперативних завдань, у розподілі наявних ресурсів для їх виконання, у обранні інструментів, необхідних для успішної роботи над поставленими задачами, тощо;

-низький рівень кваліфікації управлінського персоналу, нездатність до ефективного менеджменту у кризових умовах, які були викликані повномасштабним вторгненням, неспроможність організувати колектив, налагодити роботу у дистанційному режимі, тощо;

-нерозуміння рядовими працівниками та виконавцями візії, місії, цінностей підприємства; дисбаланс між інтересами компанії та її колективу;

-застарілі підходи до управління організаційною діяльністю, що характеризуються низьким рівнем гнучкості, довіри та комунікації, а також високим ступенем бюрократизації, контролю, підзвітності, стримуванням лідерства та ініціативи з боку підлеглих;

-хаотичність та незрозумілість структури управління, у якій працівник губиться та не може збагнути, кому він має безпосередньо підпорядковуватись, адже отримує завдання від різних керівників, зокрема, і з інших підрозділів, а не з того, де він працює; функції співробітників дублюються, відсутнє коректне розуміння того, хто саме і за що відповідає;

-відсутність у організаційній структурі елементів, які б відповідали за важливі системні функції, такі як розвиток підприємства, стратегія його діяльності; антикризове управління, безпеко орієнтований менеджмент, тощо;

-неправильний розподіл повноважень – ситуація, коли важливі функції для підприємства стримуються та нехтуються через перерозподіл ресурсів для реалізації другорядних цілей та завдань;

-відсутність аналізу та контролю ефективності проходження частини бізнес-процесів (через нестачу ресурсів або їх потрапляння у «сліпі зони»).

Про необхідність оптимізації організаційних структур вітчизняних підприємств мова у наукових колах ведеться вже тривалий час [2], а війна зробила цей аспект фінансово-господарської діяльності не лише бажаним і рекомендованим, але і необхідним заходом для виживання бізнесу в умовах обмеженості фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів. Перспективними напрямками удосконалення управління організаційною діяльністю підприємств українські науковці вважають:

–удосконалення організаційної структури підприємства;

–удосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства;

–удосконалення організації структурних змін на підприємстві;

–удосконалення організації трудового потенціалу підприємства;

–удосконалення організаційної культури на підприємстві [3, с.47].

Дієвим напрямом покращення організаційної діяльності сучасного українського підприємства вважаємо децентралізацію функцій управління. Під час війни можливі ситуації, коли потрібно передати управлінські повноваження від основного офісу або материнської компанії до регіональних підрозділів, філій чи інших структурних одиниць по причині окупації, втрати контролю над ресурсами, зв'язку та каналів комунікації, тощо.

Іншим вектором оптимізації організаційного управління є конкретизація ієрархії (упорядкування відносин керівник-підлеглий, уникнення дублювань і багатозадачності та зайвої звітності). Кожен співробітник має чітко розуміти зону своєї відповідальності та знати особу, якій підпорядковується. На горизонтальних рівнях організаційної структури управлінці у свою чергу повинні знати, хто і за що відповідає, а відтак, які завдання та команди може віддавати відділам та підрозділам.

Список літературних джерел:

1. Корнілова О. В. Управління ризиками організаційної структури підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7(1). С. 10-13.

2. Кошій О. В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 70-78.

3. Лохман Н. В. Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2017. Вип. 2. С. 43-49.

Зінченко Зоряна Вікторівна, бакалавр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професорка Шульга О. А.

ВІЙНА ЯК ПРИВІД ДО ЗМІН: НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Початок війни в Україні безперечно здійснив вплив на кожен сферу життя українців. Проте, як свідчать дослідження експертів, з негативними тенденціями розвитку економіки Україна зіткнулась ще до того, як почалось повномасштабне вторгнення [1, с. 13-17]. Отже, воєнний стан в Україні варто розглядати з двох сторін. Одна з них – це руйнація та негативний вплив воєнних дій, а інша – це можливість заново перебудувати те, що потребувало змін ще до війни, але за певних причин так і не набуло їх.

Згідно із звітом НБУ про фінансову стабільність станом на червень 2022 року після початку воєнних дій під окупацією опинились території, які продукували 20% ВВП України, а втрати фізичного капіталу через руйнування уже на початок травня 2022 року становили 100 млрд дол., що є близько 50 % від ВВП попереднього року. До цього ще й додалися величезні втрати на забезпечення ЗСУ, а отже Україна зіткнулась з величезною кризою, подолати яку можна лише за допомогою розумного планування і вживання правильних політичних заходів.

Металургія. Металургійна промисловість України до війни була однією із найбільш прибуткових сфер, але на початку 2022 року більша частина потужностей даної сфери опинилась під окупацією або була зруйнована, що призвело до зменшення обсягу випуску продукції. Проте незважаючи на воєнні дії Україна відновлює свої перспективи. Згідно з даними GfK Center станом на початок 2023 року металургійна промисловість починає своє відновлення. А щоб забезпечити її розвиток до вищого рівня, ніж був до війни варто провести такі заходи як: поліпшення енергопостачання, налагодження логістики, європейський перезапуск та інші [3].

Енергетика. Щодо енергетики, то відповідно до звіту GfK

Center обсяги генерації енергії в Україні впали в усіх секторах з деякими змінами в структурі: частка теплової енергії зросла на 6%, а частка атомної – впала на 12%. Для теплових електростанцій є проблема з транспортуванням вугілля на ті електростанції, що розташовані в районах бойових дій. Атомні електростанції зменшили обсяг, оскільки агресор намагається взяти їх під контроль і веде активні бойові дії на території АЕС або поруч з ними. До цього ще й додаються постійні руйнування енергосистеми внаслідок обстрілів. Енергетика залишається стабільною лише через те, що скорочення ділової активності в країні призвело до зменшення споживання електроенергії в Україні на 40% з початку російського вторгнення.

У перший день російського вторгнення Україна відключилася від енергопостачання системи Росії та Білорусії. Це допомогло зберегти потужність енергосистеми, яку тепер потрібно відновлювати і збільшувати. Щодо розвитку енергетичної системи, є декілька підходів: одні вважають, що потрібно збільшувати обсяги АЕС, інші – що це слушний час для розвитку відновлюваних джерел електроенергетики. У будь-якому випадку варто розуміти, що такі будівництва потребують фінансування та залучення інвестицій. Проте на даному етапі, коли війна ще триває, не можна в повному обсязі розпочати відновлення, оскільки це може призвести до нових економічних втрат через постійні обстріли та руйнування.

Туристичний бізнес. Також великої міри руйнування та знищення зазнала сфера туристичного бізнесу. Від початку військової агресії противниками було здійснено більше 400 злочинів проти української спадщини, знищуються пам'ятки архітектури, церкви, музеї, пам'ятники, культурні центри та бібліотеки. Заблоковано частину природних туристичних локацій. Зруйнована транспортна інфраструктура, а велика частина України взагалі небезпечна для відвідування [2, с. 181-182]. Зараз, доки війна ще триває, не можна говорити про повне відновлення і розвиток туризму. Проте, уже зараз можна виділити основні сфери, які треба удосконалювати в першу чергу. Зокрема, це: галузева оптимізація, маркетинг туризму та секторальне вдосконалення [2, с. 189-190].

Отже, незважаючи на те, що війна сильно вдарила по економіці і принесла величезні збитки, повоєнний розвиток розпочато. І тут йде мова не лише про державне регулювання, а й про посильний внесок кожного підприємства та організації для досягнення стабільного розвитку економіки України.

Список літературних джерел:

1. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування . 2016. № 1. С. 7-22.
2. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. Вісник Львівського університету. Сер.: Економіка. 2022. Вип. 62. С. 178-196.
3. Як рік війни позначився на ГМК України: стан та ризики галузі. URL: <https://www.google.com/amp/s/gmk.center.ua/posts/iak-rik-vijny-roznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-ta-ryzyky-haluzi/amp/> (дата звернення: 19.11.2023).

Івченко Марина Володимирівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.п.н., доцента Михацька А. В.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЗАУРОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗЗСО В КОНТЕКСТІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Сучасна освіта орієнтується на особистість та її гармонійний розвиток. Для реалізації якісної освіти потрібні різноманітні види та форми навчання, які можуть бути здійснені через позакласну, позашкільну та позаурочну діяльність. Позаурочна діяльність здобувачів освіти у закладі об'єднує всі види діяльності школярів, у яких можливо вирішувати завдання їх виховання та соціалізації, є складовою освітнього процесу та однією з форм організації вільного часу учнів.

Позаурочна діяльність є складовою освітнього процесу, що організовується і направляє педагогами, та однією з форм управління вільним часом учнів. Сутність позаурочної діяльності надає особливого характеру функціям педагогічного процесу – навчальній, виховній та розвиваючій. Навчальна функція полягає в навчанні дітей певним навичкам поведінки, спілкування та взаємодії. Виховна функція відіграє величезне значення в розвитку психічних процесів школяра. Розвиваюча функція відповідає за розвиток індивідуальних здібностей школярів через включення їх у відповідну діяльність.

У 2018 році розпочалась одна із ключових реформ у сфері української освіти – перехід до Нової української школи. Концепція Нової Української школи проголошує збереження цінностей дитинства, необхідність гуманізації навчання, особистісного підходу, розвитку здібностей учнів, створення навчально-предметного

середовища, що в сукупності забезпечують психологічний комфорт і сприяють вияву творчості дітей [1].

На основі знань, умінь, навичок та різноманітного досвіду діяльності та відносин в учня формуються ключові компетентності НУШ – вміння спілкуватися рідною й іноземними мовами, навчання впродовж життя, громадянські й соціальні компетентності, культурна, інноваційність тощо [2, с. 14]. Компетентність – результат освіти, що виражається в оволодінні учням певним набором способів діяльності стосовно певного предмета впливу.

На основі результатів аналізу психолого-педагогічної літератури та Концепції Нової української школи [1] можна сформулювати провідні ідеї позаурочної діяльності в закладі загальної середньої освіти. Це:

- всебічний розвиток особистості дитини на основі зростаючої активності самої особистості та навчання впродовж життя [1];

- надання здобувачу освіти максимальної свободи вибору форм та засобів самореалізації при провідній ролі відносин творчої співпраці між дітьми та дорослими, взаємній повазі обох сторін на засадах педагогіки партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей) [2, с. 16];

- посилення мотивації до висловлювання власної позиції, творчої активності, обов'язкове врахування інтересів кожної дитини на засадах дитиноцентризму, що дозволить дитині пізнати себе, розвинутися на основі власних здібностей, та ставши дорослим, максимально самореалізуватися, що є неодмінною умовою особистого щастя та динамічногоне суперечливого прогресу [3, с. 122].

Тому в організації позаурочної роботи потрібно використовувати різноманіття форм і методів, які спрямовані на реалізацію концепції НУШ. Педагоги, відбираючи форми, методи та прийоми позаурочної діяльності повинні керуватися інтересами дітей, соціальними запитами суспільства, вимогами до умов, змісту, до результатів освітньої діяльності. Позаурочна діяльність – один з ключових інструментів особистого розвитку.

Планування організації позаурочної діяльності в НУШ вимагає її врахування під час розробки загальної стратегії розвитку ЗО. В той же час пропонується створення цільових проєктів, підсистем закладу, відходу від жорсткої планової основи управління до планування в умовах вільного вибору цілей і завдань та залучення всіх учасників освітнього процесу до складання планів, програм розвитку, цільових проєктів.

Вивчення особливостей організації позаурочної діяльності в ЗЗСО було проведене на базі Навчально-виховного закладу I-III ступенів «Середня загальноосвітня школа №45» Подільського району міста Києва. Дослідження продемонструвало, що позаурочна діяльність у закладі будується на засадах партнерства учнів, педагогів, батьків і громадськості, забезпечення комфортних умов та сучасного освітнього простору, позбавленого насильства, цькування та дискримінації з метою всебічного розвитку кожного учасника освітнього процесу. Позаурочна робота виступає складовою частиною наскрізного процесу виховання в школі та реалізується у формі виховних заходів, гуртків, секцій, просвітницьких заходів, профорієнтаційної роботи, заходів формування навичок здорового способу життя, уникнення проявів девіантної поведінки та профілактики правопорушень, роботи з дітьми з особливими освітніми потребами та обдарованими дітьми, розвитку учнівського самоврядування тощо.

Аналіз організації позаурочної діяльності на базі дослідження та розробка шляхів її вдосконалення, позитивний досвід впровадження стали базою для розробки рекомендацій для ЗЗСО. Ключовими з яких є: чітке цілепокладання з дотриманням алгоритму, стратегічне планування та проектування, організація конкретної позаурочної роботи з урахуванням вимог та викликів сьогодення, концепції НУШ, потреби у посиленні національно-патріотичного виховання, безпекових заходів, профорієнтації, залучення додаткових ресурсів та обліку, контролю та поточного моніторингу за її здійсненням.

Список літературних джерел:

1. Кізіль М. А. Заклад середньої освіти як об'єкт управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 6. 2022. С. 126-135,
2. Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті . 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 242 с.
3. Кобрій О., Чепіль М. Методика позаурочної діяльності. Дрогобич, 1999. 97с.

Іфтімічук Христина Іванівна, студентка
Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну
Науковий керівник – к.е.н., Лаготюк В.О.

БЛАГОДІЙНИЦТВО ЯК НАПРЯМ СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Благодійництво існувало протягом більшої частини історії людства, а саме слово філантропія походить від давньогрецької мови зі значенням «любов до людей» [1]. Громади по всьому світу щодня стикаються зі складними проблемами: бідність, екологічні проблеми та відсутність доступу до медичної допомоги. Це лише кілька сфер, які потребують інвестицій і розвитку, які не завжди можуть бути виконані урядами. Тому пропонується знайти спосіб поширення даної діяльності між підприємствами, організаціями, установами та фізичними особами України.

Це питання може викликати суперечки для тих, хто вважає, що роль держави – інвестувати та забезпечувати своїх громадян, або для інших, хто вважає, що окремі філантропи (благодійники) можуть мати надто велику владу та вплив через справи, які вони підтримують. Згідно наукових праць німецького економіста Лоренца фон Штейна, завдання держави – становлення економічного прогресу всіх своїх членів, за якого розвиток одного – умова та наслідок розвитку іншого [2]. Важливо розуміти, що державне та приватне фінансування відіграють різні та взаємодоповнюючі ролі. Якщо обидва успішно використовувати, досягаються прогресивні результати. Твердження австрійських учених: Людвіга Мізеса[3], Карла Менгера[4] та Ротбарда Мюрера [5], спирались на тому, що проблематикою економіки є вивчення людської діяльності, яка становить ринковий процес.

Щоб визначити поняття соціального підприємництва, можна відокремити декілька ключових точок зору:

- соціальна діяльність скерована на зміцнення прибутку;
- кінцева мета управління – не прибуток, а забезпечення добробуту суспільства;
- соціальна діяльність – спонсорство та соціальне інвестування, за рахунок якого хоч і збільшуються поточні витрати, але це дасть змогу збільшити прибутки в майбутньому через те соціальне оточення, яке розвиватиме підприємництво;
- соціальна діяльність фактично є стратегічною, адже вона спрямована на виконання маркетингові завдання;

– саме боротьба за соціальний статус є причиною здійснення філантропії.

В Україні функціонує більше ніж 15 тисяч благодійних організацій, з яких близько 8% складають зареєстровані благодійні організації.

Станом на початок травня 2022 року в Україні 15 679 організацій, зареєстрованих з основним КВЕДом «Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.» (88.99), за яким було підраховано кількість благодійних організацій в Україні [7].

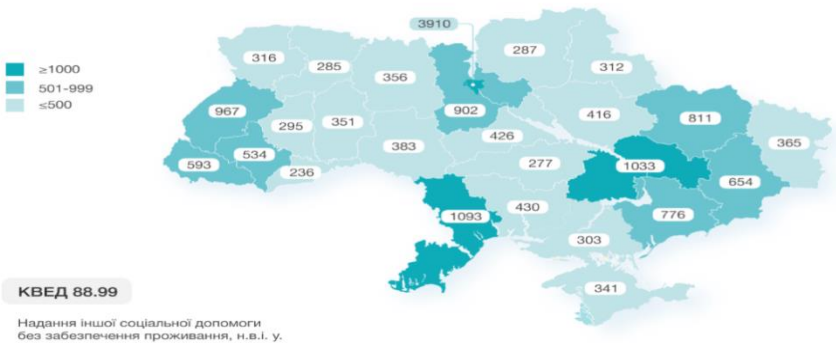


Рис. 1. Зареєстровані благодійні організації України станом на травень 2022 року [7]

Найбільша кількість таких організацій саме в Києві. Серед таких організацій є Київський міський благодійний фонд «Фудбенк», метою якого є об'єднання зусиль різноманітних організацій, юридичних та фізичних осіб для здійснення благодійних заходів спрямованих на покращення продовольчого забезпечення соціально незахищених верств населення та боротьбу з голодом. Київський ресторатор Валерій Созановський – співвласник SHO, TheBurger, TheBar, TheCake і TheBurgerMexico створив власний фонд, зазначивши, що намагається закрити потреби українців у харчуванні, логістиці та ліках. Також фонд Созановського активно допомагає не лише ЗСУ, а й простим громадянам, які цього потребують.

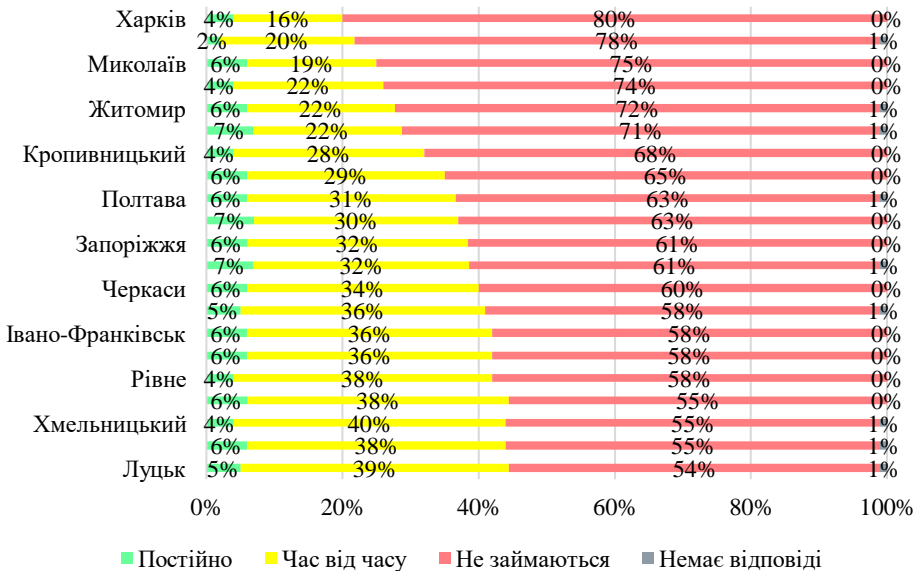


Рис. 2. Статистика волонтерської діяльності в містах України станом на 06.07.2023 року [6]

В Україні компанія "Агромат" вже кілька років поспіль проводить турніри з міні-футболу, які не тільки зміцнюють командний дух колективу, популяризують здоровий спосіб життя, але й рятують життя хворих дітей.

Український бренд одягу «Авіація Галичини» створили благодійний фонд для забезпечити пілотів ЗСУ літаками.

Отже, благодійництво можна розглядати як один із наріжних каменів стабілізації соціально-економічного розвитку України. Воно є багатоманітним, здатне розширити можливості будь якого бізнесу та має силу пришвидшити прогрес там, де це найбільше потрібно. Соціальні підприємства України дають змогу задовільнити потреби соціально вразливого населення, зменшити рівень безробіття в Україні. Нашій країні необхідне формування діючої законодавчої бази, яка могла б запровадити пільгові системи оподаткування, стимулювавши до розвитку даного виду бізнесу, а також зазначити механізми державної підтримки соціального бізнесу. В основі нашої мети стоїть поєднання соціально підприємництва та бізнесу в Україні.

Збираючись разом, щоб допомагати іншим, жертвуючи гроші чи час, ми нагадуємо, що означає бути людиною. І звіди громади, а разом з нею і економіка, стають сильнішими.

Список літературних джерел:

1. Вікіпедія.Філантропія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Філантропія> (дата звернення 01.11.2023).
2. Вікіпедія.Лонренц фон Штайн https://uk.wikipedia.org/wiki/Лоренц_фон_Штайн (дата звернення 04.11.2023).
- 3.Mises, Ludwig von. Human Action: A Treatise on Economics. Scholar's Edition. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute. 1998 [1949]. – 912 pgs (дата звернення 04.11.2023).
- 4.Menger, Carl. Principles of Economics. James Dingwall and Bert F. Hoselitz. trans. Grove City. Penn.: Libertarian Press. 1994 [1870]. 328 pgs(дата звернення 04.11.2023).
- 5.Rothbard, Murray N. The Ethics of Liberty. New York: University Press. 1998 [1982]. 308 pgs (дата звернення 04.11.2023).
- 6.Агенція новин. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/ivanofrankivtsi-podililis-chi-volonteriat-ta-skilki-chasu-vitrachaiut-na-blagodiinist> (дата звернення 10.11.2023).
- 7.Динаміка реєстрацій благодійних організацій під час війни. URL:<https://vkursi.pro/news/content/splesk-reiestratsiy-blahodiynykh-orhanizatsiy-doslidzhennia-vkursi-ta-zagoriy-foundation-234986> (дата звернення 10.11.2023).

Каменецька Анна Володимирівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н.держ.упр., доцентка Поспелова Т.В.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ЩОДО ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗСГО УКРАЇНИ

Впровадження гендерного підходу в управління закладами освіти стає актуальним у контексті підтримки гендерної рівності в освітній сфері. Впровадження закордонного досвіду щодо гендерного підходу в управління загальноосвітніми закладами освіти є важливою та актуальною проблемою для багатьох країн, включаючи Україну.

Велику роль відіграє держава в процесі моделювання традицій рівності чоловіка та жінки. З метою забезпечення сталого людського розвитку доцільним є запровадження гендерного підходу в усі ланки управління, вироблення чіткої гендерної політики. Появі нових

кластерів на ринку праці передують гендерні протиріччя, які перешкоджають жінкам та чоловікам долати перепони у свідомому виборі професії, обіймати посади, які не відповідають стандартним уявленням. [1]

Гендерний підхід в управлінні - це концепція, що передбачає врахування гендерних аспектів та рівних можливостей для чоловіків і жінок у різних сферах управління, включаючи громадські інституції, компанії, освітні установи та інші організації. Основною метою гендерного підходу є досягнення гендерної рівності та зменшення гендерних нерівностей в управлінні.

Гендерний аспект проблеми педагогічних кадрів у системі освіти дедалі частіше виступає предметом спеціальних порівняльних досліджень як міжнародних організацій, так і окремих наукових колективів і дослідників. Адже доступ жінок до адміністративних посад у навчальних закладах є одним із показників реальної рівності у сфері освіти і суспільстві загалом[2] Освіта є «жіночою» галуззю української економіки. Будучи традиційно і стереотипно жіночим ринком праці, освітній простір є домінантно фемінізованим. Так, за даними І. Чудовської-Кандиби, найбільше жінок працює у сферах, де зарібок надзвичайно низький: у торгівлі працює 75 % жінок відносно всіх працівників сфери, у системі освіти – 80 %, у харчовій промисловості – 84 %, у сфері медицини – 80 %. Відповідно за різними статистичними і соціологічними показниками середній рівень зарплати жінок нижчий майже на 30 %, а рівень економічної активності нижчий на 10 %, що пояснюється існуванням системи нерівного гендерного розподілу на ринку праці.[5]

Впровадження кращих практик у структурах управління освітою в Україні вимагає уважного аналізу, адаптації та системного підходу. Нижче подано аналіз можливостей для впровадження кращих практик з гендерної рівності та рівних можливостей в управлінні освітою України:

Законодавча база:

- Можливість: Україна має законодавчі акти, які стимулюють рівноправ'я та рівні можливості в освіті.

- Аналіз: Для ефективного впровадження кращих практик, важливо вивчити існуючі закони та гарантувати їх відповідність принципам гендерної рівності.

Створення гендерно-чутливих комітетів:

- Можливість: Створення гендерно-чутливих комітетів або робочих груп для обговорення та впровадження гендерно орієнтованих стратегій.

- Аналіз: Важливо враховувати різноманіття представників громадськості, батьків, вчителів у складі таких комітетів.

Навчання та розвиток кадрів:

- Можливість: Впровадження навчальних програм для розвитку лідерських якостей та гендерної свідомості серед керівників освітніх установ.

- Аналіз: Детальний огляд потреб у розвитку кадрів та розробка навчальних курсів, спрямованих на розвиток навичок в галузі гендерної рівності.

Гендерно-чутливі дані та статистика:

- Можливість: Ведення гендерно-чутливої статистики та аналіз даних щодо участі чоловіків та жінок в управлінні освітою.

- Аналіз: Розробка систем для ведення детальної статистики та вивчення тенденцій у гендерному розподілі у різних рівнях управління.

Професійний розвиток жінок в освіті:

- Можливість: Розробка програм та ініціатив для підтримки професійного розвитку жінок, що має потенціал для лідерства.

- Аналіз: Вивчення потреб та визначення конкретних заходів для стимулювання розвитку жіночого лідерства в освіті.

Інформаційні та свідомісні кампанії:

- Можливість: Впровадження інформаційних кампаній для підвищення свідомості щодо гендерної рівності в освіті.

- Аналіз: Розробка ефективних стратегій комунікації для залучення громадськості до питань гендерної рівності в освіті.

Міжнародна співпраця та обмін досвідом:

- Можливість: Залучення до міжнародної співпраці для обміну досвідом та усвідомлення кращих практик з інших країн.

- Аналіз: Співпраця з іншими країнами та організаціями для вивчення їхніх підходів та імплементації успішних стратегій.

Важливо враховувати контекстуальні особливості та індивідуальні потреби української системи освіти під час впровадження кращих практик. Аналіз та системний підхід є ключовими етапами у цьому процесі.

Визначення факторів, які можуть ускладнювати імплементацію гендерного підходу в управління закладами освіти України.

Недостатня участь жінок в прийнятті рішень:

- Низька участь жінок в процесі прийняття рішень у сфері освіти може призводити до недостатньої уваги до гендерних питань та інших проблем, які стосуються жінок.

Відсутність гендерної компетентності:

- Недостатня компетентність у сфері гендеру серед кадрового складу може перешкоджати впровадженню ефективних гендерних стратегій.

Фінансові обмеження:

- Брак фінансування на реалізацію гендерних програм та ініціатив може ускладнювати їхню успішну імплементацію.

Неоднаковий доступ до ресурсів:

- Нерівноправний доступ до ресурсів (наприклад, можливостей професійного розвитку, навчання, фінансів) може створювати гендерні нерівності в управлінні освітою.

Політичні та інституційні зміни:

- Нестабільність в політиці та інституційні зміни можуть впливати на гендерні політики та програми, ускладнюючи їхню сталість та ефективність.

Соціально-економічні умови:

- Економічні фактори, такі як низька економічна самодостатність жінок, можуть впливати на їхню участь у рішеннях та лідерства.

У результаті аналізу наукових джерел з'явилася змога виділити певні особливості управлінської практики жінок та чоловіків. Жінки сприймають кар'єру як самореалізацію та зростання, в управлінні більш демократичні, велику увагу приділяють відносинам всередині колективу, часто спостерігаються емоційні прояви на робочому місці. Чоловіки ж зростання по кар'єрних сходах зіставляють із престижністю та перспективністю, в практиці управління використовують командно-адміністративний стиль, опікуються виключно фінансових виробничими питаннями, на робочому місці більш стримані. Дуже часто самі жінки впливають на асиметричний розподіл посадових і рольових функцій через наслідування патріархальних норм поведінки, низьку оцінку власної конкурентоспроможності і, як наслідок, самоусуваються від управлінських справ. [3]

Врахування цих факторів та розробка стратегій для їх подолання є ключовими для успішної імплементації гендерного підходу в управлінні закладами освіти України.

Використання гендерного підходу надає широкі можливості для переосмислення суспільної культури, ціннісних орієнтирів та уявлень. Саме врахування гендерного аспекту дасть змогу динамічно відповідати на виклики та запити суспільства[4].

Список літературних джерел:

1. Гендер для медій: підручник із гендерної теорії для журналістики та інших соціогуманітарних спеціальностей. / редкол. Маєрчик М. (голова), Плахотнік О., Ярманова Г. 3-тє вид., виправлене та доповн. Київ : Критика, 2017. 217 с.
2. Гендерні паритети в умовах трансформації суспільства : монографія / за заг. ред. Н. М. Оніщенко, Н. М. Пархоменко. – К. : ТОВ «Видавництво ”Юридична думка”», 2007. – 372 с.
3. Лихач Ю.Ю. Забезпечення гендерного паритету в державно-управлінській сфері України в контексті реалізації політики європейської інтеграції. Право та державне управління. 2015. № 2. С. 98–103.
4. Черняхівська В.В. Гендер в організації державного управління демократичних суспільств. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Державне управління. 2014. № 1. С. 91–94.
5. Чудовська-Кандиба І. А. Гендерний вимір ринку праці / І. А. Чудовська-Кандиба // Проблеми освіти. Наук.-метод. збірник. – К. : Науково-методичний центр вищої освіти, 2003. – Вип. 36.

Красій Богдан Анатолійович, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., проф. Кожем'якіна С.М.

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

На практиці спостерігається, що багато підприємств, зокрема Київський Університет Бориса Грінченка, визначають ефективність своєї діяльності, спираючись лише на наявні можливості. Проте, важливо враховувати потенційні можливості, урахування яких допоможе покращити техніко-економічні та фінансові показники університету та підвищити його ефективність в цілому. Це викликає необхідність узагальнення теоретичних підходів до визначення суті конкурентної політики університету і його характеристики як економічної категорії, що виражає відносини з приводу акумуляції і застосування можливостей університету.

Важливо зауважити, що кожний дослідник вкладає у поняття "конкурентна політика" власний зміст та систему позначень. Розгляд багатоманітних визначень категорії дозволяє виокремити наступні ознаки конкурентної політики університету (див. Таблицю 1).

Таблиця 1

Класифікація конкурентної політики

ОЗНАКА	ВИДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ
1.ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНА СФЕРА	- МІЖНАРОДНА - ВНУТРІШНЬОНАЦІОНАЛЬНА - РЕГІОНАЛЬНА
2.РІВЕНЬ КОНКУРУЮЧИХ ОБ'ЄКТІВ	- ГАЛУЗІ (КОМПЛЕКС ГАЛУЗЕЙ) - ОРГАНІЗАЦІЇ - ТОВАРУ
3.ФІКСАЦІЯ У ЧАСІ	- НА ВИЗНАЧЕНУ ДАТУ В МИНУЛОМУ - ПОТОЧНА - ПРОГНОЗНА

Сутність конкурентної політики університету включає величезний комплекс економічних, правових та інших характеристик, що формують положення університету на галузевому, регіональному або світовому ринку.

Для продуктивного функціонування на ринку недостатньо лише оцінити конкурентоспроможність університету. Важливо бути готовим до різних ситуацій на ринку, щоб менеджмент сприяв конкурентоспроможності навчального закладу, постійно впроваджуючи зміни та управляючи усіма аспектами діяльності [1, с. 202].

Умови наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища вимагають побудови системи стратегічного управління конкурентоспроможністю університету. Це досягається формуванням ефективних заходів протидії негативному впливу факторів зовнішнього середовища. Зокрема, за допомогою розробки методичних підходів, які дозволяють оперативно оцінювати вплив прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності університету, розширення існуючих підходів та технологій виявлення і розробки дієвих економічних заходів щодо їх вирішення [2, с. 448].

Отже, потрібно зауважити, що числові методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані переважно із обрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), які визначають ступінь вирішальних показників за частковими аспектами конкурентоспроможності.

У першу чергу, вони допомагають оцінити реальні можливості університету в конкурентній боротьбі за стратегічні зони та постановити зважені управлінські рішення.

Важливо зауважити, що у правильних кількісних методах застосовують вагові коефіцієнти, сформовані експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму. З іншого боку, якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації та пов'язані із експертними оцінками.

Оскільки вони не мають здатності застосовувати оцінку у ході аналізу, вони дозволяють оцінити реальні факти при використанні достовірної інформації [3, с. 100].

Однак, якісні методи є доволі гнучкими та дають спромогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиву інформацію [4, с. 259].

Конкурентна стратегія має на меті перевищити конкурентів у наданні споживачам товарів та послуг і отримати конкурентну перевагу та лідерство. Ядро конкурентної стратегії університету складається з внутрішньої діяльності, спрямованої на надання споживачам вищої споживчої цінності. Окрім того, конкурентну стратегію впливають наступальні та оборонні дії, поділ та перерозподіл ресурсів з метою сприяння довготерміновим конкурентним перспективам та належної конкурентної позиції. Також враховуються тактичні дії, обумовлені змінами зовнішньої кон'юнктури.

Список літературних джерел:

1. Мельник А. О. Трансформація сутності та значення прибутку вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання . Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 202–210.
2. Лагунін В.Д., А.Г. Герасименко. Управління у сфері економічної конкуренції: навч. посіб. / В.Д., Лагунін, Герасименко А.Г. – К.: КНТЕУ, 2016. – 448 с.
3. Духновська Л. М. Павлов В. С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 100–103.
4. Власенко Т. Ю. Стародубцева О. С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 256–259.

Кривошия Богдан Григорович, магістрант,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
Науковий керівник – д.е.н., професор Зачосова Н.В.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІВ УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ

Як зазначають Угрімова І. В., Антонова А. М. «інноваційний процес — це створення такої системи, яка дозволить в найкоротші терміни і з високою ефективністю використовувати у виробництві інтелектуальний науково-технічний потенціал країни. Це потужний важіль, за допомогою якого належить подолати спадв економіці, забезпечити її структурну перебудову і наситити ринок різноманітної конкурентоспроможною продукцією» [1, с.27]. Така дефініція відповідає макрорівню економіки. На рівні суб'єкта господарювання, інноваційний процес – це сукупність дій, спрямованих на розробку, створення та запровадження у поточну діяльність підприємства нового продукту, послуги, бізнес-процесу, які дозволяють підвищити ефективність його фінансово-господарської діяльності. Такий інноваційний процес є спрямованим на внутрішнє середовище функціонування підприємства, націлений на задоволення його інтересів і потреб. Також інноваційний процес може бути спрямованим назовні, у зовнішнє середовище функціонування бізнес-структури – тоді мова йтиме про розробку нового продукту або послуги, чи певного рішення, спрямованих на задоволення потреб ринку, зменшення «боле́й» його учасників.

Під час здійснення інноваційної діяльності підприємства можуть використовувати різні підходи до управління нею, зокрема системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, процесний, кількісний та якісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний тощо [2, с.145]. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, і його формуванню передувала значна науково-аналітична робота та численні дослідження у методичній площині.

До інноваційної діяльності підприємства, а відтак, і до механізму управління нею, входить широкий спектр наукових,

технічних, фінансових заходів. Інноваційна діяльність не обмежується лише виробництвом; новації в умовах цифрової економіки та поширення тенденцій Індустрії 4.0 поступово охоплюють більшість бізнес-процесів сучасних бізнес-структур. А їх відсутність означає стрімку втрату конкурентоспроможності та ризики банкрутства та ліквідації підприємства.

Управління інноваційними процесами повинно мати на меті у стратегічній перспективі забезпечити інноваційний розвиток підприємства. Серкова Б.М. визначає інноваційний розвиток як «процес, який передбачає стрімкий розвиток новітніх та інтелектуальних техніки та технологій, ідеї яких можуть бути отримані як із зовнішнього середовища (за допомогою купівлі авторських прав власника), так із внутрішнього, що може бути сформований внутрішніми резервами» [3, с.85]. Вітчизняні підприємства, особливо з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, рідко володіють значною кількістю вільних ресурсів, які можна використати не на нагальні господарські потреби, а у процеси оновлення, перебудови, модернізації виробництва або організаційної структури. З огляду на це, у сучасних умовах господарювання українським підприємствам лишається сподіватися на зовнішні джерела інновацій – на допомогу європейських держав і країн Америки, як у матеріальній формі – у вигляді нового обладнання, технологій, навчання та передачі досвіду в управлінні інноваціями, так і у фінансовій формі – через грантову підтримку, фінансування відбудови зруйнованих підприємств із урахуванням останніх технологічних змін, інвестування у заміну морально та фізично застарілого або втраченого обладнання, тощо.

Війна створює численні ризики для управління інноваційними процесами, зокрема:

- переорієнтація ресурсів із площини інноваційного менеджменту на поточні потреби та на створення захисту бізнесу від актуальних загроз і небезпек;

- виїзд за кордон висококваліфікованих фахівців, які були основним кадровим ресурсом і інтелектуальним капіталом, необхідним для ефективного та результативного управління інноваційними процесами;

- обмеження, а у ряді випадків – повне припинення фінансування державою наукових досліджень та технічних розробок через пріоритетність фінансування витрат на ведення військових дій;

- перебої у електропостачанні, що зупиняють процеси розробок, апробації, оцінювання інновацій та стримують інноваційний розвиток підприємств;

- втрата логістичних шляхів через окупацію значної частини територій, руйнування партнерських відносин з контрагентами, що походять з країни-агресора, необхідність налагодження нових механізмів співпраці на нових умовах;

- припинення реалізації наукових проєктів, технічних розробок, дослідницьких робіт, до виконання яких у наукових колективах разом із вітчизняними вченими були залучені науковці з росії.

Таким чином, запровадження інновацій, активізація інноваційних процесів, а відтак, і управління ними – це об'єктивна вимога сучасності. Руйнування значної частини українського бізнесу, припинення діяльності підприємств на окупованій території, їх фізичне знищення або зупинка через неможливість продовжити діяльність в умовах військового часу призвели до насичення вітчизняного ринку імпортною продукцією. Українським підприємствам, які прагнуть вижити у непростий воєнний час у конкурентній боротьбі необхідно активізувати свою інноваційну діяльність у напрямі підвищення рівня якості власної продукції, швидкості її виробництва та надходження до клієнтів, розширення її споживчих властивостей.

Список літературних джерел:

1. Угрімова І. В., Антонова А. М. Управління інноваціями та інноваційними процесами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 16. С. 25-31.
2. Іпполітова І. Я., Селєзньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149.
3. Сєркова Б. М. Теоретичні основи дослідження процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 83-86.

Курінна Анна Артурівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професорка Кожем'якіна С.М.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасний світ переживає швидкий розвиток технологій, глобалізацію та зростаючий обсяг інформації. Це створює нові виклики для вищих навчальних закладів, які повинні адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Управління проєктною діяльністю у ЗВО в сучасному світі є ключовим фактором, спрямованим на досягнення високої якості освіти, наукового дослідження та розвитку освітнього процесу. Актуальність розгляду даної теми визначається зростаючою конкуренцією серед ЗВО, яка ставить перед ними завдання постійного вдосконалення своєї діяльності, в тому числі й у галузі управління проєктами.

Управління проєктами розглядається як сукупність процесів (ініціації, планування, виконання, контролю, завершення) та функціональних областей управління (інтеграції, змісту, термінів, вартості, якості, ресурсів, комунікацій, ризиків, поставок та контрактів) [1]. Поняття «управління проєктами» дослідники тлумачать так само, як і методологію організації, керівництва, планування, координації ресурсів (людських, кадрових, фінансово-економічних та матеріально-технічних) на основі використання ефективних технологій управління з метою можливого отримання бажаних результатів за складом, якістю, обсягу робіт, її вартості та часу. Через оптимізацію управління проєктами, ЗВО прагнуть підвищити якість своєї освітньої та наукової діяльності.

Аналіз наукових джерел призвів до розуміння, що управління проєктом – це інтегративна дія, що складається з процесів; сукупності заходів, необхідних для професійно-компетентного підходу до розробки та виконання проєкту; і, нарешті, професійна управлінська діяльність щодо досягнення нового (унікального) результату у сфері освіти в рамках обмеженого часу та з урахуванням інших ресурсів [2].

Виходить, що проєкт в освіті можна розуміти і як документ (плановий характер), і як управлінську діяльність, яка спрямована на вирішення завдань, сформульованих у проєкті як у документі.

Управління проєктами слід розглядати так само, як процес управління командою, з використанням певних управлінських методів

та прийомів для досягнення мети, з максимально досяжною ефективністю при певних обмеженнях за часом, засобами та як кінцевих результатів. Організація роботи над проектом у сфері освіти, як і в будь-якій іншій сфері, передбачає необхідність вирішення двох важливих завдань: створення команди проекту та управління її продуктивною та ефективною роботою.

Специфіка управління проектами в ЗВО полягає в тому, що це підхід застосовується для керування і виконання різних видів проектів, пов'язаних із навчальними, дослідницькими, адміністративними і іншими аспектами навчального процесу та функціонування ЗВО в цілому.

Управління проектами в ЗВО стає все більш важливим і складним завданням, оскільки вищі навчальні заклади активно розвиваються та адаптуються до змін у світі освіти та дослідництва. Використання методологій управління проектами допомагає ефективно впоратися з цими викликами і забезпечити досягнення поставлених цілей і завдань.

Важливо, що управління проектами сприяє думанню у форматі результату, точнішому формулюванню цілей і способів досягнення, не лише для звичайних проектів, таких як освітні, але й для нових типів проектів університетів: інноваційних, підприємницьких, інженерних.

Міжнародний досвід управління проектами освіти свідчить про особливості їх здійснення, що важливо для української системи освіти. Наприклад, встановлено, що проектний менеджмент у сучасному світі розвивається високими темпами, що в розвинених країнах сфера управління проектами застосовується активно та повсюдно, а в країнах, що розвиваються, все частіше виникає необхідність його застосування. Важливо відзначити, що міжнародний досвід у управлінні проектами знайшов відображення як у національних стандартах, так і міжнародних, що важливо і для України [3].

Разом з тим, є підстави для більш широкого використання проектного підходу в системі освіти, оскільки вже на основі існуючих міжнародних стандартів управління проектами в багатьох країнах розробляються власні технології управління проектами, які, здається, застосовані і до нашої сфери освіти. Це пояснюється тим, що переваги проектно-орієнтованої роботи стають дедалі очевиднішими і для сфери освіти: робота в команді людей з різних сфер освіти чи галузей дасть позитивний результат у будь-якій сфері діяльності.

ЗВО, як центри освіти, насамперед зосереджують свою увагу на покращенні освітнього та науково-дослідного процесу. При цьому зазначимо, що частина проектів та заходів серед ЗВО має єдину

основу, а деякі з них мають свою унікальну, специфічну складову для університету.

Отже, університет є складною системою, де глобальні зміни потребують ретельної підготовки, детального планування та готовності вкладати великі ресурси протягом тривалого часу для отримання відстрочених результатів у стратегічній перспективі. У результаті переваги проектного управління входять у суперечності, що розходяться в академічному середовищі. Тому, впровадження проектного підходу в діяльність університетів може стати ключовим методом при досягненні тактичних та стратегічних цілей інноваційного розвитку ВНЗ, що дозволяють досягати ініційованих та цілеспрямованих трансформацій у відносно короткі терміни та відповідають таким принципам організації сучасного освітнього простору, як прагматичність, відкритість, постійна системність та прозорість.

Список літературних джерел:

1. Боднар О.С. Аналітика та експертиза в освіті: проблеми, тенденції, можливі рішення. Нові технології навчання: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти. Київ. 2012. Вип. 74. С. 167–175.
2. Кобилянський Л. С. Управління проектами : навч. посібник. К.: МАУП, 2002. 200 с.
3. Алейнікова О.В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. За ред. С. Чернова, В. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С 95–116.

Лобода Алла Віталіївна, магістр

Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯ ЛЦЕНЗІЙНИХ УМОВ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

Управління в галузі системи охорони здоров'я втілюється в законодавчих, адміністративних та контрольних заходах, спрямованих на стабілізацію сучасної системи охорони здоров'я та її адаптацію до нових умов життя населення. Конституційно право громадян на здоров'я є об'єктивною вимогою у всіх країнах. Це пов'язано з тим, що охорона здоров'я є специфічною галуззю державної діяльності, покликаною гарантувати право громадян на життя та здоров'я, а тому їй має бути віддано вищий пріоритет.

Якщо розглядати здоров'я як соціальний інститут, то можна зазначити, що успіх у галузі охорони здоров'я може бути досягнутий лише за допомогою закону та державної політики, оскільки це передбачає застосування широкого спектру політичних та правових інструментів для створення соціальних структур, інститутів та практики, які підтримують та зміцнюють громадське здоров'я.

Менеджмент у системі охорони здоров'я передбачає управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами. В умовах невизначеності в системі охорони здоров'я особливого значення набуває необхідність підвищення ефективності діяльності медичних закладів, для чого потрібно впроваджувати нові форми, методи та моделі управління всіма ланками медичного закладу як системи. Адміністрації медичних закладів прагнуть мінімізації витрат, виявлення фінансових резервів, підвищення доходу від платних медичних послуг. До основних засобів досягнення зазначених цілей належать вдосконалення методів організації та управління медичними організаціями, всебічний статистичний та фінансовий контроль медичних закладів, оптимізація лікувального процесу. Успішний розвиток високих технологій передбачає необхідність створення механізмів управління, спрямованих на підвищення якості та ефективності як медичних закладів первинної ланки, так і високотехнологічних медичних центрів.

Система ліцензування медичних закладів - це процес, за допомогою якого державні органи контролюють та реєструють діяльність медичних установ. Ліцензування медичних закладів здійснюється для забезпечення якості та безпеки медичних послуг, захисту прав пацієнтів та встановлення стандартів функціонування установ [1].

Процедура ліцензування включає наступні етапи:

1. Подання заяви на отримання ліцензії.
2. Проведення перевірки приміщень закладу щодо відповідності вимогам санітарних норм та стандартів.
3. Оцінка кадрового потенціалу та фахової компетентності медичного персоналу.
4. Аналіз наявності необхідного обладнання, медичної техніки та лікарських засобів.
5. Перевірка документації, включаючи медичні протоколи, договори з пацієнтами, ліцензійні умови.
6. Проведення комісійного огляду та консультацій з експертами.

Після виконання вищезгаданих етапів, медичний заклад може отримати ліцензію на провадження медичної діяльності. Ліцензія може

мати обмежену чинність, тобто бути надана на певний термін і потребувати періодичного оновлення.

Ліцензування медичних закладів сприяє підвищенню рівня медичних послуг, забезпечує відповідність медичних закладів вимогам стандартів та нормативних актів, а також гарантує безпеку та захист прав пацієнтів.

З метою удосконалення системи управління дотримання ліцензійних умов медичним закладом пропонуємо наступні кроки:

1. Оцінка поточного стану системи управління. Проведення аудиту процесів з метою виявлення поточних проблем та недоліків.

2. Детальне вивчення законодавства та вимог щодо ліцензування медичних закладів. Ознайомлення з усіма ліцензійними умовами та вимогами, які мусять бути виконані.

3. Розробка інструкції та процедур для дотримання ліцензійних умов. Визначення ролі та відповідальності працівників у забезпеченні дотримання вимог.

4. Проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення належного рівня знань і навичок працівників, щоб вони могли ефективно дотримуватися ліцензійних умов.

5. Відстеження та контроль виконання вимог. Встановлення системи контролю за дотриманням ліцензійних умов та вживати відповідні заходи в разі виявлення невідповідностей.

6. Впровадження систему постійного вдосконалення. Проведення регулярних оглядів системи та внесення змін, якщо потрібно, з метою забезпечення постійного покращення дотримання ліцензійних умов.

7. Забезпечення регулярного моніторингу та звітування. Ведення систематичного моніторингу дотримання ліцензійних умов та складання звіту про стан дотримання для внутрішнього аудиту та органів, що видають ліцензії.

8. Залучення фахівців для консультування та аудиту. Залучення висококваліфікованих фахівців може допомогти усунути завдання, допомогти виявити слабкі місця та запропонувати ефективні вдосконалення системи управління дотриманням ліцензійних умов.

9. Встановлення системи зворотного зв'язку з пацієнтами. Забезпечення можливості пацієнтам висловити свої скарги та зауваження щодо дотримання ліцензійних умов і вжити заходи для випробування проблем.

10. Виявлення та відстеження ключових показників продуктивності. Встановлення метрики та показники, які допоможуть

оцінити ефективність системи управління дотриманням ліцензійних умов і внесення коректив при необхідності.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме удосконаленню системи управління дотримання ліцензійних умов медичним закладом та підвищення ефективності діяльності закладу загалом.

Список літературних джерел:

1. Худошина О.В. Особливості державного регулювання ліцензування господарської діяльності з медичної практики у період воєнного стану в Україні (2023). *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. С. 115-120.

Магар Анна Євгенівна, бакалавр
Миколаївський національний аграрний університет
Науковий керівник - к.е.н., доцент Величко О.В.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Інноваційний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим для підприємств у глобалізованому світі. Цей підхід передбачає впровадження новаторських стратегій та методів для оптимізації і підвищення ефективності міжнародних економічних відносин.

Інноваційна політика та інноваційний підхід до менеджменту взаємодіють та взаємопоширюються в сучасному бізнес-середовищі. Вони сприяють розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін.

Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентноздатної продукції [1].

Інновації можуть стати ключовим фактором розвитку підприємства (організації) як результат адаптації, викликаючи у відповідь на зміну вимог зовнішнього середовища цілу низку кількісних внутрішніх змін у напрямі якісного зростання показників діяльності суб'єкта господарювання. Базові інновації в одній із сфер діяльності організацій (підприємств) в свою чергу породжують цілий

ланцюг перетворень, поступово призводячи до реорганізації всього підприємства (організації), яке провадить ці зміни, і як результат спрямовують його на новий щабель розвитку. Науково обґрунтовано і практично доведено, що лише перехід до інноваційного типу розвитку може органічно поєднати кількісне зростання з підвищенням якісних показників економічного розвитку, збільшення обсягів виробництва – з підвищенням його ефективності [3].

Один із ключових кроків у відновленні економіки України після завершення військового конфлікту має полягати в прийнятті стратегії сталого розвитку.

Під сталим розвитком країни розуміють баланс інтересів економічного, соціального, демографічного, екологічного та духовного напрямків розвитку конкурентоспроможність країни в умовах п'ятого та шостоготехнологічних укладів та якості життя населення на рівні розвинених країн [2].

Умови повосенної відбудови України створюють свої власні виклики і можливості для інноваційного підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Враховуючи особливості цього контексту, інноваційний підхід може включати такі аспекти:

- стратегічне планування та адаптація: розробка стратегії, яка враховує специфіку післявоєнного періоду, визначає пріоритети та можливості для зовнішньоекономічної діяльності. Адаптація до нових реалій та змін у глобальному економічному середовищі є важливою частиною цього підходу.

- пошук нових ринків: визначення та розробка нових ринків для зовнішньоекономічних відносин. Це може включати пошук нових партнерів, розширення асортименту продукції та послуг для відповідності попиту на ринках.

- використання інформаційних технологій: застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності та швидкості управління зовнішньоекономічною діяльністю, включаючи електронну торгівлю та ефективне ведення обліку.

- підвищення кваліфікації персоналу: інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу для адаптації до нових методів та технологій у зовнішньоекономічній діяльності.

- створення стратегічних партнерств: розвиток стратегічних партнерств та міжнародних співпраць для обміну ресурсами, інноваційними практиками та технологіями.

- екологічна та соціальна відповідальність: врахування аспектів екологічної та соціальної відповідальності у зовнішньоекономічних

стратегіях, що може забезпечити позитивний імідж підприємства на міжнародному рівні.

– фінансова устійчивість: раціональне фінансове управління та використання інноваційних фінансових інструментів для зменшення фінансових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

– створення умов для інновацій: створення сприятливого середовища для розвитку інновацій, включаючи підтримку стартапів та досліджень, що сприяє появі нових ідей та продуктів.

Умови повоєнної відбудови вимагають гнучкості, креативності та інноваційних підходів для того, щоб підприємства могли ефективно адаптуватися до нових викликів та максимізувати можливості для зовнішньоекономічного розвитку.

Саме інноваційний підхід дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з міжнародними ринками, підвищувати конкурентоспроможність та швидше адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

Список літературних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Телетов О. С. Розвиток старопромислових регіонів та об'єднаних територіальних громад. Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір. Суми. 2021. С. 98–143.
3. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії. Економіка України. 2008. С.12–22.

Марченко Святослав Аркадійович, магістр
Державний біотехнологічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Андрющенко І. С.

ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

В умовах глибокої системної (воєнної) кризи, яка охопила майже всі аспекти життя – політичний, соціальний та економічний, більшість вітчизняних підприємств опиняються на межі виживання, стають банкрутами та припиняють своє існування. В таких умовах стає необхідним визначити сутність та методи фінансового оздоровлення підприємств, що базуються на глибокому аналізі фінансового стану підприємства та особливостей його діяльності. Певні аспекти фінансового оздоровлення підприємств розглядалися в роботах

багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких можна виділити С. Рамазанова, Р. Сайфуліна, М. Аістову, Г. Кадикова, І. Косарева, Е. Короткова, Е. Куліша, Л. Лігоненка, Б. Полякова, М. Пушкара і багатьох інших. Існують потреби в подальшому вивченні та розробці концептуальних теоретичних основ і методичних підходів для створення науково обґрунтованої та дієвої програми фінансового оздоровлення підприємств.

Фінансова криза може мати кілька причин. Як правило, криза може виникнути, якщо інституції чи активи переоцінені, і може посилитися нерациональною або стадною поведінкою інвесторів. Наприклад, швидка серія розпродажів може призвести до зниження цін на активи, спонукаючи людей скидати активи або робити великі заощадження, коли ходять чутки про банкрутство банку. Фактори, що сприяють фінансовій кризі, включають системні збої, непередбачувану або неконтрольовану поведінку людей, військова агресія, спонукання до надто великого ризику, відсутність або збої в регулюванні або зараження, що призводить до вірусоподібного поширення проблем від однієї установи чи країни до іншої. Якщо кризу не зупинити, вона може спричинити економічний спад чи депресію. Навіть якщо вживаються заходи для запобігання фінансовій кризі, вони все одно можуть виникнути, прискоритися або поглибитися. Слід зазначити, що всі вищепераховані чинники фінансової кризи взаємопов'язані між собою і разом представляють комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Хоча, у кожному випадку фінансової кризи окремого суб'єкта господарювання виявляється ряд своїх специфічних причин фінансової неспроможності, але всі вони відносяться до перерахованих вище. Дані чинники фінансової кризи мають такі наслідки для господарської діяльності суб'єктів господарювання:

- значне зменшення споживачів готової продукції;
- зниження обсягів замовлень та укладених контрактів щодо реалізації продукції;
- стрімке зростання виробничої собівартості, а також зменшення продуктивності праці;
- зростання обсягів неліквідних оборотних активів та поява понаднормових запасів;
- значне падіння обсягів реалізації і, відповідно, зменшення чистого доходу підприємства.

Отже, з метою попередження фінансової кризи слід проводити комплексну діагностику фінансового стану підприємства. Особливого значення для підприємств, що мають кризовий стан, набуває система антикризового управління, яка передбачає розробку стабілізаційної

програми, спрямованої, в першу чергу, на відновлення платоспроможності підприємства. Важливо враховувати, що існують різні види внутрішніх механізмів фінансового оздоровлення підприємства, які можуть бути класифіковані як стратегічні, тактичні та оперативні. Вибір конкретного механізму залежить від глибини кризового стану підприємства та цілей його розвитку.

Одним із найважливіших зовнішніх механізмів фінансового оздоровлення підприємства є санація. Вона може бути ініційована самим підприємством перед початком справи про банкрутство кредиторами, або за рішенням господарського суду, на основі пропозицій кредиторів. Санація підприємства може включати в себе реструктуризацію або реорганізацію, а також рефінансування його боргових зобов'язань. Правильний вибір механізму фінансового оздоровлення визначає ефективність виходу підприємства з кризи. У сучасних умовах важливими завданнями є фінансове оздоровлення підприємств та прискорення їх інноваційного розвитку. Для планування розвитку підприємства та забезпечення стійкої фінансової стабільності важливо визначити інноваційну стратегію. Це дозволить підприємству покращити свій фінансовий стан та визначити цілі подальшого післякризового розвитку.

Стратегічні внутрішні механізми фінансового оздоровлення підприємства часто реалізуються через інвестиційні програми. Головною метою таких програм є залучення фінансових ресурсів для інвестицій у проекти, що сприяють виходу з фінансової кризи. При розробці інвестиційної програми важливо аналізувати майбутні грошові потоки, що виникають внаслідок капітальних вкладень. Важливо створити графік реалізації програми з розбиттям за місяцями, кварталами і роками. Також потрібно провести аналіз ризику, пов'язаного з очікуваними грошовими потоками.

Отже, стратегія програми фінансового оздоровлення та розвитку підприємства в умовах кризи повинна базуватися на створенні чистого грошового потоку. Цей потік фінансових ресурсів має надати можливість відновити і покращити платоспроможність, яку підприємство втратило (або може втратити) в результаті кризових явищ. Важливим аспектом такої стратегії є зростання обсягів продажів, валової виручки, рентабельності власного капіталу та відновлення ліквідності. Цей підхід передбачає комбінування самофінансування і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для реалізації стратегії відновлення фінансової стабільності та розвитку підприємства.

Список літературних джерел:

1. Дорашиук Г.А., Дашенко Н.М. *Антикризове управління підприємством*. Київ :Кондор,2017. 332 с.
2. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL:http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf
3. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С. 206–211.

Мельник Тетяна Михайлівна, магістр
Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВІТНОСТІ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Сучасний розвиток медичних закладів передбачає підвищення конкурентоспроможності, зміну якості та переліку пропонованих послуг за стійкого фінансового стану та меншої залежності від бюджетного фінансування. Забезпечення сучасного розвитку закладів охорони здоров'я передбачає вирішення комплексу проблем, серед яких велике значення відводиться розробці методики та організації управлінського обліку, що дозволить підвищити економічну ефективність функціонування, інвестиційну привабливість та відповідальність керівників за кінцеві фінансові результати діяльності закладу. Незважаючи на позитивні зрушення щодо розвитку звітності в закладах охорони здоров'я залишаються проблеми, які поки що не дозволяють заявляти про те, що процес розвитку задовольняє потреби сучасної системи управління і, зокрема, її обліково-аналітичної функції. Вирішення вищезазначених проблем залежить як від нормативного регулювання діяльністю медичних закладів, так і від внутрішньої мотивації керівників закладів до вдосконалення існуючих елементів звітності. Зміни в організаційно-правовій формі закладів охорони здоров'я, відповідно до проведених реформ, вимагають трансформації діючої системи та організаційної структури управління з орієнтацією на впровадження нового економічного інструментарію, що тягне за собою не лише оновлення елементів обліку, аналізу та бюджетування, а й створення нових, спрямованих на вирішення проблем сучасного розвитку закладів охорони здоров'я.

Одним з основних факторів прийняття правильних управлінських рішень є наявність достовірної та достатньою мірою

повної інформації про об'єкт управління. Сфера охорони здоров'я не є винятком, тому як для державного, так і для місцевого рівнів управління охороною здоров'я ключовим інструментом отримання такої інформації є офіційна система статистичної звітності.

Звітність відіграє велику роль діяльності будь-якого медичного закладу. Саме вона фіксує певні показники, на основі яких робляться висновки та будуються подальші плани. Вона має свою специфіку і залежить безпосередньо від організаційної та правової форми медичного закладу.

Медичні заклади та приватно практикуючі лікарі повинні щорічно подавати відповідну звітність про свою роботу до обласних (міських) центрів медичної статистики. Терміни подання звітності встановлюються щорічно наказом Міністерством охорони здоров'я України. Подання звітів є обов'язок всіх ліцензіатів, що прямо зазначено у Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з медичної практики. Наказами Міністерства охорони здоров'я України затверджена значна кількість річних, піврічних та кварталних звітів. Загальнообов'язковими майже для всіх закладів охорони здоров'я є звіти про лікувальну роботу та звіт про медичні кадри, що затверджені наказом МОЗ України № 385 від 10.07.2007 року. Саме ці звіти також подаються закладом охорони здоров'я до акредитаційної комісії для подальшого проходження акредитації [1].

Водночас у вітчизняній системі державної звітності у сфері охорони здоров'я існує низка проблем. Звітність медичних закладів можна назвати навіть надмірно громіздкою і такою, що не задовольняє потреб як управлінців, так і самих медичних організацій. В той же час нерідко у формах звітності відсутні необхідні дані, зокрема про результати економічної діяльності медичних організацій. Ще однією проблемою є низька якість даних, що надаються медичними організаціями. Аналіз звітів, що надаються медичними організаціями, свідчить про значну кількість помилок введення даних. Також при наданні звітності допускаються помилки, що впливають з неправильного розуміння вказівок щодо заповнення форм та використовуваної термінології.

Саме з цієї причини переміщення окремих характеристик, позицій з однієї звітної форми до іншої викликає певні зауваження. З іншого боку, розумно збудована система міжформових зіставлень (контролів) звітних даних забезпечує можливість побачити, розглянути безліч нюансів у системі організації охорони здоров'я на місцях.

Перспективи подальшого розвитку галузі охорони здоров'я нерозривно зв'язні з інноваційними та модернізаційними процесами,

які мають забезпечити доступність медичної допомоги, досягнення максимальної результативності та підвищення якості медичних послуг. Створення та застосування інновацій у системі охорони здоров'я як у галузі профілактики та перебігу захворювань, так і в галузі соціально-економічного розвитку медичних закладів, їх організаційно-управлінської діяльності особливо актуально в плані орієнтації державної політики у сфері охорони здоров'я на комплексний підхід до охорони здоров'я населення, на розширення діапазону медичних послуг та їх принципово якісне покращення з метою збільшення тривалості життя громадян, зміцнення їх здоров'я, підвищення працездатності, а отже, поліпшення якості трудової діяльності.

Збільшені обсяги інформації, які різняться за типами та швидкістю, є величезним потенціалом для отримання користі та сприяння цифрової трансформації галузі охорони здоров'я. Завдяки оцифровці в галузі охорони здоров'я медичні заклади зберігають та обробляють усі медичні записи в електронному форматі. Ці записи включають демографічну інформацію (вік, адресу, стать і т. д.), медичні записи (звіти лабораторних досліджень, рецепти, відвідування лікаря, історію лікування тощо) і адміністративні дані (страхові претензії, платіжні реквізити тощо). Ці електронні записи об'єднуються у централізоване сховище даних, що забезпечує ефективну звітність та аналітику. Точні та повні дані дозволяють аналітикам отримувати цінну інформацію, яка допоможе зробити догляд за пацієнтами більш ефективним та покращити результати лікування.

Список літературних джерел:

1. Подання щорічної медичної звітності. URL: <https://www.medconsulting.com.ua/ua/podacha-zvitnosti/> (дата звернення 13.11.2023)

Мельник Тимофій Віталійович, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Основна мета будь-якої організації на сучасному конкурентному ринку полягає в тому, щоб бути кращою (успішнішою, прибутковішою) за своїх конкурентів, які діють на тому ж ринку (з

перекриттям цілей) та ведуть боротьбу за різні типи ресурсів (фінансові, трудові, природні, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, технологічні, технічні тощо). У цьому сенсі, для досягнення якомога кращого результату у сучасному світі кожній організації потрібно не просто порівнювати свої результати з досягненнями конкурентів, а вести також прогресивну інноваційну діяльність, щоб вчасно реагувати на ймовірні виклики та своєчасно приймати нові можливості.

Інноваційна діяльність організації є нині чи не головною складовою її господарської діяльності, яка направлена на оновлення і покращення її бізнес потенціалу, фінансових, соціальних та організаційно-економічних відносин. Об'єктом інноваційної діяльності організації є інновація. Існує безліч трактувань даного поняття, адже кожен дослідник трактує його по-своєму та вкладає в нього особливий зміст. Проте, на нашу думку, всі підходи до розуміння змісту категорії «інновація» можна умовно поділити на три великі групи, в яких інновації будуть розглядатись як: результат певного винаходу; процес змін характеристик / властивостей; засіб для реалізації нових можливостей.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» представлено наступне визначення терміну «інновація»: новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентспроможності технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Інноваційна діяльність організації в порівнянні з іншими видами господарської діяльності, є досить новим напрямом як у науково-теоретичній сфері, так і в українській практиці господарювання. В економічній літературі поняття «інноваційна діяльність» як окрема особлика економічна категорія з'явилося наприкінці 80-х років минулого століття і набуло змістового значення процесу науково-технічної, організаційно-економічної діяльності, спрямованої на створення прогресивної техніки і технологій на основі досягнень НТП.

У статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначається як «одна з форм інвестиційної діяльності», що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу[2]. Ця діяльність охоплює низку структурних елементів (рис. 1).



Рис. 1. Ключові напрямки інноваційної діяльності організації на сучасному етапі економічного розвитку України (узагальнено автором на основі джерела [2])

Інноваційна діяльність організацій у сучасному світі глобалізованого бізнесу в абсолютному обсязі має комплексний, системний характер і охоплює такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, трудових кадрів, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність. Це формує прогресивні умови з метою інноваційного розвитку й активізації інноваційних процесів організації [3].

Інноваційна діяльність організації розглядається як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розроблення і до комерціалізації в умовах конкуренції [4]. Визначальною метою інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності організацій є формування його ефективної господарської діяльності в будь-якій сфері економіки на новій методологічній, організаційній, технологічній основі для забезпечення

конкурентоспроможності розвитку та закріплення наявних конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього бізнес-середовища, управління інноваційною діяльністю організації шляхом формування ефективних заходів протидії негативному впливу факторів зовнішнього середовищадозволяють оперативно здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності організації та розширення існуючих підходів виявлення господарських проблем.

Список літературних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII: станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
3. Василик Н.М. Теоретичні аспекти формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: 36. наук. праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 11(42). Луцьк, 2014. С. 53–62.
4. Клепікова О.В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2009. Вип. 14. С. 71–76.

Мельникова Марія Олексіївна, бакалавр

Миколаївський національний аграрний університет

Науковий керівник – к.н.держ. упр., в. о. доцента Сухорукова А. Л.

ПЕРЕШКОДА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ – НЕСТАЧА КВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ

Розбудова економіки, яка ґрунтується на знаннях та інноваціях, зумовлює актуалізацію інтелектуальних ресурсів суспільства. У рамках глобалізації відбувається активний обмін інформацією, знаннями та ідеями, що породжує та посилює професійну та інтелектуальну мобільність суб'єктів господарської діяльності.

Професійна мобільність стає сьогодні закономірністю, нормою та культурою переливу знань та компетенцій у рамках планетарного поділу праці [1].

Найчастіше мобільність перетворюється на інтелектуальну міграцію, яку в наукових джерелах називають «відпливом мозку» (brain drain), «мозковим обміном» (brain exchange), «мобільним мозком» (brain mobility), «внутрішнім вигоком умів» (internal brain drain). Під «відпливом мізків» чи інтелектуальною міграцією (зовнішній відтік) слід розуміти виїзд із країни наукової та творчої інтелігенції, нестандартних креативних носіїв унікальних наукових, інноваційних, духовних, культурних нематеріальних цінностей, ідей та знань. «Відплив мозку» може відбуватися в різних формах [2]:

- зовнішня міграція (безповоротний відтік дослідників та фахівців за кордон);

- трансміграція або міграція за контрактами та індивідуальною пропозицією послуг закордонним фірмам;

- внутрішньокраїнова міграція в інші галузі діяльності та сфери, не пов'язані з основною діяльністю (може бути представлена переходом досвідчених фахівців у сферу бізнесу та академічного підприємництва, випаданням наукових та аспірантських рівнів підготовки фахівців, тобто без виходу претендентів на захист відповідних дисертацій);

- маятникова міграція («наукове відхідництво») – епізодичні виїзди за кордон з метою укладання тимчасових контрактів для роботи в проєктах, просування ідей у своїй галузі знання, пошуку зарубіжних грантів, завершення експерименту, підробітку в умовах кращої лабораторно-експериментальної бази, читання лекцій;

- разова міграція (може мати місце у рамках університетських наукових обмінів, закордонних стажувань та ін.);

- віртуальна мобільність, що не передбачає фізичного переміщення дослідників і розробників за кордон (ІТ-аутсорсинг, віддалена робота в рамках виконання дослідницьких програм та замовлень з боку великих іноземних корпорацій).

Галузь, як і країну залишають найбільш підготовлені носії високоякісного когнітивного ресурсу, здатні до продуктивної наукової роботи, чії ідеї є базисом для технологічного оновлення галузей народного господарства та інноваційного розвитку всього суспільства. Тобто, на розвиток країни впливає відтік найбільш підготовлених і затребуваних людських ресурсів, фахівців, інноваторів, інтелектуальними зусиллями яких формується новий уклад економіки, заснованої на знаннях.

Ще у довоєнний час спостерігався значний відтік досвідчених працівників в країни Європи, зокрема у Польщу. За кордоном досить часто фахівцям пропонували кращі умови роботи, ніж могли запропонувати в Україні [3]. Головними об'єктами привабливими для інших країн є не просто досвідчені фахівці, а найперспективніша і найкреативніша їх частина з кола молодих дослідників до 30 років, здатних як до стандартної наукової роботи, так і до формування нових патернів знань, проривних ідей та новацій [4]. У професійному розрізі мігрують переважно математики, програмісти, хіміки, технологи, IT-фахівці, біоінженери, генетики, фармацевти, тобто. представники професій з галузі високих технологій та галузей, що генерують принципово нові знання, інтелектуальна еліта суспільства, яка значною мірою визначає його культурний, науково-технічний та соціально-економічний прогрес [5].

Відтоку молодих спеціалістів за кордон сприяють також законодавчо закріплені умови залучення: з 2011 року країни ЄС запровадили «блакитну карту» – посвідку на проживання для мігрантів із затребуваною спеціальністю. Крім того, після закінчення першого терміну контракту спеціаліст має можливість продовжити роботу в іншій країні Євросоюзу. Означені заходи привернули уваги молодих талановитих кадрів є досить вдалим для нарощення інтелектуального високопрофесійного ресурсу [5].

Закономірним результатом «мобільності мозку» стало виникнення так званого «розриву поколінь». Сучасний середній вік дослідників складає 63 роки. До 2015 року частка вчених віком до 29 років у загальній кількості дослідників становила більше 20%, 40-49 років – 13,2%; 60 років та старше – 17,1%. Можна сказати, що наука «постаріла» у тому числі й через «витік умів»: країну залишає молодь, що активно працює, і вчені середнього віку, які вже досягли значних наукових результатів і відомі за публікаціями за кордоном. Відмітимо, що станом на 31.12.2022 р. молодих вчених за всіма галузями знань, що закінчили аспірантура нараховувалося тільки 2600 ос., тоді як у 2010 р. показник перевищував 6000 ос. [7].

Відсутність припливу молоді до когнітивної сфери та НДДКР тягне за собою втрату наукового та технологічного досвіду досліджень, накопиченого старшими когортами вчених. Тим самим порушується наступність, зникають традиції трансляції новим поколінням знань, культури наукового пошуку та соціального досвіду, а при збереженні таких тенденцій втрати можуть бути безповоротними.

Таким чином, процес відтоку перспективних кадрів спричиняє цілий ланцюг негативних явищ у національних секторах генерації фундаментальних та прикладних знань: відсутність зміни поколінь вчених (йдуть носії наукових традицій та творці наукових шкіл); вкрай незадовільна якість підготовки майбутніх дослідників; знецінення накопиченого когнітивного та технологічного потенціалу; втрата досвіду виконання великих науково-технічних проєктів; закриття цілих наукових напрямів та шкіл; падіння престижу діяльності у вітчизняних сферах економіки. І, якщо країна не хоче втратити національний інтелектуальний ресурс, то ставка повинна бути зроблена на утримання молодих, перспективних і освічених громадян, які мають професійну підготовку, прагнення зробити наукову кар'єру на батьківщині і зробити неоціненний внесок у формування економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Необхідна логічна та працююча державна політика, що включає систему політичних та законодавчих заходів щодо відбору, освіти, підтримку та забезпеченні гідного життя перспективних фахівців.

Список літературних джерел:

1. Турченко Є. І. Інтелектуальна міграція як загроза національній безпеці. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір». 2019. С. 262-265.
2. Островський І. А., Рибак Г. І. Основні аспекти міжнародної інтелектуальної міграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Час. 2. С. 42-45.
3. Бенч Н. Брак кадрів: головні виклики відбудови України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/15/701207/> (дата звернення: 13.09.2023)
4. Половина О. «Буде не розквіт, а занепад»: керівниця Kharkiv IT Cluster попередила про проблеми IT-індустрії. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/intervju/2023-06-26/5796937-bude-ne-rozkvit-a-zanepad-kerivnitsya-kharkiv-it-cluster-poperedila-pro-problemi-it-industrii> (дата звернення: 13.09.2023)
5. Нестача робочих кадрів – виклик для бізнесу. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/nestacha-robochikh-kadriv-vyklyk-dlia-biznesu> (дата звернення: 08.11.2023)
6. Половина О. В Україні – новий дефіцит: економіка задихається через нестачу робочих рук. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/statti/2023-08-09/5803447-v-ukraini-defitsit-lyudey-ekonomika-zadikhaetsya-cherez-nestachu-robochikh-ruk> (дата звернення: 08.11.2023)

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України.URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.11.2023)

Михацька Алла Валер'янівна, к.пед.н.
Київський університет імені Бориса Грінченка
Біла Ольга Вікторівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕДАГОГІВ В ЗЗСО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління мотивацією педагогів в ЗЗСО в умовах воєнного стану є складним і відповідальним завданням. Воно вимагає від керівників закладів освіти розуміння особливостей мотивації педагогів в умовах воєнного стану та впровадження продуктивних заходів для її підвищення. Мотивація педагогів в умовах воєнного стану має ряд особливостей, які відрізняють її від мотивації педагогів в мирний час, що зумовлено викликами через війну. До основних викликів, що впливають на мотивацію педагогів в цих умовах можна віднести такі:

- тривога та стрес, пов'язані з воєнними діями, що можуть негативно впливати на мотивацію педагогів, знижувати їхню ефективність праці та ставлення до роботи;
- нестабільність робочого місця також може негативно впливати на мотивацію педагогів, викликаючи у них відчуття непевності та нестабільності;
- недостатня матеріальна винагорода може демотивувати педагогів, викликаючи у них відчуття незадоволеності своєю працею;
- недостатня підтримка з боку керівництва може негативно впливати на мотивацію педагогів, викликаючи у них відчуття непотрібності та незначущості.

З урахуванням викликів воєнного часу та їх впливу на освіту, у тому числі, на мотивацію педагогів, варто відзначити важливі фактори, врахування яких в управлінні ЗЗСО позитивно вплине на мотивацію педагогів. У нашому дослідженні було взято за основу умова відсутності бойових дій на території розташування закладу освіти, проте небезпека через ракетні обстріли під час війни зберігається по всій території України.

Одним з важливіших факторів підвищення мотивації педагогів є психологічна підтримка. Для педагогів, які відчують тривогу та стрес, може допомогти робота з психологом, а у важких випадках варто звернутися до психотерапевта. Окрім того, стрес та тривожний

стан людини впливає не лише на психологічний стан, а й на загальний стан здоров'я. «Мабуть, саме тривога – дистрес, який виникає під тиском життєвих обставин, – отримала найбільш наукове висвітлення як емоція, пов'язана з початком захворювання та процесом одужання» [1, с.302].

Наявність у педагогів безпечного робочого місця та комфортні умови праці, які відповідають їхнім потребам є важливими факторами, які впливають на мотивацію педагогів. Забезпечення педагогів справедливою та достатньою матеріальною винагородою є також важливим фактором мотивації педагогів.

Ще одним важливим фактором підвищення мотивації є професійний розвиток педагогів. Наявність вдалих механізмів професійного розвитку педагогів дозволяє їм підвищувати свою кваліфікацію та розвивати свої професійні компетенції.

Як зазначено у праці [2] «При розвитку системи мотивації педагогічного колективу важливо враховувати індивідуальні особливості кожного педагога, оскільки мотиваційні фактори можуть бути різними для різних людей. Крім того, важливо пам'ятати про взаємозв'язок мотивації з результативністю роботи педагога. Якщо педагоги відчувають підтримку та мотивацію, то вони зможуть досягти кращих результатів у своїй роботі». На нашу думку варто застосовувати комплексні підходи до управління мотивацією, як колективних так й індивідуальні.

У процесі дослідження управління мотивацією педагогів в умовах воєнного стану, яке було проведено на базі ЗЗСО № 112 м. Києва, використовувалися методи спостереження, анкетування, співбесіди, комплексного підходу, аналізу. За результатами дослідження розроблена низка рекомендацій, спрямованих на подолання виявлених проблем не лише в цьому закладі освіти, а й в інших ЗЗСО.

Упровадження заходів щодо підвищення мотивації педагогів в ЗЗСО в умовах воєнного стану потребує від керівників закладів освіти наступних дій:

1. Аналіз наявного стану мотивації педагогів. Першим кроком до підвищення мотивації педагогів є збір інформації та аналіз стану мотивації. Керівникам закладів освіти необхідно провести дослідження, яке дозволить визначити основні фактори, які впливають на мотивацію педагогів, виявити проблеми, які негативно впливають на мотивацію педагогів.

2. Розробка плану заходів. На основі результатів дослідження необхідно розробити план заходів щодо підвищення мотивації

педагогів. План заходів повинен бути комплексним та включати в себе заходи, спрямовані на вирішення основних проблем, які негативно впливають на мотивацію педагогів.

3.Реалізація плану заходів. Після розробки плану заходів необхідно забезпечити його реалізацію. Керівникам закладів освіти необхідно організувати роботу і забезпечити ресурси та умови, необхідні для реалізації плану заходів.

4.Моніторинг. Для оцінки ефективності заходів щодо підвищення мотивації педагогів необхідно проводити їхню регулярну оцінку. Зокрема, розробити систему показників, які дозволять оцінити ефективність заходів, що дозволить внести необхідні корективи в план заходів та забезпечити його ефективну реалізацію.

Отже, вплив війни є суттєвим викликом для мотивації педагогічних працівників в ЗЗСО, проте розроблено кілька рекомендацій, які можуть допомогти управляти мотивацію педагогів та впливати на продуктивність праці. Першочерговим завданням є забезпечення безпеки педагогічних працівників та їхніх учнів. Створення безпечних умов для навчання та роботи є основою для підтримки мотивації працівників. Створення доброзичливої атмосфери в колективі та у разі необхідності організація та надання психологічної підтримки позитивно впливатиме на мотивацію педагогів. Активне визнання досягнень педагогічних працівників є також важливим стимулом. Забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників допоможе підтримувати їхню мотивацію. У ЗЗСО варто організувати тренінги, семінари та розвиток навичок, що допоможе педагогам удосконалити самоменеджмент і свою роботу в умовах воєнного стану. Необхідно запровадити систему нагород та заохочень за професійні досягнення. Для покращення задоволеності працівників доцільно застосовувати мотиваційні соціальні заходи, серед яких: надання додаткових оплачуваних днів до відпустки, затвердження гнучкого графіку за проханням працівника, піклування про щорічні медичні обстеження педагогів, організація дозвілля тощо.

Список літературних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман; пер.з англ. С. –Л. Гумецької. – Х.:Віват, 2018. – 512 с.
2. Єфанова, Є. В., І. В. Бабенко. «Система мотивації педагогічного колективу закладів загальної середньої освіти як управлінська проблема.» СЛОВО І СПРАВА АНТОНА МАКАРЕНКА: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТИ (2023): 170.

Надьон Анастасія Олегівна

здобувач вищої освіти спеціальності менеджмент
Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія
Управління Персоналом»

Приходько Оксана Юрївна

викладач кафедри економіки та менеджменту
Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія
Управління Персоналом»

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Керівництво – це сукупність дій, вкладених у зміну чи підтримку поведінки співробітників з досягнення результатів у вигляді їх зусиль. Керівник наділений адміністративним ресурсом, завдяки чому має офіційно закріплені права ставити підпис на документах, ставити завдання, заохочувати і карати в силу своєї посади. Але на сьогоднішній день для успішного керівництва людьми адміністративного лише джерела недостатньо, потрібен також лідерський ресурс [3].

Лідерство – це не стільки вміння керувати, скільки здатність вести за собою на власному прикладі, і цей конкретний приклад повинен бути надихаючим [1]:

- лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього;
- лідер враховує потреби працівників, сприймані ними цінності і емоції, що ними рушать;
- лідер будує свої відносини з працівниками на довірі, мотивуючи та надихаючи їх;
- лідер закладає довіру основою групової, спільної роботи.

Таким чином, для ефективного, у довгостроковій перспективі виконання управлінських функцій важливо розвивати в собі навички лідера.

Компанія хоче, щоб «результат» було досягнуто ефективно, з використанням раціонального обсягу ресурсів. Це означає, що з контролю та підвищення ефективності управління необхідно володіти технологією, саме інструментами, алгоритмами управлінської діяльності. Такою управлінською технологією є «Цикл управлінських функцій» - це система функцій, що послідовно здійснюються, які забезпечують ефективність керівника і підрозділи [1]. І всі дії керівника так чи інакше відносяться до якогось етапу цього циклу.

Цикл управлінських функцій складається з чотирьох основних етапів і двох додаткових: планування, організація (виконання), регулювання та контроль, представлені на рисунку 1, будуть основними функціями керівника, мотивація ж і розвиток – це суміжні функції, які проявляються в системі управління персоналом етапах організації, контролю та зворотного зв'язку, аналізу результату [2].

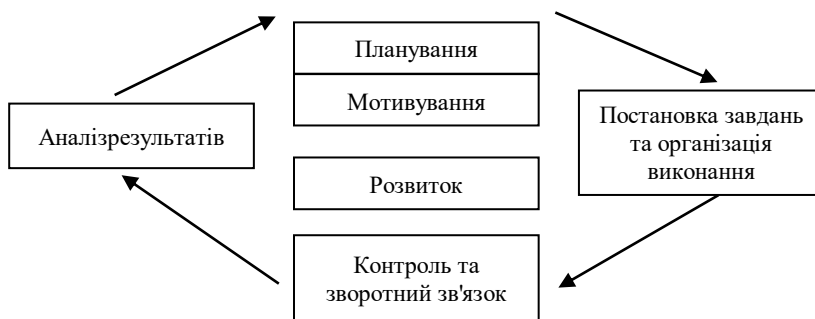


Рис 1. Цикл управлінських функцій керівника [авторська розробка]

Розглянемо кожен етап докладно.

Планування. Без планування цілей неможливо підпорядкувати їм щоденну роботу підрозділу. Це як їхати на машині без вказівки кінцевого пункту. При плануванні цілей підрозділу ви керуєтеся функціональними обов'язками, дотриманням рівня якості, впливом на роботу суміжних підрозділів.

Постановка завдань та організація виконання. Мабуть, це один із найважливіших компонентів ефективності керівника. Від того, як спочатку було поставлено завдання співробітнику залежить результат, який вийде на виході. І якщо завдання, які ви ставите, не виконуються в строк або з належним рівнем якості, то перше питання, яке важливо перевірити, – як було поставлене це завдання?

Контроль та зворотний зв'язок (комунікація). Контроль та своєчасний зворотний зв'язок дозволяють скоригувати дії підлеглих, попередити помилки для досягнення очікуваного результату. Зворотний зв'язок також дозволяє розвивати співробітників у процесі роботи, зміцнювати відносини керівник – підлеглий та досягати вищих результатів.

Аналіз результатів. Аналіз результатів дозволяє використати свій досвід у подальшій роботі.

Мотивування. Мотивація – те, що рухає людьми у процесі роботи. Саме тому керівнику важливо як знати методи мотивації, а й вміти застосовувати різні інструменти мотивації до різних співробітників. Індивідуальний підхід до співробітників у питанні мотивації – це запорука успішної роботи та розуміння очікувань між керівником та підлеглим.

Розвиток. Найефективніші співробітники – ті, що навчаються та розвиваються в процесі роботи. За відсутності розвитку у співробітників знижується ефективність та інтерес до роботи, що за підсумком призводить до професійного вигорання.

Часто можна побачити, як керівник, який успішно приймає непрості стратегічні рішення, не розуміє, що і як потрібно робити для розвитку співробітників. Здавалося б, розвиток - це загальний закон і потреба живих істот, але вимога постійно розвиватися ззовні, а не в результаті рішення самої людини, сприймається як тиск.

Що на сьогоднішній день дає розвиток співробітників [2]:

— розвиваючи співробітників, керівник підвищує ефективність роботи підрозділу. Співробітники орієнтовані на пріоритетні цілі, гнучко пристосовуються, впевнені в собі і більш ефективно виконують свою роботу;

— розвиваючи співробітників, керівник посилює команду. Кожен співробітник упевнений у своїй компетентності та компетентності свого колеги, за рахунок цього

— підвищується рівень довіри в колективі та здатність колективу справлятися зі складними завданнями;

— розвиваючи співробітників, керівник звільняє свій час. Нехай не відразу, але рано чи пізно співробітники візьмуть на себе частину вашої роботи, звільнивши час для стратегічних питань;

— розвиваючи співробітників, керівник починає притягувати таланти, оскільки талановиті співробітники тягнуться туди, де є можливість їхнього зростання;

— розвиваючи співробітників, керівник розширює мережу підтримки. Компетентні співробітники швидше просуваються вгору та вшир – в організації у керівника з'являється підтримка на всіх рівнях;

— розвиваючи співробітників, керівник розвивається сам. Займаючись розвитком співробітників, керівник періодично отримує від них питання, на які він не матиме готової та однозначної відповіді. Готуючи відповіді на такі питання, керівник розширює розуміння своєї роботи та поглиблює свою експертизу.

Підсумовуючи, можна зробити певні висновки: всі співробітники різні і підхід до мотивації при постановці завдання теж

повинні бути різними, що відображається в стилі управління. На сьогоднішній день співробітник – це джерело якості та термінів виконання своїх функцій і досягнення цілей, використовуючи «індивідуальний підхід», ми можемо забезпечити структурний підрозділ висококваліфікованим складом, що вже існує, а також залучати і утримувати шукачів, що знову прийшли. Чим більшою кількістю стилів при керуванні володіє керівник, тим легше йому налагоджуватиме зворотний зв'язок і керуватиме.

Список літературних джерел:

1. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ, 2021. – 165 с.
2. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 82 с.
3. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.

Недбаєва Анастасія Ігорівна, магістр

Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективність діяльності промислового підприємства та його конкурентоспроможність визначається раціональним розподілом витрат та їх управлінням, що у майбутньому дозволить покращити продуктивність підприємства. Процес управління витратами дозволяє знизити витрати охоплюючи всі етапи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та має системний характер. Витрати підприємства є основою для прийняття будь-яких управлінських рішень, пов'язаних з ціновою політикою, а також з розподілом наявних витрат, що згодом визначають їхню подальшу доцільність та ефективність у керуванні ними.

Управління витратами використовується багатьма підприємствами як невід'ємна частина діяльності компанії. Управління витратами також вважається однією з форм управлінської звітності, яка допомагає визначити майбутні витрати у бізнесі для скорочення зайвих витрат. При цьому, на багатьох підприємствах гостро стоїть

питання із зайвими запасами, які фактично не використовуються, а з часом втрачають свої корисні властивості в момент використання і перепродажу, що призводить підприємства до збитків.

В практичній діяльності менеджери підприємства не приділяють належної уваги витратам з тієї простої причини, що не можуть детально їх описати. Найчастіше їм легко розібратися у заплутаній структурі витрат, їх взаємозалежності і залежності від ключових чинників бізнесу. У той самий час усвідомлення того, що витрати відіграють найбільш істотну роль у бізнесі, починає опановуватися менеджерами підприємства. На цій стадії важливим є ухвалення рішення про те, що слід витратити час, енергію, а також кошти для того, щоб детально проаналізувати основні витрати та надалі навчитися ними ефективно управляти [1].

З розвитком глобалізаційних процесів в економіці урізноманітнюються види витрат промислового підприємства, розширюється спектр підходів до тлумачення цього поняття та їх управління. Слід зазначити, що витрати є складним економічним явищем, яке тісно пов'язане з усіма елементами процесу управління промисловим підприємством. Наслідком неповної реалізації функцій управління витратами є і те, що на промислових підприємствах не приділяється належної уваги причинам виникнення витрат, місцям виникнення витрат, не виявляються і не усуваються фактори, що впливають на величину витрат, не оцінюються ефективність використання ресурсів підприємства.

Управління витратами на промисловому підприємстві може бути складним завданням через наявність різноманітних проблемних аспектів. Деякі з них можуть включати:

1. Недостатню ефективність витрат. Деякі підприємства можуть мати проблему з неефективним використанням ресурсів, що може призвести до зростання витрат.

2. Відсутність стратегії управління витратами. Якщо підприємство не має чіткої стратегії управління витратами, це може призвести до того, що ресурси будуть використані неефективно.

3. Неспроможність відслідковувати витрати. Інформація про витрати може бути розрізненою і неорганізованою, що може ускладнити відслідковування витрат і призвести до надмірних витрат.

4. Неоптимальне управління запасами. Управління запасами є важливим аспектом управління витратами на промисловому підприємстві. Якщо запаси занадто великі, це може призвести до надмірних витрат на складське утримання, а якщо запасів недостатньо, це може призвести до затримок у виробництві.

5. Зростання цін на ресурси. Не всі ресурси можуть мати стабільну ціну, що може призвести до несподіваного зростання витрат на підприємстві.

6. Недостатня автоматизація процесів. Наявність ручної роботи може призвести до помилок та затримок, що може вплинути на витрати на підприємстві.

Ці проблемні аспекти можуть бути вирішені. Удосконалена система управління витратами повинна надавати керівництву інформацію, яка забезпечує такі переваги:

- прийняття управлінських рішень відповідно до їх економічних наслідків;

- контроль витрат за нормативами; розробку економічної стратегії;

- оцінку витрат і отримання прибутку за виробничий період;

- оцінку витрат у межах структурних підрозділів підприємства;

- прийняття рішення про доцільність окремого виробництва.

Для ефективного функціонування підприємству необхідно зорієнтуватись на оптимізацію власних витрат за рахунок: підвищення технічного рівня виробництва; вдосконалення організації виробництва та праці; зміни в обсягах та структурі продукції, розширення асортименту; покращення використання природних ресурсів; впровадження та розвиток нових виробництв; дослідження причин дефектів і зниження собівартості.

Заходи щодо скорочення витрат носять досить індивідуальний характер. Реалізуючи ці заходи, необхідно бачити не розрізнену, а цілісну картину по підприємству, ранжувати проблемні зони за значимістю з погляду фінансового результату, інакше скорочення витрат може серйозно розбалансувати підприємство.

Таким чином, провівши дослідження можна констатувати, що основними проблемами управління витратами на промисловому підприємстві є: відсутність системного підходу до управління витратами; неналежне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень. Для вирішення даних проблем підприємству необхідно, щоб діяльність, яка відноситься до управління витратами, носила системний характер виконуючи всі функції управління. Впровадження системного підходу в управлінні витратами сприятиме зниженню собівартості, поліпшенню фінансових показників та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Список літературних джерел:

1. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати» (2017). *Економіка і суспільство*. Вип. 9. С. 1181-1186.

Недзельська Ульяна Валентинівна, магістр
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – к. е. н., доцент Корюгін А.В.

ЗМІНА ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОРИЗОНТУ ПЛАНУВАННЯ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив колосальні зміни у житті країни, зокрема в діяльності підприємств. Чимало з них були змушені вдатися до релокації, частина була зруйнована чи пошкоджена, інші намагалися пристосуватися до нових реалій. Так чи інакше, зміни торкнулися діяльності практично кожного підприємства. Доводиться не лише впроваджувати безпекові заходи, здійснювати оптимізацію бізнес-процесів, а й планувати в умовах невизначеності. Складнощі з розробкою стратегій пов'язані, насамперед, з нерозумінням майбутнього, що стало причиною зміни підприємствами горизонту планування.

Для досягнення успіху ефективного управління підприємством, важливо мати чітку стратегію розвитку підприємства. Стратегія повинна бути зорієнтована на потреби ринку та сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємства. Вона включає в себе визначення місії та цілей підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг та стратегічних цілей, обґрунтування вибору найбільш ефективних способів досягнення мети та оцінку ризиків та можливостей. Крім того, необхідно мати ефективну комунікацію між різними рівнями управління та забезпечити підтримку працівників, що допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства [2, с. 51]. В умовах сьогодення положення стратегії повинні враховувати нові виклики, відображати шляхи мінімізації загроз, враховувати можливі ризики, пов'язані з війною. Варто також проаналізувати ситуацію, оцінити свої сили та наявні ресурси, за потреби, визначити способи оптимізації витрат.

Результати спеціального дослідження «Ключовий капітал: як міграційні процеси впливають на бізнес?», проведеного GradusResearch для Київського міжнародного економічного форуму

(КМЕФ) 2023, показали скорочення горизонту планування бізнесом під час війни. Нині третина бізнесу планує менше, ніж на рік (рис. 1).

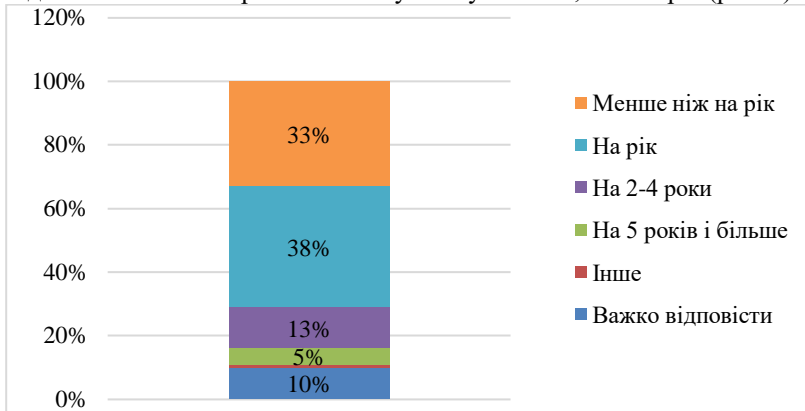


Рис. 1 Результат відповідей респондентів на питання «На який період наперед ведеться планування у Вашому бізнесі?»

Джерело: [3].

Як видно з рис. 1, 33% планують діяльність менше ніж на рік. Найбільший відсоток спостерігається при плануванні на рік – 38%. Значно менша частина бізнесу веде планування на декілька років: 13% - на 2-4 роки та 5% на 5 років і більше.

Соціологиня, засновниця і директорка GradusResearch Євгенія Близнюк під час презентації дослідження на Київському міжнародному економічному форумі 2023 повідомила: «Багато хто перейшов на квартальне планування і постійний моніторинг ситуації. І 40% майже – на рік, тобто довгострокового планування практично не лишилося. Водночас половина бізнесу закладає план активного або помірному розвитку» (рис. 2) [3].

Дані рис. 2 показують, що більшість респондентів закладають план утримання поточних обсягів бізнесу (34%). Можливе зменшення бізнесу допускають лише 6%. Значна кількість опитаних припускають помірний розвиток (32%), а 21% закладають план активного розвитку бізнесу. На нашу думку, результати опитування досить позитивні. Враховуючи складні умови функціонування, а минулого року – виживання, відсоток тих, хто планує активний та помірний розвиток, чималий.

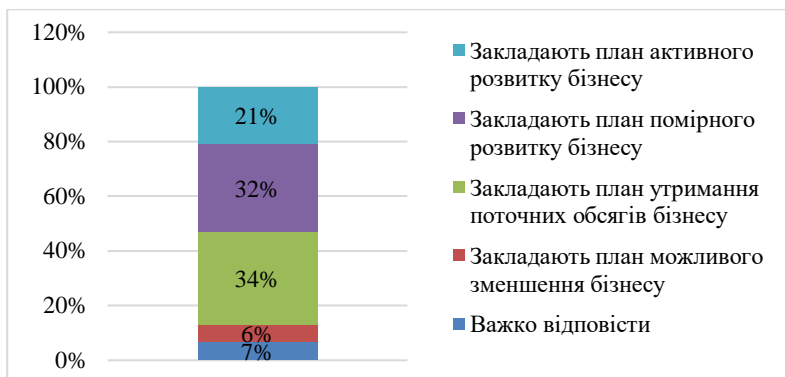


Рис. 2 Результат відповідей респондентів на питання «Що з нижче наведеного найкраще відображає стратегію Вашого бізнесу на 2024 рік?»

Джерело:[3].

У березні 2023 року Європейський банк реконструкції та розвитку оприлюднив результати дослідження «Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни», основні висновки якого такі [4]:

- більшість бізнесів не будують довготривалих стратегій розвитку;
- рішення ухвалюватимуть відповідно до фінансових показників і безпекових обставин майбутніх періодів;
- компанії, яким вдалося стабілізувати ситуацію, налаштовані рухатися «малими кроками».

Опитування Американської торговельної палати в Україні та Сіті Україна «Ведення бізнесу в воєнній Україні» оцінило стан бізнесу після 1,5 року повномасштабної війни. Так, 72% представників бізнес-спільноти дають оптимістичний прогноз щодо фінансового стану своїх компаній на кінець 2023 року [1]:

- 45% досягнуть запланованих фінансових результатів;
- 27% досягнуть більше, ніж було заплановано;
- 22% не зможуть досягти запланованих фінансових результатів.

Результати опитування показують, що бізнес-спільнота, переважно, позитивно дивиться на свою діяльність. Припускаємо, ситуація із плануванням покращиться. Попри все, 2023 рік характеризується нижчим рівнем невизначеності, порівняно з

попереднім. Якщо у 2022 році було складно планувати навіть на місяць, то зараз, адаптувавшись до нових умов, цілком можливо скласти річні плани розвитку. Спостерігаємо також повернення компаній на наш ринок та вихід українських на іноземні ринки.

Ефективне планування дає змогу підтримувати конкурентоспроможність, досягати намічених цілей, забезпечувати стабільний розвиток бізнесу за постійних змін, невизначеності та нових ризиків. Внаслідок повномасштабної війни планування підприємствами своєї діяльності зазнало змін. Підприємці значно скоротили горизонт планування: з довгострокового до річного, квартального та навіть місячного. Найгірша ситуація спостерігалася у 2022 році, тоді як 2023 рік став набагато кращим для бізнесу, адже дозволив налаштувати бізнес-процеси, повернутися до більш довгого планування, адаптуватися до нових умов, розширити діяльність, спробувати нові напрями тощо. Попри військові дії, постійні ракетні та дронів атаки, відключення електроенергії, більшості підприємств вдалося вижити та продовжити діяльність. Наразі бізнес повертається до довгострокового планування та робить стримані оптимістичні прогнози щодо майбутнього.

Список літературних джерел:

1. 84% компаній повністю функціонують після 1,5 року повномасштабної війни росії в Україні – нове опитування Американської торговельної палати в Україні та Citi Україна. *American chamber of commerce Ukraine*. 2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerykanskoi-torhovelnoi-palaty-ukraini-ta-citi-ukraina/> (дата звернення: 14.11.2023).
2. Безпеківі аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
3. Євгенія Близнюк презентує результати спеціального дослідження GradusResearch для КМЕФ 2023. *GradusResearch* URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WRV8asOZEeU> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні. 2023. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).

Николайко Ангеліна Тарасівна, бакалавр
ВСП «Бурштинський енергетичний фаховий коледж ІФНТУНГ»
Науковий керівник – викл. Барабалюк Р.С.

ВИКОРИСТАННЯ АСПЕКТІВ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Використання інновацій у підприємницькій діяльності є актуальним для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме для ефективного здійснення менеджменту у повоєнний період потрібні новітні методи, які б забезпечували функціонування підприємства, установи. Бізнес-середовище постійно змінюється, а особливо зараз в умовах війни. Тому важливо, щоб управління було більш гнучким.

Метою нашого дослідження є підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок проведення аналізу та впровадження основних аспектів логістичного менеджменту для кращої співпраці з постачальниками та покращення виробничої і збутової діяльності.

Логістика впливає на формування стратегії фірми важливими способами, які варто враховувати при розробці бізнес-планів та стратегій розвитку. Ось деякі аспекти, які демонструють цей вплив:

— Цільова аудиторія та обслуговування клієнтів. Логістика визначає можливості фірми забезпечити своєчасну доставку та обслуговування клієнтів. Вибір стратегій логістики може впливати на те, яким чином фірма задовольняє потреби споживачів.

— Позиціонування на ринку. Логістика визначає можливості фірми в різних сегментах ринку. Наприклад, висока якість обслуговування або швидкість доставки можуть визначити конкурентні переваги.

— Ланцюжок постачання. Формулюючи свою стратегію, фірма повинна враховувати якість та ефективність свого ланцюжка постачання. Логістика впливає на спосіб співпраці з постачальниками та на наявність потрібних ресурсів вчасно.

— Географічна експансія. Якщо фірма має стратегічні плани по розширенню на інші ринки або території, логістика визначить ефективність постачання та дистрибуції продукції.

— Оптимізація виробництва. Логістика впливає на ефективність виробництва та постачання сировини. Вибір

оптимальних маршрутів та стратегій перевезення може знизити витрати та підвищити продуктивність.

Узгодження логістики з основними цілями та стратегіями фірми важливо для досягнення успіху та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Логістика може стати ключовим фактором у формуванні стратегії фірми, оскільки вона впливає на багато аспектів її діяльності та способів взаємодії з клієнтами та постачальниками

Сьогодні, досвід розвинених країн показує що, головну роль в отриманні конкурентних переваг відіграє логістичний менеджмент. Дана теорія менеджменту встановить складову логістики. Володіння менеджером знань з логістики у даний час є вкрай необхідним, що дає можливість спрямувати роботу на ефективну реалізацію товарів, послуг до місця споживання.

Менеджер – це керівник ринкової організації, який добре орієнтується в ринкових відносинах. Тобто-це не будь-який керівник, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку [1, с. 38].

Зазначимо, що відчувати різницю між управлінням та виконанням і вміти своєчасно вибирати правильні пропозиції між ними – у цьому головна риса менеджера – керівника [4, с.15].

Найпотужнішими факторами управління є прогресивні, інформаційні і комунікаційні технології. Тенденцією розвитку сучасного менеджменту є розширення об'єктів менеджменту. Саме, на нашу думку, використання логістичного менеджменту є актуальним в досягненні цілей підприємства.

На думку Н.У. Гюлева «логістичний менеджмент» – це менеджмент, що базується на принципах логістики і пропагує основні концепції логістики. Цілі логістики пов'язані з координацією фізичного розподілу й керування матеріальними ресурсами для зниження витрат або поліпшення обслуговування споживача [2, с. 7].

Саме призначенням логістичного менеджменту є підтримка етапів стратегії розвитку фірми з отриманням мінімальних витрат на ресурси, а також ефективному прийнятті послідовних рішень в управлінні персоналом, зокрема в співпраці з логістичними посередниками у процесі управління потоками.

На основі аналізу характеристик потоків підприємства, які були досліджені в сучасній літературі можна дати його повне визначення. Потік – це однорідна сукупність об'єктів, пов'язаних між собою економічними процесами хоча б в одному визначеному часовому

інтервалі, який вимірюється в абсолютних одиницях та формується як додаток до різноманітних логістичних операцій [3, с. 56].

Логістичні операції - це відокремлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямованих на перетворення матеріального або інформаційного потоку [2, с. 38].

На нашу думку, до логістичних операцій відносять певні дії з матеріальним ресурсом (сировиною або готовою продукцією). А саме, проведення таких операцій: транспортування, комплектування, розвантаження, пакування та інші.

Логістична стратегія – це сукупність окремих видів логістичної діяльності й віднесення до них логістичних операцій (функцій), які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства [2, с. 39].

Хід процесу логістичного менеджменту здійснює управлінський персонал підприємства, який поділяється на три рівні [3, с.77]:

1. Вищий управлінський персонал – вищий рівень функціонального управління, який здійснює розроблення та реалізацію логістичної стратегії підприємства (віце-президент-корпорації з логістики, директор з логістики, начальник відділу з логістики, інтегральний логістичний менеджер).

2. Середній управлінський персонал – керівники і провідні фахівці служби функціонального менеджменту; до них відносяться: керівники структурних підрозділів – відділів (служб) логістики, логістичні менеджери, координатори функціональних областей логістики, або логістичних функцій аналітики.

3. Управлінський персонал нижньої ланки – фахівці функціонального відділу логістики: логістичні менеджери, інженери-фахівці, аналітики (статистики).

На нашу думку, основним є те, що керуючий з логістики на підприємстві відповідає за вирішення таких основних завдань: контроль запасів і виробничих планів; управління продажами і замовленнями; контроль запасів і виробничих планів; транспорт та перевезення; управління складським господарством; обслуговування споживачів.

Логістичний менеджмент може відігравати важливу роль у відновленні підприємств після закінчення війни. Ось деякі способи, які допоможуть в цьому процесі:

1. Організація постачання. Логістика допоможе підприємствам відновити постачання сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва.

2. Оптимізація транспортування. Логістика допоможе оптимізувати транспортні маршрути та засоби перевезення для забезпечення ефективності доставки товарів.

3. Управління запасами. Ефективне управління запасами допоможе уникнути надмірного або недостатнього запасу продукції, що може виникнути під час війни.

4. Відновлення ланцюжків постачання. Підприємствам слід відновлювати та удосконалювати ланцюжки постачання, співпрацюючи з партнерами та постачальниками.

5. Технології та інновації. Використання сучасних технологій у логістиці може значно полегшити процес відновлення підприємств після воєнного конфлікту.

6. Безпека та ризики. Логістика також відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки постачання та управління ризиками, пов'язаними з можливими загрозами.

Важливо зрозуміти, що відновлення після війни потребує комплексного підходу та співпраці між урядовими структурами, бізнесом та міжнародними партнерами. Логістика може стати ключовим елементом у цьому процесі, допомагаючи підприємствам ефективно відновлювати свою діяльність та відновлювати економіку після воєнного конфлікту.

Деякі аспекти логістичного менеджменту варто використовувати для забезпечення ефективного управління ресурсами та оптимізації процесів відновлення країни після перемоги:

1 Міжнародна співпраця. Логістичний підхід може допомогти залучити міжнародні ресурси та партнерство для швидкого відновлення підприємств та економіки в цілому.

2 Інфраструктура. Розвиток та відновлення інфраструктури, такої як дороги, порти, аеропорти, є важливою складовою логістичного процесу.

3 Гуманітарна допомога. Логістика грає ключову роль у розподілі гуманітарної допомоги, забезпеченні доступу до ліків, харчів та інших необхідних ресурсів.

4 Управління витратами. Логістика дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, що особливо важливо під час відновлення після війни, коли ресурси можуть бути обмеженими.

5 Планування та координація. Організація логістичних процесів допоможе уникнути заторів та ефективно виконувати плани відновлення.

6 Розвиток нових ринків. Логістика може допомогти підприємствам розширити свої ринки збуту та знайти нові можливості після закінчення війни.

Загалом, логістика є ключовим інструментом у відновленні підприємств та економіки після закінчення війни, оскільки допомагає вирішувати складні завдання та координувати різні аспекти відновлення. Однак це вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного підходу та співпраці між різними структурами та галузями влади.

Отже, роль менеджера з логістики в сучасних умовах функціонування підприємств різко зростає. Адже, його обов'язки повинні бути спрямовані на оптимізацію потоків товарів, інформації та послуг через ланцюжок постачання. Зростає відповідальність за планування, координацію руху товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Менеджер логістики співпрацює з постачальниками, транспортними компаніями та іншими учасниками ланцюжка постачання для забезпечення безперервності та ефективності всього процесу. Важливим є використання аналітичних даних для постійної оптимізації процесів логістики, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність. Ця роль є важливою для успішної роботи підприємства, оскільки ефективний управлінський підхід у логістиці дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та забезпечити задоволення потреб клієнтів

Список літературних джерел:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.І, Семенченко Н.В. Технологія управління персоналом: монографія. К.:НТУУ, КП ім. І. Сікорського; 2017, 528с.
2. Гюлев Н.У. Логістичний менеджмент. Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 52с.
3. Єрмоленко М.М. Менеджмент: навчальний посібник, 2006 р. 656с.
4. Морушко О.О. Кадровий менеджмент. Національний університет «Львівська Політехніка» - Львів, 2014. 173с.

Новицька Анна Євгенівна, студентка
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцентка Нечипоренко А.В.

БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасну економіку неможливо уявити без функціонування банків, які у своїй діяльності стикаються з різними фінансовими ризиками, що впливають на їх стійкість та довіру громадськості. Це питання особливо важливе в сучасних умовах, коли фінансова система зазнає суттєвих проблем і піддається економічним та фінансовим кризам внаслідок воєнних дій на території України.

Підходи щодо визначення поняття «ризик» є різноманітними залежно від контексту. Однак у найширшому сенсі ризик відноситься до невизначеності щодо проведення конкретної події в майбутньому [1].

Банківський ризик – це певна ситуативна характеристика діяльності банків, яка показує невизначеність її результатів і відображає вірогідність відхилення дійсності від запланованого [2, с.117].

Банківський сектор загалом характеризується підвищеним рівнем ризику порівняно з іншими секторами. Ця особливість обумовлена унікальністю операцій, які виконуються кожним банком. Банки взаємодіють зі значною кількістю партнерів, клієнтів і позичальників, фінансовий стан яких має безпосередній вплив на фінансовий стан самого банку. Діяльність банку різноманітна і включає операції, такі як фінансування, випуск та придбання цінних паперів, надання позик, факторинг, лізинг та готівкові операції для клієнтів. Здійснення будь-якої банківської операції пов'язане з певними фінансовими ризиками.

До основних ризиків банківської діяльності слід віднести наступні [3; 4]:

- кредитний ризик – ризик невиконання або невчасного виконання зобов'язань боржника перед банком;

- ринковий ризик – ризик зміни вартості активів із зобов'язань банку через зміни в ринкових умовах, таких як процентні ставки, валютні курси, ціни на акції та облігації, наприклад зниження вартості акцій, збільшення процентних ставок, коливання валютних курсів;

- операційний ризик, тобто ризик втрат, які виникають

внаслідок недосконалостей у внутрішніх процесах, системах, кадрах тощо;

- ліквідний ризик – це ризик, пов'язаний з неспроможністю банку вчасно залучити або повернути кошти для забезпечення своєї ліквідності. До прикладу, це великий вивід коштів вкладниками, недостатня ліквідність активів;

- правовий та репутаційний ризик. Правовий ризик виникає при можливих порушеннях законодавства або регулювань, а репутаційний ризик пов'язаний з втратою довіри клієнтів і інвесторів через негативні події або дії банку.

Методи виявлення та оцінки банківських ризиків мають значну роль у забезпеченні стабільності банківських установ і фінансової системив цілому. До основних методів доцільно віднести:

- стрес-тестування (StressTesting) – цей метод полягає в аналізі та моделюванні різних стресових сценаріїв на різні напрямки банку. Це допомагає визначити, як банк витримує негативні економічні події;

- внутрішні тазовнішні аудити, які перевіряють фінансові операції банку, а також чи відповідає діяльність банку чинному законодавству;

- аналіз показників та моделювання: банки використовують різні фінансові моделі та відповідно аналітичні інструменти для оцінки ризиків [4].

Управління ризиками в банківській системі є надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та надійності фінансового сектору. Цей процес включає в себе аналіз та оцінку потенційних загроз, які можуть вплинути на операції банку. В деяких розвинених країнах, центральні банки передають частину відповідальності за контроль за ризиками комерційним банкам, зосереджуючи свою увагу на більш значущих ризиках. Такий підхід враховує той факт, що ефективне управління ризиками є важливою частиною діяльності кожного банку і передбачає активну роль самого банку у цьому процесі.

Управління ризиками – це складний процес, який має свій алгоритм та містить наступні етапи, такі як:

- ідентифікація – усвідомлення та визначення причин виникнення ризику;

- квантифікація – вимірювання, аналіз та оцінювання серйозності ризику;

- мінімізація – прийняття управлінських рішень для зниження чи обмеження ризиків за рахунок застосування відповідних методів та інструментів. Найбільш поширеними методами зниження ризиків є

диверсифікація, лімітування, хеджування та резервування [2, с. 119].

– моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризиків.

Слід зазначити, що методи управління банківськими ризиками прийнято поділяють на такі групи: методи уникнення банківських ризиків; методи прийняття банківських ризиків.

Отже, управління банківськими ризиками вимагає постійного моніторингу і внутрішнього контролю. Ці елементи відіграють суттєву роль у виявленні потенційних ризиків та наданні вчасної реакції на них. Регулятори встановлюють високі стандарти та вимоги до банків щодо оцінки та управління ризиками, а банки повинні систематично виконувати ці вимоги. Банки мають постійно здійснювати нагляд та контроль за можливими ризиками, спрямовуючи зусилля на їх управління і мінімізацію негативних наслідків та збитків, які можуть бути спричинені цими ризиками.

Список літературних джерел:

1. Волков Д. П. Аналіз банківських ризиків: основні підходи до визначення. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10(3). С. 131–139.
2. Демчук Н.І., Абахтімова А.А. Управління банківськими ризиками. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч.1. С. 117–119.
3. Гаврилко П.П., Кужелев М.О., Брітченко І.Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія. Рівне-Новий Сонч: Волин. обереги, 2016. 228 с.
4. Третяк Д. Д., Душейко П. А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 100–107.

Онищенко Дмитро Юрійович., аспірант
Миколаївський національний аграрний університет
Науковий керівник – д.е. н., професор Полторак А. С.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для успішного управління економічною безпекою підприємства, необхідна ефективна система управління фінансами, яка здатна забезпечувати компроміс між інтересами розвитку підприємства, наявністю достатнього рівня грошових коштів і

забезпеченням платоспроможності підприємства [1]. У цьому випадку основними стратегічними цілями діяльності підприємства є:

- ▢ оптимізація структури капіталу і забезпечення фінансової стійкості підприємства ;максимізація прибутку;
- ▣ забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; поліпшення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, багато питань у рамках проблеми економічної безпеки підприємства вимагають подальшого розвитку, у тому числі щодо сутності економічної безпеки підприємства, обґрунтування її структури, способів оцінювання її рівня [5]. Процес оцінювання рівня економічної безпеки підприємства включає такі кроки:

- вибір критерію ефективності економічної безпеки, який характеризує ступінь наближення підприємства до безпечного стану;
- побудова множини показників (індикаторів) економічної безпеки;
- визначення порогових значень показників (індикаторів);
- моніторинг вибраних показників і зіставлення їх фактичних значень із пороговими;
- визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємства за обраними показниками.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів дав змогу виявити певні недоліки, що ускладнюють їх використання для оцінки економічної безпеки підприємств. Зокрема, методи прогнозування банкрутства значно обмежують методичну сутність поняття економічної безпеки, адже зводяться лише до оцінки фінансових ризиків. Методи комплексної оцінки загроз передбачають аналіз лише наявної, видимої небезпеки, не враховуючи циклічності розвитку підприємства та причинно-наслідкових зв'язків різних ризиків і загроз. Методи оцінки, економічного потенціалу компанії здебільшого потребують великої кількості статистичних даних, що значно знижує достовірність і об'єктивність аналізу, за відсутності необхідної інформаційної бази; до того ж потребує доробки механізм визначення окремих складових економічної безпеки підприємства. Тому, потрібно вдосконалити методичну базу оцінки рівня економічної безпеки, з метою формування ефективного й адекватного вітчизняним умовам господарювання інструмента виявлення і прогнозування кризових явищ підприємства та визначення шляхів підвищення його економічної стійкості. Розглядаючи економічну безпеку підприємства як його здатність до ефективного функціонування протягом тривалого часу, потрібно виділити різні рівні економічної безпеки [2, 3]. Для

цього проаналізуємо «тримірну діагностику рівня економічної безпеки підприємства», що являє собою комплексний методичний підхід до визначення економічної стійкості підприємства залежно від трьох основних параметрів: поточної, тактичної і стратегічної економічної безпеки. Особливість даного підходу полягає у визначенні рівня економічної безпеки залежно від певного проміжку часу, відповідно до якого вона оцінюється. Доцільність такого підходу обумовлена еволюційним характером кризових явищ: навіть рівнозначні за своєю силою загрози по-різному впливають на результати господарської діяльності підприємства й тому можуть призвести до його банкрутства в різні періоди часу [6].

Суб'єкт господарської діяльності, який, приміром, має задовільну ліквідність і низький науково-технологічний потенціал, сьогодні в безпеці, а в майбутньому може опинитися в небезпеці. З огляду на зазначене, у процесі діагностики загального рівня економічної безпеки підприємства доцільно виділити такі її основні форми, як поточна, тактична і стратегічна економічна безпека. При цьому загальний рівень економічної безпеки визначається на підставі оцінки всіх трьох складових[5]. Відповідно до запропонованого підходу, поточна економічна безпека передбачає відсутність загроз, здатних призвести до припинення життєдіяльності підприємства в поточному періоді. Діагностика поточної безпеки полягає у визначенні рівня платоспроможності підприємства шляхом інтегральної оцінки його фінансово-економічного стану. Для оцінки цієї складової запропоновано використовувати ряд фінансово- економічних показників, які характеризують:

- рівень фінансової незалежності підприємства;
- стан ліквідності його активів і можливості своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань;
- фінансово-економічні результати діяльності підприємства [4].

Тактична економічна безпека відображає здатність підприємства до відтворення у процесі реалізації ним господарської діяльності, що досягається при певному рівні ефективності використання ресурсів підприємства (основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів). Ця складова економічної безпеки характеризує ефективність організації виробничо-господарської й комерційної діяльності підприємства, раціональність використання його економічного потенціалу [8].

Список літературних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98 – 103.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія / О. І. Барановський. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 759 с.
3. Васильців Т. Г. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки [Текст] / Т. Г. Васильців, О. Р. Ярошко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011 р. – № 21.02. – С. 132 – 136
4. Внукова Н. М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 15–21.
5. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 88–97.
6. Коваленко В.В. Методичні підходи щодо діагностики рівня економічної безпеки підприємства / В.В. Коваленко // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 85–88.
7. Нагорна І. І. Оцінка стійкості економічної безпеки промислового підприємства / І. І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С. 249–250.
8. Сучасні аспекти формування фінансово-економічного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу (2016). *Економіка та управління: історія, реальність та перспективи*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/economika/osinc_ka.pdf (дата звернення 01.10.2022).

Петрова Анастасія Віталіївна, магістр

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Науковий керівник - к.е.н., доц. Погуда Н. В.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КСВ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИЗМУ

Навколишнє середовище зазнає великої напруги через зростання споживання електроенергії, витрат на утилізацію відходів і стічних вод, поверхневого споживання та втрати біорізноманіття. Основні соціальні виклики зараз включають вплив акультурації та втрату

цінностей, викликаних туризмом. Однак чисте середовище, приголомшливі краєвиди, культурна спадщина та надійна інфраструктура складають фундаментальні компоненти туристичної пропозиції. Щоб зберегти ці компоненти, для індустрії туризму необхідне стале управління ресурсами, де споживачів слід заохочувати до вибору екологічно чистих товарів і послуг.

Котлер Ф. зазначив, що корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ) – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [1].

Гурочкіна В. вважає КСВ збалансованою діяльністю, результатом якої є поєднання у собі потрійного ефекту: економічного, соціального та екологічного [2].

На думку Боуена Г. [3], термін соціальна відповідальність стосується зобов'язань підприємців проводити таку політику, приймати ті рішення або слідувати тим напрямкам дій, які є бажаними з точки зору цільей і цінностей нашого суспільства [3].

Однією із актуальних тем для обговорення КСВ є те, що існує конфлікт між метою бізнесу та концепцією соціальної відповідальності. Багато бізнесменів та економістів стверджують, що справжньою метою бізнесу є отримання прибутку, де робити щось поза цією метою підриває фундаментальний принцип бізнесу.

Наприклад, в 1970 році американський економіст та лауреат Нобелівської премії Фрідман М. вважав, що основна місія підприємства - це збільшення прибутку, при цьому дотримуючись чесної конкуренції і уникнення обману чи шахрайства [4].

Фрідман М. аргументував свою позицію тим, що виконання соціальних функцій відводить компанії роль держави, яка має збирати податки від клієнтів, працівників та акціонерів і вирішувати соціальні проблеми. Він вважав, що обрані чиновники мають бути відповідальні за цю функцію, і бізнесу слід концентруватися на своїй основній функції - здобутку прибутку, не втручаючись в діяльність держави.

Існує безліч підходів до впровадження КСВ у компанії, але одне підтвердженою реальністю є те, що її успішна імплементація вимагає, щоб практики компанії стали невід'ємною частиною її корпоративної культури та бізнес-процесів. У сучасному суспільстві працівники та клієнти віддають перевагу співпраці з тими підприємствами, які активно впроваджують принципи КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність має багато форм. Навіть найменша компанія може вплинути на соціальні зміни,

зробивши свій внесок шляхом розвитку персоналу чи турботі про навколишнє середовище.

Деякі з найпоширеніших прикладів КСВ включають:

- зменшення вуглецевого сліду;
- удосконалення трудової політики;
- участь у FairTrade;
- різноманітність, справедливість та залучення
- всесвітня благодійність;
- спільнота та віртуальне волонтерство;
- корпоративна політика, яка приносить користь навколишньому середовищу;
- соціально та екологічно свідомі інвестиції.

Компанії повинні ділитися тим, як вони намагаються позитивно вплинути на світ, щоб громадськість могла побачити їхні просоціальні ініціативи. Демонстрація зусиль є ключовою, тому необхідно проводити активну політику у даному напрямі.

Серед представників туристичної сфери є також чимало компаній, що впроваджують стратегію КСВ у своїй діяльності. Наприклад, InterContinental Hotels Group (IHG), найбільша готельна компанія у світі, запустила програму Green Engage, коли оцінила свій вплив на навколишнє середовище та зрозуміла, що енергія є другою за величиною витратою. У своєму звіті за 2022 рік [5], група готелів «Hilton» відзначила свої основні досягнення та поставила завдання у таких сферах, як: соціальна, керування компанією та піклування про навколишнє середовище. Іншим гарним прикладом застосування стратегії КСВ є Radisson Hotel Group. Як зазначено у звіті компанії [6], завдяки своїй прихильності до Декларації Глазго і прагненню досягти нульового рівня викидів до 2050 року, найближчі цілі RHG науково обґрунтовані, а цілі скорочення викидів вуглецю до 2030 року були затверджені SBTi. Інша мережа готелів – Marriott International (MI) – також використовує стратегію КСВ та має певні плани до 2025 року у цьому напрямі [7]. Серед основних задач визначено наступне: до 2025 року надати 15 мільйонів годин волонтерської роботи на підтримку пріоритетів компанії та стратегії залучення громадськості, 50% волонтерських годин буде присвячено дітям та молоді, в тому числі з груп ризику та неблагополучних сімей, шляхом розвитку їхніх навичок, працевлаштування та підтримки їхньої життєвої енергії; 80% керованих готелів братимуть участь у громадській діяльності, 50% усіх зареєстрованих волонтерських заходів будуть засновані на корисних нових навичках. Також MI має на меті до 2025 року інвестувати щонайменше \$35 млн у розширення та поглиблення програм та

партнерства, які розвивають навички гостинності та розширюють можливості для молоді, різних груп населення, жінок, людей з інвалідністю, ветеранів та біженців; досягти паритетного гендерного представництва на керівних посадах у глобальних компаніях. 100% готелів MI матимуть сертифікат сталого розвитку, а 650 готелів отримують сертифікат LEED або його еквівалент до 2025 року; 100% співробітників, які працюють на об'єктах нерухомості, пройдуть навчання з прав людини, в тому числі щодо обізнаності про торгівлю людьми, політики та практики відповідального підбору та найму персоналу. MI планують сприяти зміцненню миру в світі через подорожі, інвестувавши щонайменше \$500 000 у партнерства, які стимулюють, оцінюють і підвищують рівень подорожей та роль туризму в культурному взаєморозумінні.

Отже, щоб бути ефективними та вважатися найкращими, підприємствам варто застосовувати стратегію КСВ. До того ж, необхідно демонструвати КСВ не лише під час економічного добробуту, але й у «важкі» періоди, саме на цьому етапі помітно реальне ставлення компанії до проблем суспільства та готовність залучатись до активних громадських дій.

Список літературних джерел:

1. Котлер, Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства = Corporate Social Responsibility. заг. ред. Л. Савицька ; пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 285 с.
2. Гурочкіна В. Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право»*. 2017. № 2. С. 162-173.
3. Bowen, H. R. Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press. 2013. 245 p.
4. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007. 173 p.
5. HILTON 2022 Environmental, Social and Governance Report High lights. Hilton. URL: <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2023/04/Hilton-2022-ESG-Highlights.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).
6. Responsible Business Report 2022. Radisson Hotel Group. URL: <https://media.radissonhotels.net/image/responsible-business--corporate-use->

only/miscellaneous/16256-142211-m26438577.pdf(дата звернення: 09.11.2023).

7. 2025 Sustainability & Social Impact Goals. Marriott International. URL: https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2019/10/Serve360-goals-page-tabloid_2-updated-20180916-English.pdf (дата звернення: 09.11.2023).

Підгородецька Віра Мирославівна, магістр
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Науковий керівник – к.е.н., доцент Костюк У. З.

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Управління матеріально-виробничими запасами є досить актуальним питанням. Особливо гостро воно постає зараз під час воєнного стану та повномасштабного вторгнення рф.

Для вирішення цієї проблеми необхідно підвищити ефективність використання ресурсів та вдосконалити такі фактори: підвищення ефективності обліку й контролю, обґрунтоване та раціональне використання матеріально-виробничих запасів, модернізація складських приміщень, доцільність та введення інновацій.

Ефективний облік дає можливість визначити раціональне використання запасів та створити умови для їхньої економії. Удосконалення обліку є одним з методів вирішення даної проблеми. Для цілей бухгалтерського обліку та управління виробничими запасами необхідне широке застосування новітніх технологій [1]. За допомогою введення новітніх технологій можна отримувати оперативну інформацію про використання та затребуваність запасів під час процесів виробництва та опрацювати їх. Для обліку – це різноманітне програмне забезпечення, яке має створену конфігурацію під конкретну галузь, наприклад, «Дебет плюс», де є кілька видів різних інформаційних баз. Також можна навести програму «ISpro», яка дає змогу проводити аналіз технологічних карт та оцінити їхню ефективність у виробництві. Для планування ресурсів варто розглянути інноваційну інформаційну систему Enterprise Resource Planning (ERP), а для управління складом – Warehouse Management System (WMS).

Раціональне та обґрунтоване використання запасів є однією з найважливіших задач. Важливо уникати неефективного споживання,

оскільки це може призвести до збільшення залучених запасів, що в подальшому збільшує витрати підприємства. Для уникнення даної проблеми потрібно на постійній основі контролювати фактичні норми списань, коригувати технологічні карти та формули для кожної одиниці продукції, поліпшувати устаткування та виробниче обладнання, проводити правильний догляд за ними та уникати неякісної обробки сировини. Для залучення додаткової сировини при нестачі запасів можна переглянути нові інноваційні ідеї, запропоновані науковцями. До прикладу, використання паперу, зробленого з кукурудзяного листа, у харчовій промисловості. Особливого значення набирає інноваційний розвиток у харчових технологіях, де цілеспрямований пошук, формування і реалізація інновацій дають можливість отримати нове покоління харчових продуктів, яке відповідає принципам здорового харчування і формулі харчування XXI століття – якість, ефективність та абсолютна безпека для споживача. Інновації у харчових виробництвах на нинішньому етапі мають посилено впроваджуватись передусім у виробництві оздоровчих харчових продуктів, частка яких на світовому ринку постійно зростає, а в Україні не перевищує 2-3% від загального обсягу харчової продукції. Це є особливо актуальним у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі і широкими можливостями виробництва та реалізації експортно-орієнтованої продукції.

Перегляд використання складських приміщень викликано необхідністю коректного зберігання виробничих запасів. При неправильній експлуатації складу може виникнути низка проблем, таких як: псування матеріалів, надмірна вологість, протяги, випари газів, перепад температури тощо. Дане питання може бути вирішене за допомогою правильної експлуатації, модернізації та контролю відповідальних осіб за стан складського приміщення, а також встановлення датчиків, які вимірятимуть конкретні нормативні значення. За допомогою впровадження інноваційної технології Radio Frequency Identification (система радіочастотної ідентифікації палет за допомогою радіоміток) можна вирішити такі завдання:

- організувати автоматичне введення даних в інформаційні логістичні системи;
- відстежувати проходження сировини та готової продукції по всьому ланцюгу поставок;
- контролювати переміщення продукції всередині підприємства;
- контролювати складські операції, в тому числі кросс-докінг;
- проводити миттєві інвентаризації без участі персоналу;

- ввести партійний облік та поліпшити роботу системи управління запасами;
- організувати роботу складів у відповідності до принципів ФІФО;
- попередити втрати та крадіжки.

WMS–систем дозволяє оптимально використовувати складські площі, скоротити витрати на зберігання, підвищити продуктивність праці і точність обліку.

Важливе місце в управлінні запасами посідає інноваційні технології в логістиці. Логістичні інновації застосовуються в закупівельній діяльності, складському та транспортному господарстві, при розподілі ресурсів у виробництві, у виробничому процесі, в управлінні запасами, збутової діяльності, тобто у всіх функціональних галузях логістики. При розробці цих технологій враховуються усі фактори, які здатні впливати на них.

Якщо говорити про Україну, то ще 2018 р. було прийнято «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року», де було зазначено про використання «альтернативних видів палива» та «стимулювання використання альтернативних джерел енергії, а також екологічних видів транспорту та спецтехніки» [2]. Застосування електромобілів, які здатні перевозити вантаж до 36 тонн: Nicola One/Two, Daimler E-FUSO Vision one, Tesla Semi; до 2 тонн: Volkswagen e-Crafter, Mercedes-Benz eVito; до 700 кг: Renault Kangoo Z.E, Citroen Berlingo Electric, Nissan e-NV200, дозволить значно скоротити витрати на доставку матеріально-виробничих запасів і знизити собівартість готової продукції. [3].

Виходячи з наведених умов, можна зробити висновок, що розробка та введення нових методів для обліку та контролю становить вагомому частку для правильного аналізу, а в подальшому і для прийняття коректного управлінського рішення. Вивчення та запровадження інновацій в управлінні матеріально-виробничими запасами є дуже важливим фактором для покращення діяльності підприємств та країни загалом. Проте важливо розуміти, що для України цей процес буде досить тривалим та важким, але надзвичайно перспективним та потрібним при відновленні економічного становища після закінчення війни.

Список літературних джерел:

1. Матвеев П. М. Сутність механізму економічного відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 4. С. 353–363. URL :

- <http://ujae.org.ua/sutnist-mehanizmu-ekonomichnogo-vidtvorennya-resursnogo-potensialu-agrarnogo-sektora/>(дата звернення 08.11.2023)
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року :розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text>. (дата звернення 08.11.2023)
3. Товарянський В. І., Ренкас А. А., Руденко Д. В. Удосконалення процесів транспортно-логістичної діяльності шляхом використання електромобілів в управлінні ланцюгом постачання. *Вісник ЛДУБЖД*. 2021. №24. С. 116-122
URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2276/216>
4 (дата звернення 08.11.2023)

Плохова Марія Олександрівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н, доцент кафедри маркетингу Коровіна О.В

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН СПОЖИВЧИХ ПОТРЕБ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Відновлення України після війни є одним з найважливіших завдань, що стоять перед країною. Воно потребуватиме значних ресурсів, як фінансових, так і людських. Успішне відновлення залежить від багатьох факторів, одним з яких є зміни споживчих потреб населення та адаптація підприємств [1].

Споживчі потреби є важливим фактором економічного розвитку. Вони відображають рівень життя населення та його потреби в товарах та послугах. У періоди кризи споживчі потреби можуть змінюватися. Наприклад, в умовах війни споживачі зосереджуються на задоволенні базових потреб, таких як їжа, одяг, житло та охорона здоров'я. Однак, по мірі відновлення економіки, попит на товари та послуги може зростати.

Дослідження зміни споживчих потреб в умовах повоєнної відбудови є актуальним та важливим. Воно може допомогти у розробці ефективної політики відновлення економіки, підвищення рівня життя населення та відновленню функціональності підприємств.

Зміна споживчих потреб у період відбудови характеризується низкою суттєвих змін у структурі та пріоритетах споживчих потреб населення. Ці зміни обумовлені, з одного боку, необхідністю задоволення базових потреб, а з іншого боку, прагненням населення до підвищення рівня комфорту та якості життя.

У перші роки після війни, коли економіка перебуває в стані відновлення, споживачі зосереджуються на задоволенні базових потреб, таких як їжа, одяг, житло та охорона здоров'я. Це пов'язано з тим, що внаслідок війни значна частина населення втратила житло, майно та джерела доходу. У цей період зростає попит на продукти харчування, одяг, взуття, товари побутової хімії, меблі та інші товари першої необхідності [2].

По мірі відновлення економіки, попит на товари та послуги базового споживання стабілізується, а потім починає зростати попит на товари та послуги, пов'язані з підвищенням рівня комфорту та якості життя. Наприклад, зростає попит на якісну їжу, зручний одяг, сучасні технології та послуги.

Відновлення інфраструктури та житлового фонду є одним з пріоритетних напрямків розвитку України в післявоєнний період. Це призведе до зростання попиту на товари та послуги, пов'язані з цими сферами. Наприклад, буде зростати попит на будівельні матеріали, обладнання та послуги, а також на товари для ремонту та облаштування житла [4].

На зміну споживчих патернів у період відбудови впливають такі соціально-економічні чинники [4]:

- Рівень доходів населення: чим вищий рівень доходів населення, тим вищий попит на товари та послуги, пов'язані з підвищенням рівня комфорту та якості життя.

- Структура зайнятості населення: якщо зростає частка зайнятого населення в сфері послуг, то зростає попит на товари та послуги, пов'язані з підвищенням рівня комфорту та якості життя.

- Вік населення: у молодому віці зростає попит на товари та послуги, пов'язані з розвагами та відпочинком. У людей середнього віку зростає попит на товари та послуги, пов'язані з сім'єю та вихованням дітей. У людей похилого віку зростає попит на товари та послуги, пов'язані з охороною здоров'я та комфортом.

- Житлові умови населення: якщо житлові умови населення є незадовільними, то зростає попит на товари та послуги, пов'язані з житлом.

- Соціально-культурні фактори: такі фактори, як традиції, звичаї, цінності, можуть впливати на споживчі патерни населення [3].

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в нових умовах, підприємствам необхідно адаптуватися до змін споживчих потреб. Технологічні зміни постійно відбуваються, і вони мають значний вплив на споживчі тенденції. Інновації можуть призводити до зміни потреб споживачів. Наприклад, розвиток нових технологій у

галузі охорони здоров'я може призвести до зростання попиту на послуги з діагностики та лікування захворювань.

Адаптація до змін споживчих потреб – це складний процес, який вимагає від підприємств гнучкості та готовності до інновацій. Однак підприємства, які зможуть успішно адаптуватися, матимуть більші шанси на успіх в нових умовах.

Одним з прикладів впливу технологічних інновацій на зміну потреб споживачів є зростання попиту на продукти та послуги, пов'язані з цифровими технологіями. З розвитком смартфонів, планшетів, ноутбуків та смарт-телевізорів споживачі стали більше часу проводити в цифровому світі. Це призвело до зростання попиту на товари та послуги, які дозволяють споживачам взаємодіяти з цифровим світом, такі як онлайн-торгівля, потокове відео та соціальні мережі.

Технологічні інновації можуть також призводити до зміни цінностей споживачів. Наприклад, розвиток екологічних технологій може призвести до зростання попиту на продукти та послуги, які є екологічно чистими.

Можна навести такий приклад впливу ТІ на зміну цінностей споживачів є зростання попиту на екологічно чисті продукти та послуги. Зростаюча обізнаність споживачів про вплив діяльності людини на навколишнє середовище призвела до зростання попиту на товари та послуги, які виробляються з екологічно чистих матеріалів або які мають менший вплив на навколишнє середовище.

Ось деякі конкретні приклади того, як технологічні зміни впливають на споживчі тенденції:

- Розвиток штучного інтелекту (ШІ) призвів до зростання попиту на продукти та послуги, які використовують ШІ. Наприклад, ШІ використовується в розумних колонках, які можуть відтворювати музику, відповідати на запитання та керувати розумними пристроями.

- Розвиток 3D-друку призвів до зростання попиту на індивідуальні продукти, які можна надрукувати на 3D-принтері. Наприклад, 3D-друк використовується для створення унікальних іграшок, аксесуарів та навіть медичних імплантатів.

- Розвиток автономних транспортних засобів призведе до зростання попиту на послуги з перевезення, які надаються автономними транспортними засобами.

Споживчі потреби українців до війни та під час війни суттєво відрізняються. До війни українці мали широкий вибір товарів та послуг, доступ до якісних продуктів харчування, одягу, техніки та інших товарів. Під час війни ситуація кардинально змінилася.

Основні відмінності споживчих потреб до війни та під час війни:

- Відсутність доступу до широкого вибору товарів та послуг. Під час війни багато магазинів та підприємств були закриті або пошкоджені. Це призвело до обмеженого вибору товарів та послуг, а також до підвищення цін.

- Зростання попиту на товари першої необхідності. Під час війни українці насамперед потребують товарів першої необхідності, таких як продукти харчування, вода, ліки, засоби гігієни та одяг.

- Зменшення попиту на непотрібні товари та послуги. Під час війни українці стали менше витрачати гроші на непотрібні товари та послуги, такі як розваги, подорожі.

Конкретні приклади змін споживчих потреб українців:

- До війни українці могли вибирати з широкого асортименту продуктів харчування, включаючи м'ясо, рибу, фрукти та овочі. Під час війни доступ до цих продуктів харчування став обмеженим, і українці змушені були перейти на більш прості та доступні продукти, такі як каші, хліб та макарони.

- До війни українці могли купувати одяг та взуття в модних магазинах. Під час війни українці змушені були купувати більш практичний одяг, який можна було б носити в будь-яку погоду.

- До війни українці могли відпочивати в готелях та на курортах. Під час війни українці змушені були відпочивати вдома або в евакуації.

Споживчі потреби українців поступово відновлюються, але вони ще довго залишатимуться іншими, ніж до війни.

Зміну споживчих потреб українців можна зобразити завдяки піраміді Маслоу (рис. 1).

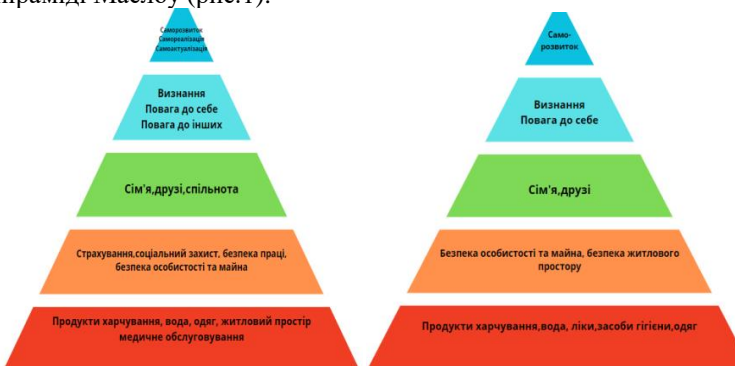


Рис. 1. Зміна споживчих потреб за пірамідою Маслоу

Як видно з порівняння, під час війни фізіологічні потреби українців залишаються на першому місці, але безпекові потреби стають більш важливими, ніж соціальні та потреби в повазі. Потреби в самореалізації відходять на другий план.

Така зміна споживчих потреб є закономірною, оскільки в умовах війни люди спочатку прагнуть забезпечити свої основні потреби в безпеці та життєзабезпеченні. Коли ці потреби задоволені, вони починають думати про інші аспекти свого життя, такі як соціальні відносини та самореалізація. Ці зміни можна розділити на кілька основних напрямків:

- Зміна пріоритетів споживачів. У зв'язку з війною, споживачі стали більш усвідомленими щодо свого бюджету та стали віддавати перевагу товарам та послугам, які є більш доступними та якісними.

- Зміна цінкових орієнтирів. Внаслідок інфляції, ціни на товари та послуги значно зросли. Це призвело до того, що споживачі стали більш обережними у своїх витратах.

- Зміна потреб у сфері послуг. Внаслідок війни, багато людей були змушені змінити своє місце проживання або роботу. Це призвело до зростання попиту на послуги з переїзду, працевлаштування, навчання тощо.

Однак, слід зазначити, що зміна споживчих потреб не є одноманітною для всіх українців. Для людей, які були змушені покинути свої домівки, пріоритетними є потреби в безпеці та житловому просторі. Для людей, які залишилися в окупованих або прифронтових районах, пріоритетними є потреби в продуктах харчування та медикаментах.

Отже, період повоєнної відбудови України характеризується низкою змін у споживчому ринку. Ці зміни обумовлені, з одного боку, необхідністю задоволення базових потреб, а з іншого боку, прагненням населення до підвищення рівня комфорту та якості життя. До основних напрямків зміни споживчих потреб в умовах повоєнної відбудови України можна віднести: зростання попиту на товари та послуги, пов'язані з відновленням інфраструктури та житлового фонду, розвиток альтернативних форм споживання, таких як спільне користування та прокат, зміна пріоритетів споживання в бік підвищення рівня комфорту та якості життя.

Важливим аспектом адаптації є розуміння змін у споживчих потребах населення. Підприємства повинні виявляти чутливість до динаміки змін смакових уподобань, вимог до якості та цінової доступності товарів і послуг. Гнучкі стратегії виробництва і

маркетингу дозволяють ефективно відповідати на зміни попиту. Паралельно з цим, підприємства повинні активно впроваджувати інновації, спрямовані на покращення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. Технологічний розвиток відкриває нові можливості для вдосконалення виробництва, зменшення витрат і збільшення конкурентоспроможності.

Зміни споживчих потреб в умовах повоєнної відбудови є закономірним процесом, що відображає зміни в економічному та соціальному розвитку суспільства. Врахування змін у споживчих потребах населення є важливим фактором успішного відновлення економіки та підвищення рівня життя населення.

Список літературних джерел:

1. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>.
2. Проект Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни, Київ, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Соціокультурні чинники розвитку українського ринку праці : кол. моногр. / за ред. О.М. Балакіревої ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2017. – 264 с. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/mg/285.pdf>
4. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. *Forbes.ua / Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyuni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 12.11.2023).

Скляр Іван Григорович, магістр

Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Високий темп змін та невизначеності, що відбуваються у зовнішньому середовищі, створює для підприємств, незалежно від форм власності, нові та досить гострі проблеми виживання, а це, у

свою чергу, з метою досягнення високої рівня конкурентоспроможності та певного ринкового успіху, спонукає до того, що вони повинні мати відповідну гнучкість, а також бути найбільш адаптивними та готовими до змін, що відбуваються навколо них, що можливо забезпечити лише в тому випадку, коли в центрі існуючої на даний момент політики знаходиться не тільки окремо взятий працівник, а й колектив загалом.

Одна з очевидних проблем полягає у серйозній невідповідності між зростаючою потребою у забезпеченні функцій управління персоналом та станом служб, які несуть за це відповідальність.

В останні роки спостерігається зміна звичних цінностей, що згодом призвело до розладів особистих переконань. У багатьох організаціях досить часто наявні негативні моменти: стреси, тиск, невизначеність, що значно ускладнює розробку, застосування та подальше коригування системи розвитку персоналу.

Основна ідея професійного розвитку персоналу полягає у формуванні витрат на розкриття потенціалу співробітників не як безповоротних витрат, а як прибуткових капіталовкладень у формування успішного майбутнього організації.

Професійний розвиток позитивно впливає не тільки на організацію, але і безпосередньо на самих працівників. підвищуючи кваліфікацію, набуваючи нові навички та знання персонал підвищує власну конкурентоспроможність на ринку праці, набуває додаткових можливостей для професійного зростання не тільки всередині своєї організації, а й за її межами, що так само є важливим у сучасних умовах швидкого старіння професійних знань [1].

Ключем до професійного розвитку менеджменту є визначення потреб підприємства у цій галузі. У цьому випадку йдеться про виявлення протиріччя між наявними професійними знаннями та навичками, якими реально володіє персонал організації та тими знаннями, які вони повинні мати для досягнення цілей організації.

З метою визначення потреби у професійному розвитку окремого працівника, HR-відділ, сам працівник та його менеджер повинні працювати разом. Всі сторони мають власні погляди з цього питання, які залежать від їх становища в організації та їх ролі в процесі розвитку кар'єри. Ефективність підприємства залежить не тільки від накопичення та використання знайдених рішень, а й від розвитку власних навичок для вирішення нових завдань, а також й від здатності співробітників організації вчитися на власному досвіді

Останнім часом існує багато інформації про те, що корінням проблем більшості вітчизняних аграрних підприємств є неефективне

управління. Але при цьому слід зазначити той факт, що ефективність управління в кожному підприємстві розуміється по-своєму, внаслідок чого наявні власні інструменти та принципи управління. Як наслідок, організації за успішної реалізації своїх заходів у сфері управління розвитком персоналу, не готові ділитися своїми успіхами з іншими, тобто їх позитивний досвід залишається лише їх досвідом.

З метою вдосконалення системи розвитку персоналу аграрних підприємств пропонуємо наступне:

1. Удосконалення системи відбору та навчання персоналу. Основними компонентами системи управління людськими ресурсами є набір, навчання, мотивація. Заходи щодо вдосконалення системи відбору та навчання персоналу включають час на пошук, прийом кваліфікованих співробітників до організації. Відбір працівників здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Зовнішні джерела набору персоналу містять у собі всю ту невизначену кількість осіб, які здатні працювати в організації, але не працюють у ній в даний момент. Внутрішні джерела – особи, які працюють у організації. У результаті зовнішнього відбору з'являються нові працівники, які приносять із собою нові ідеї, створюючи цим можливість більш ефективного розвитку підприємства.

2. Періодичне підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації – це навчання працівників навичкам, які підвищують їхню продуктивність. Результатом цих заходів є формування на підприємстві достатньої кількості працівників з необхідними професійними навичками та здібностями, що є необхідною умовою для відтворення та розширення бізнесу. Ефективне використання потенціалу працівників має включати: планування та вдосконалення роботи з персоналом; підтримка та розвиток навичок та кваліфікації працівників. Рекомендується проводити спеціальні тренінги з професійними тренерами, що дозволяють долати труднощі у роботі, підвищувати рівень знань та навичок.

3. Формування мотиваційного пакета. Мотивування - це процес впливу на людину для стимулювання її до дій шляхом пробудження у неї певних мотивів. Від належного рівня мотивування значною мірою залежить ефективність управління персоналом. Високоєфективна система мотивації дозволяє творити дива з працівниками організації, стимулюючи їх працювати ефективніше, бути у постійному русі та навіть бути зацікавленими у розвитку організації. Наприклад, наприкінці кожного року можна винагороджувати найкращого співробітника за виконану роботу у вигляді матеріального винагороди, а також у вигляді відзнаки, в якій буде зазначено досягнення

співробітника. Такий метод дозволить стимулювати співробітників не зменшувати робочих темпів і в майбутньому постійно прагнути кращого результату.

4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура – сукупність моделей поведінки, які сформовані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність та поділяються членами організації. Корпоративна культура більш ніж щось інше стимулює самосвідомість та високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання.

Список літературних джерел:

1. Червінська Л.П., Червінська Т.М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу (2021). *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Вип. 4. С. 91-99.

Співак Олексій Віталійович, магістр

Сумський національний аграрний університет
Науковий керівник - д.е.н., професор Орехова А.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

В умовах трансформаційних змін та невизначеності, проблеми сталого розвитку підприємств набувають значної актуальності. Стратегія безперервного розвитку організацій має враховувати вплив різних факторів як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність роботи залежить від обґрунтованої стратегії її розвитку. Оскільки організація є відкритою системою, тобто такою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем і є чутливою до будь-яких змін у ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей її функціонування.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позицій споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, найчастіше зовсім несподіваних можливостей для ведення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, а

також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Серед найбільш відомих та розроблених концепцій стратегічного управління можна окреслити дві прямо протилежні – побудова стратегій з урахуванням розвитку внутрішніх ресурсів і формування стратегій з урахуванням змін ринкового середовища функціонування організації [1].

Концептуальна схема стратегічного управління представляє собою сукупність системотворчих елементів стратегічного управління, таких як: аналіз інноваційного оточення, розробка інноваційної стратегії, механізми реалізації стратегії, оцінка та контроль реалізації. У цій схемі елементами, що забезпечують безперервність, відтворюваність та ефективність функціонування стратегічного управління є стратегічне мислення, стратегічна інформація та стратегічна гнучкість.

Наявність ефективної, налагодженої системи стратегічного управління дозволяє організації вирішувати наступні завдання: бачити майбутнє та визначати шляхи досягнення стратегічних цілей; підвищувати вартість бізнесу та його інвестиційну привабливість; збільшувати прибутковість та рентабельність; ефективно використовувати ресурси в умовах їхньої обмеженості; наповнювати оперативну діяльність стратегічним змістом; контролювати оперативну діяльність та досягати поставлених цілей; піднімати продуктивність праці.

Процедура стратегічного управління має починатися з аналізу стійкості та економічного становища організації і повинна включати в себе наступні етапи:

1. Виявлення негативних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльності організації;
2. Визначення можливих негативних подій;
3. Поява ймовірності виникнення негативної події.

Негативні події мають серйозні наслідки для організації, тому при їх виявленні необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжування, визначити найважливіші напрями дій та вжити заходів щодо забезпечення сталого розвитку компанії.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що стратегічне управління в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління організацією.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації організації робить стратегічне управління процесом безперервним та динамічним. Отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою

такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Практика бізнесу показує, що немає стратегії, єдиної для усіх компаній. Кожна організація є унікальною і процес вироблення стратегії для кожної організації є унікальний, тому що він залежить від позиції компанії на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або послуг, що надаються нею, поточного стану економіки, культурного середовища і ін.

У сучасних реаліях широко застосовується складання бізнес-планів, які відображають весь процес його функціонування та показники життєдіяльності, а також враховує всі можливі шляхи досягнення цілей, затверджених на стадії стратегічного планування розвитку організації. Грамотно складений бізнес-план може стати робочим інструментом для регулювання та підвищення ефективності стратегічного управління. Він полегшує моніторинг розвитку підприємства в цілому та допомагає забезпечити підвищення економічного ефекту за основними показниками діяльності.

Формування стратегії розвитку підприємства дає можливість визначити напрям поведінки організації на ринку з урахуванням умов змін середовища та ймовірного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги компанії; сформулювати глобальну мету її діяльності; визначити ресурси, необхідні досягнення поставлених цілей, і забезпечити їх найефективніше використання.

Таким чином, з метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління, формування стратегії розвитку організації слід охоплювати такі основні складові як усвідомлення місії організації, що є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку організації; визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства; формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства; оцінка сильних та слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу організації та спрямована, перш за все, на виявлення рівня її конкурентоспроможності. Загалом, пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного управління здатні надати позитивний вплив на

ефективність ухвалення стратегічних рішень і тим самим на ефективність функціонування самої системи.

Список літературних джерел:

1. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства (2022). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 41. С. 74-78.

Сторонянська Ірина Зеновівна

доктор економічних наук, професор,
заступник директора з наукової роботи

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього
НАН України»

Нестор Ольга Юрівна,

кандидат економічних наук,

науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього
НАН України»

СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА НА ТЕРИТОРІЯХ З ОСОБЛИВИМИ УМОВАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ

Розгортання повномасштабної війни негативно вплинуло на сектор підприємництва в усіх без винятку регіонах України, що зумовлює необхідність серйозно переосмислити і відшукати можливості для переходу України від держав із нестійкими інституціями та неспроможністю щодо розвитку підприємницького середовища до кола таких країн, які стимулюють підприємницьку активність.

24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабну і безпрецедентну війну проти України, що призвело до суттєвого зниження підприємницької активності, завдало шкоди людям, містам та інфраструктурі й спричинило руйнівний вплив на економіку України. Вищезазначений стан зумовлює необхідність серйозно переосмислити і відшукати можливості для переходу України від держав із нестійкими інституціями та неспроможністю щодо розвитку підприємницького середовища до кола таких країн, які стимулюють підприємницьку активність. А отже, потрібно знайти інструменти і механізми, які сприяли б цьому. При цьому для України надважливим

є просторовий вимір цих процесів, оскільки регіони суттєво різняться за якістю і рівнем розвитку підприємницького середовища. Якщо до розгортання повномасштабної війни росії причинами такої диференціації були стан розвитку інституцій підтримки підприємництва, економічна спеціалізація регіонів, моделі підприємницької поведінки мешканців у різних регіонах, то зараз можливості розвитку підприємницького сектора значною мірою визначаються територіальним фактором – наближеністю до зони ведення бойових дій чи кордону з росією і білоруссю, рівнем руйнування інфраструктури, зокрема логістичної, очікуваннями щодо подальшого розвитку воєнних дій тощо.

Питання подолання регіональних диспропорцій розвитку підприємницького сектора досліджувалися у працях Бутенка А. І. й Шлафман Н. Л. [1], Вдовічена А. А. та Круглянка А. В. [2], Гречаної С. І., Харитонової О. С., Ключ І. В. [3], Науменко Ж.Г. [4], Худолей В. Ю., Пономаренко Т. В. та Іванової Т. М. [5]. Механізми стимулювання підприємницької активності розглянуті у працях Буркинського Б.В. [6], Проданової Л. В. й Котляревського О. В. [7], Шлафман Н., Лайка О., Бондаренко О. [8]. Однак, глибшого розвитку потребує питання окреслення основних проблем підприємницького сектору, спричинених повномасштабною війною та напрямів їх розв'язання.

До територій з особливими умовами для розвитку відносяться території, рівень соціально-економічного розвитку яких є низьким або на яких існують природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку. На практиці до цього типу територій в умовах сьогодення викликів належатимуть території, які знаходяться поблизу кордону з рф та білоруссю, а, отже, їх економічний розвиток суттєво обмежується безпековими чинниками (що спричинило до релокації /призупинення діяльності бізнесу, втрати трудового потенціалу, суттєвого падіння попиту на продукцію та послуги тощо); сільські, гірські, з високим рівнем заліснення території (значна частина яких традиційно була депресивними), постпромислові території (в т.ч. вугільні) та інші. Світова практика доводить необхідність напрацювання стимулюючих механізмів розвитку підприємницького сектора на таких територіях. До таких механізмів слід віднести:

-в переважній більшості для таких територій визначальною є проблема втрати кваліфікованих кадрів та трудового потенціалу загалом. Тому першочерговим є завдання стримання еміграційних тенденцій мешканців та створення умов для залучення та постійного проживання осіб економічно активного віку (в т.ч. внутрішньо

переміщених осіб) в територіальні громади з низьким рівнем соціально-економічного розвитку. До інструментів тут можна віднести регіональні / місцеві програми забезпечення доступним житлом, співфінансування молодіжного будівництва, забезпечення житлом потрібних фахівців у громаді, а також розвиток цифрової, соціальної, рекреаційної інфраструктури, спрямованої на забезпечення потреб молоді / дітей, створення коворкінгових центрів, бізнес-центрів, які дозволять концентрувати та формувати комунікацію між місцевими підприємцями. Це дозволить підвищити якість середовища життєдіяльності у таких громадах;

- потреба в кадрах може бути суттєво реалізована через стимулювання активності серед внутрішньо-переміщених осіб, ветеранів, безробітних до ведення підприємницької діяльності;

- розвиток грантових / кредитних інструментів стимулювання підприємництва та самозайнятості, зокрема у сферах поглибленої переробки, крафтового виробництва, надання послуг, у видах економічної діяльності з високою доданою вартістю тощо, що сприятиме послідовній зміні структури економіки та підвищенню економічної стійкості громад;

- посилення включеності таких територій в регіональні ринки через розвиток транспортно-логістичної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

- для сільських територій важливим є напрацювання фінансово-кредитних та організаційних інструментів підтримки дрібних та середніх сільгоспвиробників та стимулювання їх кооперації, локальних виробників органічної та крафтової продукції (яка завжди характеризується високою доданою вартістю), солідарного сільського господарства (community supported agriculture) для налагодження прямих зв'язків та взаємодії між виробниками та споживачами, селом та містом, скорочення ланцюгів виробництва та постачання;

- важливо, що більшість територій з особливими умовами для розвитку (гірські, сільські, приморські тощо) володіють історико-культурною спадщиною, в т.ч. нематеріальною, яка за умови її популяризації та формування на її основі бізнес проєктів, може сформувати підґрунтя для економічного розвитку в громадах. Такі проєкти охоче підтримуються зарубіжними донорами, а, отже, можуть бути реалізовані на основі залучення зовнішнього ресурсу;

- в контексті європейської інтеграції значної уваги також потребує питання трансформації вугільних громад та регіонів (зважаючи на тимчасову окупацію таких територій у Донецькій та Луганській областях, на даний час мова йде про громади, які

знаходяться в межах Львівсько-Волинського вугільного басейну). Розвиток підприємництва для цих територій є особливо актуальним, оскільки специфіка функціонування вугільної промисловості передбачає залучення значної кількості місцевого населення до роботи на підприємствах державної власності. Окрім цього, рівень доходів гірників є порівняно вищим, що не стимулює до ведення підприємницької діяльності. Як результат, вугільні громади характеризуються суттєво нижчим рівнем підприємницької активності. Процеси справедливої трансформації вугільних громад, які зараз реалізуються в Львівській і Волинській областях, мають на меті зокрема спонукання мешканців вугільних громад до ведення бізнесу. В цьому контексті основними напрямками повинні бути: підвищення рівня знань про ведення підприємницької діяльності та зростання фінансової грамотності мешканців, реалізація програм з професійної перекваліфікації місцевих мешканців, зокрема підвищення якості soft skills, надання кредитної / ваучерної підтримки підприємців на етапі запуску бізнесу, а також організаційний (в т.ч. консультативний) супровід підприємців, створення / розширення інфраструктури підтримки підприємництва в громадах.

Список літературних джерел:

1. Бутенко А. І., Шлафман Н. Л. Методологічні засади подолання диспропорцій розвитку підприємницького сектору як складової сталого розвитку економіки України. Вісник економічної науки України. 2015. Випуск 1(28). С.34-38 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_11
2. Вдовічен А. А., Кругляк А. В. Диспропорційність розвитку регіонів: європейський досвід та його застосування в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 220-231. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_1_28
3. Гречана С. І., Харитоновна О. С., Ключ І. В. Дослідження диспропорцій у розвитку економіки регіону. Ефективна економіка. № 11. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1700>
4. Науменко Ж.Г. Методичні основи оцінки диспропорцій регіонального розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 1 (48). С. 271-275. <https://core.ac.uk/download/147038264.pdf>
5. Худолей В. Ю., Пономаренко Т. В., Іванова Т. М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення. Науковий вісник Полісся. № 2 (14). ч. 1. 2018. С. 186-195. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2\(14\)-186-195](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2(14)-186-195)

6. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону. Економічні інновації. 2015. Вип. 59. С. 6-15. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_59_2
7. Проданова Л. В. Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. 2019. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавель Пономаренко Р. В. 240 с. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/365>
8. Шлафман Н., Лайко О., Бондаренко О. (2023). Програмні заходи розвитку підприємництва на базовому рівні в умовах відновлення національної економіки. *Grail of Science*, (23), 34–41. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.12.2022.02>

Стрельченко Ростислав Анатолійович, магістр
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»
Науковий керівник – к.е.н., доцент Федорова Н.Є.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ

Фондовий ринок є багатогранною соціально-економічною мережею, через яку функціонує ринкова економіка в цілому. Через володіння та вільне розпорядження цінними паперами фондовий ринок сприяє нагромадженню капіталу для інвестування у виробничу та соціальну сфери, структурній перебудові економіки, позитивному руху соціальної структури та підвищенню добробуту кожної людини. Фондовий ринок об'єднує операції, пов'язані з випуском та обігом боргових інструментів, інструментів власності та їх похідних. Цей ринок можна поділити на первинний і вторинний, біржовий і позабіржовий.

Під інфраструктурою ринку цінних паперів зазвичай розуміють сукупність методів, що використовуються на ринку для укладання та виконання угод, втілених у різних технічних інструментах, установах (організаціях), правилах і нормах [1].

Розвиток інфраструктури тісно пов'язаний з розвитком самого ринку та збільшенням ринкового обороту. Поки кількість угод невелика, а обороти ринку низькі, розвиток інфраструктури вимагає значних витрат і залишається на примітивному рівні. Зокрема, процедури переходу права власності на цінні папери є громіздкими, пошук контрагентів носить випадковий характер і практично відсутня гарантія того, що угода буде укладена. Зі зростанням обсягів транзакцій виконання кожного етапу угоди стає самостійною

операцією. Ключове питання полягає в тому, чи стандартизація цього етапу транзакції та перехід до «масового виробництва» знизить відносні транзакційні витрати настільки, що цей вид бізнесу може бути профінансований.

Ринки цінних паперів, незважаючи на їхню унітарну природу, можна розділити на кілька сегментів, які також називають ринками. Вони характеризуються специфічними умовами, учасниками торгівлі та цінними паперами, що на них обертаються [2].

Залежно від стадії розповсюдження цінних паперів розрізняють первинний та вторинний ринки (рис. 1.1).

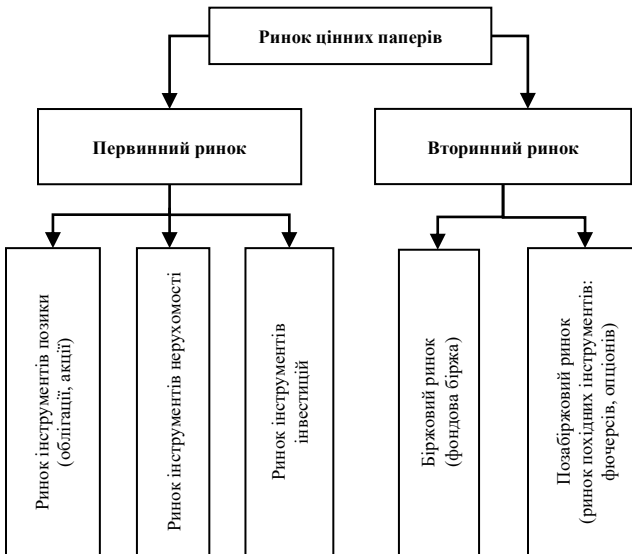


Рис. 1.1. Структура ринку цінних паперів

На первинному ринку розміщуються щойно випущені (сертифіковані) цінні папери, за допомогою яких компанії, об'єднання та організації мобілізують капітал, а також вони та держава запозичують кошти.

На вторинному ринку торгують цінними паперами, які вже продавалися на первинному ринку, тобто цінними паперами, які вже були випущені, і змінюють власника. З організаційної точки зору вторинний ринок можна поділити на позабіржовий ринок та біржовий ринок. Позабіржовий ринок також називають децентралізованим, тоді як біржовий ринок є централізованим [3].

Біржові ринки пов'язані з поняттям фондової біржі як спеціально організованого, зазвичай вторинного ринку цінних паперів, що сприяє руху капіталу та визначенню реальних ринкових цін на активи. Історично біржовому ринку передував позабіржовий ринок. Позабіржові ринки – це ринки торгівлі цінними паперами поза фондовими біржами, які охоплюють первинне публічне розміщення та перепродаж цінних паперів емітентів, які не бажають котируватися на біржі.

У ринковій економіці біржі природним чином розвинулися з вуличних ринків у міру того, як фондовий ринок зростав у розмірах, збільшувалася кількість емітентів і вдосконалювалися навички брокерів. На позабіржовому ринку торгують цінними паперами молодих, менш відомих малих компаній, яким не дозволено торгувати на фондових біржах. Однак він також включає в себе цінні папери відомих компаній, які з якихось причин надають перевагу позабіржовому ринку.

Позабіржовий ринок – це мережа брокерських і дилерських фірм, часто членів біржі. Ці фірми пов'язані між собою та з найбільшими інституційними інвесторами телефоном, телетайпом і телексом. Існують також автоматизовані системи позабіржової торгівлі. Наприклад, у США, де позабіржова торгівля набагато поширеніша, ніж на фондових біржах, існує комп'ютеризована система під назвою NASDAQ, яка інформує брокерів і дилерів про котирування цінних паперів, що торгуються на позабіржовому ринку. Брокерські фірми, які отримують замовлення на купівлю або продаж цінних паперів від своїх клієнтів, шукають відповідних покупців або продавців. Інформацію про замовлення та ціни вони отримують один від одного, переважно по телефону та через комп'ютерні мережі.

Фондові біржі є найбільш нерозвиненими ринками. Вони характеризуються низькими обсягами торгів, що дозволяє їм будувати високоєфективну інфраструктуру, яка може взяти на себе більшу частину ризику, значно прискорити торгівлю та зменшити певні накладні витрати. Компромісом є сувора стандартизація угод, жорсткі обмеження на діяльність учасників ринку та підвищені зобов'язання щодо підтримання ліквідності та надійності [4].

Для угод на невеликі суми все ще невігідно здійснювати їх через великі спеціалізовані торгові системи. Це пов'язано суто з економічними параметрами. У цьому випадку покупець звертається безпосередньо до дилера і купує цінні папери безпосередньо у нього. Можна навести приклад багатьох банків, які торгують ощадними облігаціями домогосподарств. Це особливий ринок цінних паперів,

відмінний від фондового ринку. Він називається роздрібним (позабіржовим) ринком (OTC: походить від англійського Overthe Counter – позабіржовий).

І навпаки, на позабіржовому ринку можуть відбуватися дуже великі угоди, наприклад, купівля-продаж контрольних пакетів акцій. Загалом, це ринок для нестандартних, індивідуальних транзакцій.

Електронні ринки цінних паперів з'явилися пізніше, ніж фондові біржі, з появою сучасних засобів зв'язку та інтернету. Сьогодні обсяг торгів на них значно перевищує обсяги торгів на фондових біржах. В Україні існувало кілька таких систем, але сьогодні реально функціонує лише Перша фондова торговельна система (ПФТС).

Список літературних джерел:

1. Fama E.F. Inflation, Output, and Money. *Journal of Business*.vol. 55, Issue 2, 1982.P. 201-231.
2. Evans M. Discovering the Link Between Inflation Rates and Inflation Uncertainty.*Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 23, № 2, 1991.P.169-184.
3. Gali J., Gertler M. Inflation Dynamic: A Structural Econometric Analysis // NBER working paper № 7551, 2000. URL: <http://www.papers/nber.org/papers/>(дата звернення 10.11.2023).
4. Granger C.W.J, Newbold P. Forecasting Economic Time Series. New York: Academic Press.

Тимкович Оксана Ігорівна, к.е.н. доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Бокотей Андрій Андрійович, магістр

Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти КНУБА»

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Для досягнення оптимального рівня мотивації персоналу в організації, важливо вживати різноманітні заходи та ініціативи. Ось деякі ключові заходи підвищення мотивації:

1. Фінансові стимули та винагороди:
 - 1.1. Системи комісій та винагород за продажі:
 - 1.2. Акції та опції на акції:
 - 1.3. Пенсійні та страхові плани:
 - 1.4. Відділення прибутку (профіт-шерінг) та опції на відділення

активів компанії:

1.5. Інші додаткові винагороди:

1.5.1. Сюди можуть входити подарункові сертифікати, подарунки та інші форми матеріального винагородження.

Фінансові стимули та винагороди важливі, оскільки вони можуть бути прямим мотиватором для працівників для досягнення високих результатів та виконання поставлених завдань. Проте, важливо також враховувати інші аспекти мотивації, такі як визнання, можливості для розвитку та задоволення від самої роботи. Комбінація різних видів стимулів може бути найефективнішою для максимізації продуктивності та задоволеності працівників.

2. Система кар'єрного росту та розвитку:

Надання можливостей для професійного росту та участь у навчальних програмах та тренінгах є важливими компонентами ефектвної системи мотивації та розвитку персоналу в організації:

2.1. Професійний ріст та розвиток:

2.2. Стимулювання навчання через винагороди:

Надання можливостей для професійного росту та участь у навчальних програмах демонструє заботу компанії про розвиток свого персоналу, що впливає на їхню мотивацію та залученість. Це також може вплинути на підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу в цілому.

2. Створення комфортного робочого середовища:

Організація сучасних робочих місць та надання необхідного обладнання та інфраструктури є ключовими аспектами створення комфортного та продуктивного робочого середовища для працівників. Це дозволяє покращити якість виконання роботи та підвищити загальну задоволеність персоналу:

2.1. Сучасні робочі місця:

2.2. Необхідне обладнання та технології:

2.3. Інфраструктура та комфорт:

Надання сучасних та комфортних робочих місць разом з необхідним обладнанням та інфраструктурою допомагає створити сприятливі умови для ефективної роботи та підвищення задоволеності працівників. Це також може позитивно позначитися на їхньому загальному становищі.

3. Система визнання та похвали: Регулярне визнання та нагородження працівників за їхні досягнення, ініціативність та високу продуктивність є важливим елементом мотиваційної системи на підприємстві. Це сприяє підтримці та збереженню високого рівня мотивації працівників, а також створює атмосферу визнання та

цінності для кожного члена команди, а саме:

3.1. Похвальні слова та визнання: Важливо виявляти працівникам, що їхні зусилля та внесок важливі та оцінюються.

3.2. Регулярність та системність:

3.3. Зв'язок із стратегічними цілями організації:

3.4. Індивідуальний підхід:

Враховання індивідуальних досягнень та потреб працівників: Нагороди та визнання повинні враховувати конкретні досягнення та внесок кожного працівника в окремих ситуаціях.

3.5. Підсилення позитивного впливу:

Регулярне визнання та нагородження працівників є ефективним інструментом для стимулювання високої продуктивності, залученості та відданості компанії. Це демонструє увагу та вдячність керівництва до трудового внеску кожного працівника, що має позитивний вплив на команду в цілому.

4. Створення позитивного організаційного клімату:

Розробка ефективної системи комунікації, підтримки та міжособистісних відносин є важливим аспектом керування персоналом. Це допомагає створити позитивну та продуктивну атмосферу в колективі, підвищує рівень довіри та сприяє ефективній комунікації між працівниками та управлінням, а саме:

4.1. Ефективна система комунікації:

4.2. Підтримка працівників:

4.3. Розвиток міжособистісних відносин:

4.4. Розбудова позитивної корпоративної культури:

– Створення цінностей та принципів: Встановлення спільних цінностей та принципів, які об'єднують колектив та визначають спосіб взаємодії.

– Визначення образу компанії: Розробка унікального стилю та образу організації, які відображають її характер та цінності.

Ефективна система комунікації, підтримки та міжособистісних відносин сприяє підвищенню співпраці та продуктивності працівників, покращує робочу атмосферу та сприяє досягненню загальних цілей організації. Це також може позитивно позначитися на рівні задоволеності та ретенції персоналу.

5. Участь у прийнятті управлінських рішень:

Залучення працівників до процесів прийняття важливих рішень щодо їхньої діяльності та робочого оточення є критичним елементом побудови відкритого та демократичного організаційного клімату. Це сприяє покращенню взаєморозуміння, підвищує відчуття власної цінності та відповідальності працівників, а також сприяє прийняттю

більш обґрунтованих та ефективних рішень.

6. Формування ідентифікації та корпоративної культури:

Закріплення цінностей організації, підвищення почуття приналежності та відчуття гордості за участь у команді є важливими завданнями для будь-якої організації. Це сприяє покращенню корпоративної культури, зміцнює командний дух та забезпечує відданість працівників організації. Детальніше про це:

6.1. Визначення та сприяння цінностям організації:

– Зацікавленість працівників: Важливо враховувати думки та думки працівників щодо цінностей, які вони вважають важливими для організації.

– Зміцнення корпоративних цінностей: Спільні обговорення, тренінги та ініціативи для підтримки та впровадження корпоративних цінностей.

6.2. Підвищення почуття приналежності:

– Тімбілдінг та командні заходи: Організація тимбілдінг заходів та командних зборів, які сприяють зміцненню взаємодії між працівниками.

– Робота з лідерами: Розвиток лідерських навичок та уповноваження працівників для активної участі в житті команди.

6.3. Підвищення відчуття гордості:

– Визнання досягнень: Регулярне визнання та нагородження працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток організації.

– Зовнішній PR: Розповсюдження позитивних новин та успіхів організації, що підсилює гордість за роботу.

6.4. Забезпечення зручних умов праці:

6.5. залучення до стратегічного планування:

Закріплення цінностей організації, підвищення почуття приналежності та гордості за участь у команді сприяє залученості працівників та покращує робочий дух. Це також допомагає підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та результативність організації.

7. Гнучкі робочі графіки та можливість віддаленої роботи:

Надання можливості працювати з дому або встановлення гнучких графіків є важливою стратегією для забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Це сприяє покращенню якості життя працівників, підвищує їхню задоволеність роботою та може призвести до збільшення продуктивності.

Застосування цих заходів сприяє підвищенню мотивації

персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та результативності діяльності організації.

Список літературних джерел:

1. Голей Ю. Сучасні засади hr-менеджменту (hrm) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. №1 4. 2022.С. 196-206.
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

Тимкович Оксана Ігорівна, к.е.н. доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка
Косілова Анастасія Сергіївна, магістр
Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти КНУБА»

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

На сучасному етапі розвитку економічних процесів відбуваються суттєві зміни в механізмі функціонування підприємств, зумовлені турбулентністю вітчизняної економіки та економічними реформами, що проводяться в країні. Це створює підприємству такі умови господарювання, коли перед ним виникає необхідність самостійного забезпечення матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. При цьому, кадри підприємства відіграють вирішальну роль, оскільки вони є головним елементом виробничих сил суспільства. Кількість, структура, якісний стан та характер використання трудових ресурсів становлять основу його економічного розвитку.

Система кадрового менеджменту, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження провідних прогресивних технологій управління та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні ряд підсистем. Тому формування перспективних та оптимальних для кожної організації технологій професійного відбору кадрів їх перерозподіл та раціональне використання є основним змістом управління персоналом. У сучасних умовах велике значення, разом з такими ресурсами, як фінансовий і виробничий капітал, приділяють знанням, досвіду, трудовим навичкам, ініціативі, завзятості, ціннісно-мотиваційній сфері працівників будь-якої організації.

Значення професійного відбору персоналу можна охарактеризувати наступним чином – це спеціальна функція кадрового менеджменту, сутність якої полягає у виборі найкращих кандидатів на вакантні місця, і спрямована на формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність підприємства при умові досягнення максимальної збалансованості інтересів підприємства і персоналу

Оснoву технології професійного відбору кадрів становить процес створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників. Необхідний обсяг роботи з відбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності організації. Набір кадрів звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств по працевлаштуванню і до фірм, що постачають керівні кадри. В процесі добору кадрів як із зовнішніх так із внутрішніх джерел проводяться відбіркові співбесіди, в результаті чого отримується інформація за такими інформаційними блоками як:

1. Автобіографія (особливу увагу приділяють тим періодам життя кандидата, де він з тих або інших причин не працював, все викладене порівнюють із даними резюме та трудової книжки).

2. Загальноосвітній рівень (досліджується рівень освіти кандидата: навчальний заклад, спеціальність, факультет тощо. Визначаються також ступінь його теоретичної та практичної підготовки. Значну роль при виборі відіграє проходження кандидатом курсів підвищення кваліфікації або осягнення нових професійних навичок, так як це свідчить про бажання кандидата розвиватись та навчатись.

3. Практичний досвід Аналізується досвід кандидата на конкретних посадах, зміст, обов'язки та функції роботи на попередніх посадах, його можливості виконувати роботу, яка непередбачена посадовими обов'язками, досвід роботи на управлінських та організаторських посадах.

4. Характеристика останнього місця роботи (структурується інформація про попереднє місце роботи кандидата, виясняються причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні моменти попередньої діяльності кандидата, що спонукали його до зміни місця

праці).

5. Одержувана винагорода (аналізується система оплати на попередньому місці роботи, пільги та додаткові умови які мав кандидат, величина заробітної плати на попередній роботі, а також його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи) тощо.

На етапі добору кадрів при управлінні плануванням керівництво відбирає найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. У більшості випадків вибирати слід людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, який вважається найбільш придатним для просування по службі. До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при доборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінки.

Зазвичай попередній відбір здійснюється на основі аналізу представленого претендентом резюме.

Резюме - документ, який складається за участю кандидата в конкурсному відборі на будь-яку посаду. Головною метою цього документа є зацікавлення роботодавця претендентом на посаду, свого роду презентація, де важливим є виділення позитивних якостей та залишення в тіні слабких сторін.

Воно є інструментом за допомогою якого здійснюється вплив на роботодавця задовго до безпосереднього контакту з ним, і є одним із складових можливого успіху при пошуку роботи. Тому воно повинно містити інформацію про відповідність кандидата вакантній посаді. В разі відсутності резюме, попередній відбір проводиться на основі аналізу первинної анкети, яку кандидат заповнював під час першого відвідування підприємства.

Після аналізу резюме та первинних анкет, ті кандидати, які не відповідають формальним характеристикам відсіюються та здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди з тими кандидатами, які їм відповідають. Метою проведення первинної співбесіди є більш глибока оцінка тих якостей кандидата, що визначають їхню придатність та відповідність до вакантної посади.

Вид і кількість винагород, пропонованих організацією, мають важливе значення для мотивації одержання роботи. При гарній роботі, яка дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Для пошуку відповідного персоналу, а саме для здійснення пошуку підходящого кандидата, який буде ефективно виконувати поставлені завдання необхідно робити акцент на визначенні

найважливіших робіт і посад, які збільшують вартість і цінність продукції, що досягається фахівцями, які відповідають вимогам виробництва та зацікавлені в досягненні успіху.

Оцінку забезпечення кадрами підприємства пропонується проводити за наступними етапами:

1. Дослідження зовнішнього середовища.
2. Вибір переліку компонентів для оцінки рівня трудових ресурсів.
3. Перевірка представленої документації, збір і аналіз рекомендацій.
4. Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.
5. Порівняння технології набору та професійного відбору кадрів із підприємствами конкурентами.

Компоненти для оцінки повинні відображати ті характеристики кадрів, які ставляться до нього з боку керівництва підприємства та можуть бути вимірянні.

Аналізуючи літературні джерела, можна виділити три основні групи компонентів, які відображають характеристики потенційного працівника:

- психофізіологічний потенціал працівника (стан здоров'я, працездатність, темперамент та ін.);
- професійно-кваліфікаційний потенціал (обсяг та різноманітність загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмінь);
- особистісний потенціал (рівень соціальної зрілості, потреби, інтереси та сподівання в сфері праці та ін.) [2].

Організація отримання інформації від кандидатів залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

В залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване інтерв'ю являє собою серію питань, що мають відношення до роботи, які послідовно задають кожному кандидату на посаду. Таке інтерв'ю збільшує його надійність і точність за рахунок зниження суб'єктивізму і непослідовності неструктурованих інтерв'ю.

Структурована співбесіда при наймі на роботу містить чотири типи питань: ситуаційні питання, в яких відтворюється типова ситуація на робочому місці і визначається, що зробила би людина в подібних обставинах; питання, пов'язані зі знанням роботи, за допомогою яких з'ясовують знання кандидатів, що мають відношення до роботи: ці питання можуть стосуватися освітніх, наукових моментів

або управлінських навичок; питання, що моделюють частину роботи, коли від кандидата може знадобитися в дійсності виконати пробну задачу; питання до працівника, які ставлять завдання визначити готовність людини пристосуватися до вимог роботи, наприклад інтерв'юер може запитати, чи готовий претендент виконувати монотонну роботу або переїхати в інше місто.

2. Неструктуроване інтерв'ю - це співбесіда, при якому інтерв'юер задає відкриті питання. Цей тип інтерв'ю загальноохоплюючий і інтерв'юер заохочує кандидата говорити якомога більше.

3. Поведінкове інтерв'ю - це структуроване інтерв'ю, в якому задаються питання з метою дослідження колишнього досвіду кандидата в певних ситуаціях. У поведінковому інтерв'ю ретельно відбираються ситуаційні типи поведінки в залежності від того, яке значення вони мають для успішного виконання роботи. Людей запитують про те, як би вони діяли в певній ситуації [3, с. 256].

Відповідь людини на питання про дану ситуацію дозволяє оцінити його робочий потенціал. Поведінкове інтерв'ювання дає можливість незалежно від волі людини дізнатися правду про його ставлення та інтелект.

Наступним етапом процесу відбору персоналу є перевірка представленої документації, збір і аналіз рекомендацій. На даному етапі проводиться збір інформації про кандидата на вакантну посаду шляхом звернення до інших осіб, котрі добре знають кандидата, зокрема до колишніх керівників та колег. За їх допомогою з'ясовують обставини, які претендент не вказав у анкеті або резюме та аналізують ставлення інших людей до нього.

Перевірка зазвичай проводиться шляхом телефонних або письмових запитів до організацій, на яких кандидат працював або навчався.

Наступний етап процесу відбору персоналу – проведення підсумкової співбесіди щодо наймання. Підсумкова співбесіда відіграє вирішальну роль в прийнятті остаточного рішення про наймання працівника на роботу. Співбесіда дозволяє побачити широкий набір якостей, необхідних для роботи за пропонованою вакансією, культурний рівень, ціннісні орієнтації, мотивацію і ділові якості кандидата. Складається програма співбесіди, яку формують на основі аналізу попередніх етапів відбору.

На цьому етапі проводиться аналіз кадрів підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін. Розробка комплексної технології набору та відбору персоналу виявила

необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки.

Для ефективного проведення процесу підбору працівників важливим також є вирішення наступних завдань:

1. визначення потреби в персоналі з урахуванням реалізованої керівництвом стратегії і основних цілей організації;

2. аналіз роботи за наявними вакансіями та отримання точної інформації про те, які вимоги до працівників пред'являє вакантна посада;

3. визначення тих кваліфікаційних вимог, які необхідні для успішного виконання роботи;

4. визначення необхідного рівня розвитку здібностей, особистісних і ділових якостей, які можуть бути використані в якості критеріїв відбору на конкретні посадові позиції;

5. пошук і вибір джерел поповнення кадрового потенціалу та методів залучення працівників;

6. вибір тих методів відбору кадрів, які дозволяють найкраще оцінити професійну придатність кандидатів на вакантні посади;

7. забезпечення найкращих умов для максимально швидкої адаптації нових працівників та їх виходу на необхідний рівень продуктивності.

Отже, під процесом підбору та відбору працівників розуміють не просто пошук людини, здатної ефективно виконувати певну роботу. До уваги беруть також те, як потенційні працівники будуть вписуватися в корпоративну структуру підприємства. Підприємство більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати хороші взаємини з колегами по роботі, з клієнтами або постачальниками, або ту, яка буде підривати встановлені норми і порядки.

Список літературних джерел:

1. Шокал Х. І. Сучасні технології відбору персоналу: кваліфікаційна магістерська робота. Вінниця: 2020. 86 с.
2. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників. К.: ТОВ «Попурі», 2013. 112 с.

Трохимчук Олександр Володимирович, магістр
Національний транспортний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Грисюк Ю. С.

СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ ВОЄННИХ ДІЙ

В Україні вже понад півтора року триває повномасштабна війна з Росією. Розглянемо перспективи і можливості для повоєнного відновлення української економіки та бізнесу на прикладі досвіду світових держав.

Статистика свідчить, що у ХХ столітті світ потерпав від збройних конфліктів. Окрім двох світових воєн, відбулось понад 350 інших воєнних протистоянь. Після Першої світової війни їх налічують 36, у період між світовими війнами – 80, а після Другої світової – вже понад 250. Вражає й кількість загиблих військовослужбовців – під час Першої світової на полі бою полягло 10 мільйонів осіб, а під час Другої світової – понад 54 млн.[1].

Проаналізувавши світову історію[2] можна дійти висновку, що найбільш успішним та відомим досвідом відновлення бізнесу після повномасштабних бойових дій став період зростання економіки відразу після завершення Другої світової війни. Не даремно, цей час ще називають «економічним бумом» (із 1945 до кінця 1970 років). Він характеризується швидким та високим економічним зростанням, а також досягненням майже стовідсоткової зайнятості в країнах Європи та Середньої Азії, які були майже вщент зруйновані та спустошені, зокрема – в Західній Німеччині («економічне диво»), Франції («славне тридцятиріччя»), Японії («японське економічне диво»), Італії («італійське економічне диво»), а також в Греції («грецьке економічне диво»).

Відомим прикладом відновлення знищеної війною економіки став «план Маршалла» («European Recovery Program», «План відновлення Європи»), який запровадили після завершення Другої світової війни через складну ситуацію після масштабного збройного конфлікту. Головна проблема постала в тому, що могутні та розвинені колись країни Європи, такі як Франція, Німеччина, Італія, не могли забезпечити існування своїх економік без допомоги ззовні.

«План Маршалла» запрацював вже з квітня 1948 року. Він мав на меті поліпшення функціонування економік країн після війни – зокрема, продуктивності праці у сільському господарстві та промисловості, стабілізацію фінансового сектору, досягнення швидкого розвитку торгівлі, яка занепала. «Секретом» успіху було те,

що плані був розроблений чіткий механізм використання «своїх» та запозичених грошей, при чому перші використовували для поточних витрат, а другі – виключно для інвестицій. Запроваджувались ефективні реформи, націлені на швидкий розвиток виробничих потужностей і торгівлі. Таким чином, завдяки впровадженню «Плану Маршалла» за короткий проміжок часу, з 1948 по 1952 роки, європейським країнам вдалось досягти майже повного відновлення економіки. Це стало можливим завдяки наданню безоплатної допомоги від США обсягом до 10% ВВП країн Європи, а також ефективним кредитам та відкритому доступу європейських продуктів на американський ринок [3].

Особливість плану повоєнної відбудови полягала у новій схемі розрахунків за кредити, яка сприяла збільшенню залучених коштів. Наприклад, завод, який розташовувався у Німеччині, замовляв деталі у США. Але виробник продукції отримував за неї кошти у доларовому еквіваленті не прямо від замовника, а зі спеціального фонду «Плану Маршалла». Водночас, підприємство вносило еквівалент вартості у німецьких марках до європейського фонду. По мірі повернення підприємствами власних боргів, кошти фонду дозволяли країнам Європи швидко розрахуватися із США.

Цікаво також, що найуспішнішим прикладом повоєнного відновлення бізнесу та економіки після війни стала ситуація в Німеччині. Країні вдалось наскільки швидко вийти з глибокої кризи, що громадяни навіть назвали таке відновлення «німецьким економічним дивом». Величезна заслуга у цьому міністра економічного розвитку Людвіга Ерхарда. Лише за кілька місяців після запровадження американського «Плану Маршалла» німецький чиновник скасував всі обмеження для бізнесу, а також рішуче «відпустив» ціни на товари. Водночас, підприємства отримали від уряду гроші на виплату першої зарплати робітникам. Влада зробила акцент на розвитку бізнесу та стимулюванні будівництва житла після Другої світової війни. У 1948 році були проведені грошова та економічна реформи. Саме завдяки таким крокам, лише за десять років, Західна Німеччина перетворилась на «економічний локомотив Європи», значно покращився рівень життя простих громадян, країну було виведено з повоєнної кризи [4].

На жаль, після повномасштабного вторгнення Росії, в Україні також спостерігаються негативні риси в економіці, зокрема, закриття та повітряних та морських портів, збільшення дефіциту транспортних засобів, віялові відключення електроенергії після ракетних ударів восени 2022 року. Підприємства почали отримувати менше доходів

через різке скорочення продуктивності праці та порушення ланцюгів постачань, збільшення кадрового голоду через загальну мобілізацію чоловіків та виїзд жінок за кордон. Ще однією проблемою стала тимчасова окупація російськими військовими частини територій, через що бізнес втратив доступ до своїх промислових та виробничих об'єктів, складів, тощо [5].

Постраждали від війни та окупації також економіка столиці та Київської області. Наприклад, місцева компанія ТОВ «Фрахтові Рішення», яка спеціалізується на перевезенні вантажів повітряним транспортом через аеропорт «Бориспіль», через закриття повітряного простору, тимчасово перестала надавати свої послуги.

Виходом із цієї складної ситуації для бізнесу стала вчасна та ефективна допомога від держави – запрацювала система «єШлях», яка дозволила транспортним компаніям налагодити міжнародні автомобільні перевезення. Крім того, запроваджено «єЧергу», що дало змогу значно зменшити терміни перетину кордону з європейськими країнами. Керівництву вдалось укласти вигідні договори з агенціями, які надають послуги з доставки вантажів повітрям через термінали аеропортів Варшави, Будапешту та Кишиніву. Ці кроки дозволили компанії працювати навіть в умовах війни, однак, проблемою стало збільшення собівартості перевезень та, відповідно, зменшення прибутків товариства [6].

Таким чином, чинній владі України варто враховувати та переймати світовий досвід повоєнного відновлення для ефективної відбудови країни після повномасштабної війни.

Список літературних джерел:

1. Гуменюк Л. Соціальна конфліктологія : підруч. – Тема 12: Міждержавні конфлікти. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 564 с. – URL: https://pidruchniki.com/78492/psihologiya/mezhderzhavni_konflikti.
2. Магда Е.В. Гибридная война: выжить и победить. – Х.: Виват, 2015. – 320 с.
3. Иванов С. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України / Економіка України: науковий журнал. — 2019. — № 3 (688) (березень). — С. 75-89.
4. Ерхард Л. Добробут для всіх. –URL: [http://bibliograph.com.ua/erhard\\$1/index.htm](http://bibliograph.com.ua/erhard$1/index.htm)
5. URL:<https://visitukraine.today/uk/blog>
6. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Фрахтові Рішення».

Фесенко Вікторія Олександрівна, студентка
Черкаський державний бізнес-коледж
*Науковий керівник – к.е.н., завідувач відділення економіки, обліку
та фінансів Здір В.А*

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Необхідним компонентом будь-якої здорової ринкової економіки є активний розвиток малого та середнього бізнесу, що відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць, сприяє економічному зростанню та стимулює інноваційний розвиток.

Саме ці економічні одиниці визнаються ключовими соціально-економічними суб'єктами в усьому світі. Згідно з даними Організації економічного розвитку та співробітництва (ОЕСР), малі та середні підприємства складають 90% фірм і на них працюють 63% робочої сили світу. Одним із пріоритетних напрямків державної політики є малий та середній бізнес (МСБ), який охоплює понад 99% від загальної кількості зареєстрованих в Україні підприємств [1].

“Малий і середній бізнес — це основа економіки, що створює 60, іноді більше відсотків ВВП, 7 млн робочих місць та майже 40 відсотків податкових надходжень”[2]. Розвиток малого та середнього бізнесу є важливим пріоритетом для українського уряду та всієї держави.

Малий та середній бізнес в Україні стикається з рядом проблем, особливо в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної агресії з боку російської федерації, зокрема:

- практична відсутність державної фінансово-кредитної підтримки, адже банківські кредити важкодоступні, мають високі відсоткові ставки, що ускладнює розвиток бізнесу та становить неможливість їх залучення для розвитку бізнесу;

- незадовільний рівень технічної озброєності при значному інноваційному потенціалі;

- незадовільний управлінський рівень (через відсутність знань, досвіду та ринкової культури відносини)

- відсутність повної та достовірної інформації про ситуацію на ринку, низький рівень консультаційних послуг і спеціальних освітніх програм;

- недостатність кваліфікованої робочої сили, адже багато людей захищають нашу країну та виїхали за кордон, що в свою чергу

ускладнює здійснення бізнесу та впливає на конкурентоспроможність компаній;

- зменшення обсягів продажів, тобто зменшився платоспроможний попит населення, що в результаті призводить до закриття або втрати бізнесу;

- проблеми з утриманням та мотивацією персоналу, зокрема через повномасштабне вторгнення, що є результатом важкості з оплатою праці та збереженням робочих місць;

- проблеми з постачанням або блекаут створюють перешкоди для отримання сировини чи іншого необхідного обладнання;

- перехід до роботи в онлайн-режимі вимагає додаткових інвестицій у технології та кібербезпеку, що може бути неочікуваним для малого та середнього бізнесу з обмеженими ресурсами [3].

Очікувано, що більшість підприємців в Україні розуміє, що поки триває війна, повернення на довоєнний рівень є малоімовірним. Утім, наразі в країні вже планується та діє низка урядових програм:

- платформа для допомоги роздрібним торговцям продуктів харчування у пошуку регіональних постачальників;

- платформа для координації виробників та роздрібних торговців з військово-цивільними адміністраціями та міжнародними організаціями;

- платформа державної підтримки аграріїв;

- єдиний експортний веб-портал.

- декілька програм пільгового кредитування. Станом на початок серпня 2022 року малому і середньому бізнесу було видано кредитів на загальну суму 134,7 млрд грн. [4]

Проте, багато підприємців вважають, що вищезазначені заходи є недостатніми для підтримки підприємництва та відновлення економіки під час воєнного часу. Тому, урядові програми можна посилити додатковими ініціативами.

- По-перше, доцільним буде об'єднати переміщений бізнес із місцевим, що дозволить ефективніше організувати роботу, зокрема у плані використання ресурсів.

- По-друге, підтримка малого та середнього бізнесу при виході на ринки ЄС (надання послуг щодо вибору ринку, розробки експортної стратегії, отримання сертифікації) за допомогою ваучерів. Це дозволить бізнесу компенсувати зменшення попиту на внутрішньому ринку.

- Перекваліфікація внутрішньо переміщених осіб. У зв'язку з російським повномасштабним вторгненням значна кількість українців були змушені змінити своє місце проживання всередині країни. У

багатьох випадках ці люди емігрували в регіони з іншою структурою економіки і, отже, можуть відчувати значні труднощі з пошуком роботи. Місцеві державні центри зайнятості можуть запустити програми перепідготовки для цієї категорії осіб [4].

Перспективи для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні:

- запровадження програм підтримки, які надають фінансову підтримку, консультації та допомогу у вирішенні адміністративних питань;

- збільшення доступу до освіти та навчання, для підвищення рівня кваліфікації місцевої робочої сили;

- залучення інвестицій для поліпшення інфраструктури, включаючи енергетику, транспорт та телекомунікації;

- підтримка та стимулювання інноваційних ідей та технологій, які допоможуть компаніям стати більш конкурентоспроможними на ринку.

Отже, малий та середній бізнес мають потенціал не лише для економічного розвитку регіонів, а й для підвищення якості життя місцевого населення, шляхом створення робочих місць, збільшення доходів та поліпшення умов життя. Однак для досягнення цих цілей потрібна підтримка від уряду, сприятлива бізнес-середовище та доступ до ресурсів для підприємництва.

Список літературних джерел:

1. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія /за ред. д.е.н., професора С.Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. 400с.
2. Малий і середній бізнес дає 60% ВВП і більше – Зеленський. *Українформ*: веб-сайт. URL: <http://surf.li/mqjyq> (дата звернення: 28.10.2023).
3. Зверева А.А., Величко К.Ю. Шляхи покращення розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/21.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
4. Нове обличчя українського підприємництва. *Економічна правда*: веб – сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 29.10.2023).

Хайдарі Анастасія Рахманулівна, бакалавр
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – к.е.н. доцентка Самарічева Т.А.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки, успішність та ефективність ухвалення управлінських рішень на рівні мікропідприємства у значній мірі залежить від результатів аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання, який охоплює різні аспекти фінансової діяльності підприємства. Фінансова діяльність займає важливе місце у сфері організаційного та управлінського аспекту функціонування підприємств. Ця сфера має визначальний вплив на своєчасність і повноту фінансового забезпечення операційної та господарської діяльності підприємства, а також на його розвиток і здатність виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами.

Господарським кодексом України визначено, що фінансова діяльність суб'єктів господарювання охоплює операції з грошовими ресурсами та інші фінансові послуги, включаючи страхування, а також підтримувальну діяльність у галузі фінансів і страхування [1].

Ефективність діяльності суб'єктів господарювання, а особливо за ринкових умов, багато в чому залежить від правильної організації фінансової роботи. Для досягнення цілей, які вирішуються в рамках фінансової діяльності, визначають три основних та найбільш загальних напрями (табл. 1)

Таблиця 1

Основні напрями організації фінансової діяльності підприємства

Фінансове прогнозування та планування	розробка перспективних, поточних та оперативних фінансових планів підприємства, бізнес-планів реалізації окремих підприємницьких проектів та угод
Аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності	діагностика фінансового стану підприємства, виявлення резервів зниження витрат, збільшення доходів і прибутків
Оперативна, поточна	робота з постачальниками стосовно розрахунків за сировину, матеріали, паливо та з покупцями за

фінансово-економічна робота	розрахунками за реалізовану продукцію, забезпечення своєчасної сплати податків і податкових платежів, погашення банківських кредитів і сплати відсотків, своєчасних виплат заробітної плати тощо
-----------------------------	--

Примітка. Розроблено за даними [2]

Фінансове планування та прогнозування – це важлива складова фінансової роботи підприємства, оскільки під час фінансового планування та прогнозування визначається загальна фінансова потреба для забезпечення нормального виробничого та господарського процесу, а також оцінюється можливість отримання необхідних фінансових ресурсів.

Аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності передбачає діагностику фінансово-економічного стану підприємства і спрямований на виявлення недоліків і мінімізацію помилок, а також на збільшення доходів та прибутків, зменшення витрат виробництва, підвищення рентабельності і в цілому покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оперативна, поточна фінансово-економічна робота – складова, що охоплює всі види економічної і фінансової діяльності, пов'язані з поточною діяльністю підприємства. Вона починається з роботи з постачальниками і закінчується розрахунками з усіма кредиторами. Ця частина включає в себе всі фінансові операції та облік, пов'язані з щоденною роботою підприємства[3].

Фінансова робота охоплює дії з управління фінансами підприємства, включаючи планування та організацію фінансів, облік фінансових ресурсів, контроль і аналіз ефективності їх використання, регулювання доходів і видатків, стимулювання кінцевих результатів виробництва та інші аспекти фінансового управління.

Зазначені напрями фінансової діяльності підприємства відображають її функціональне призначення, включають аналіз, оцінку, операційне, поточне і стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення ефективності їх формування та використання.

У контексті організаційного та управлінського ведення підприємства, фінансова діяльність займає ключове місце, оскільки від неї залежить вчасне та повне забезпечення фінансових потреб у виробничій та господарській діяльності, сприяє розвитку підприємства

і виконанню фінансових зобов'язань перед державою та іншими учасниками господарювання тощо.

Отже, ефективна організація фінансової діяльності підприємства є критично важливою для його стабільності та успішності на ринку. Основні напрями цієї діяльності включають в себе фінансове планування та прогнозування; аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності; оперативну, поточну та фінансово-економічну роботу. Високий рівень ефективності у цих напрямках сприяє стабільності, розвитку та виконанню фінансових зобов'язань, роблячи фінансову стратегію ключовим чинником успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Список літературних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. 504 с.
3. Ковальова, О. М. Теоретичні та практичні аспекти фінансової діяльності підприємства. *Вісн. ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2018. Т. 23, Вип. 7 (72). С. 165-168

Хижняк Інна Миколаївна, викладач вищої категорії
ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ»

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВОЄННИМ СТАНОМ

Управління капіталом підприємства – важливий процес, який впливає на його фінансовий стан і результати діяльності. За допомогою правління капіталом підприємства ефективно використовують свої фінансові ресурси, збільшуючи прибуток і скорочуючи непотрібні витрати. Це сприяє підвищенню прибутковості та покращенню фінансової стійкості. Окрім цього управління капіталом дозволяє планувати та контролювати фінансові ресурси підприємства [1; 2]. Добре організований процес управління капіталом дозволяє підприємству планувати свої фінансові потоки, прогнозувати доходи і витрати, а також контролювати виконання фінансових планів.

Основними проблемами управління капіталом підприємства під час війни є [3]: ризик втрати капіталу; нестабільний економічний клімат; плаваючі курси валют; управління ризиками; загроза зміни політичного середовища залежність від постачальників.

1. Ризик втрати капіталу. Війна – це нестабільний період, коли ризик втрати капіталу значно зростає. Існує ймовірність пошкодження майна та знищення активів підприємства шляхом військових дій або конфіскації. В зв'язку з цим підприємства повинні враховувати ці ризики та розробляти стратегії збереження свого капіталу під час війни.

2. Нестабільний економічний клімат. Війна призводить до зміни економічного клімату. Вона впливає на фінансові ринки та бізнес-середовище загалом.

3. Фінансовий ризик зростає, змінюються ринкові умови, а споживча цінність може знизитися через зниження попиту [4]. Підприємства повинні бути готові реагувати на зміни та витратити ресурси для підтримки прибутковості та стабільності капіталу.

4. Плаваючі валютні курси. Під час війни можливі коливання курсу валют і нестабільність на світових фінансових ринках. Це матиме значний вплив на інвестиційні та фінансові показники підприємств [5]. Коливання валютного курсу можуть затримати зовнішню торгівлю та здатність підприємства отримувати прибуток від своїх міжнародних операцій.

5. Управління ризиками. Війна принесла багато нових ризиків, які потребують ефективного управління [6; 7]. Підприємства повинні розробити плани незалежності, включаючи надійне постачання, альтернативні постачання та диверсифікацію постачання, щоб зменшити вплив ризиків на їх діяльність [8].

6. Загроза зміни політичного середовища. Війна може призвести до змін у політичному середовищі. Це може включати зміни в урядах, створення нових правил і норм, а також зміни в торгових угодах і відносинах з іншими країнами. Ці зміни можуть вплинути на бізнес-діяльність підприємства та інвестиційні рішення.

7. Залежність від постачальників. Як правило, військові дії призводять до зриву мереж постачання та ризику залежності від певних постачальників. Підприємства повинні розробити альтернативні джерела поставок і оцінити міцність своїх ланцюгів поставок, щоб забезпечити надійність і сталість поставок під час військового конфлікту. Іншим важливим аспектом є загроза обмежень у забезпеченні необхідними ресурсами та матеріалами для виробництва продукції чи надання послуг.

Підприємства повинні здійснювати ефективний контроль витрат, одночасно забезпечуючи оптимізацію та управління ресурсами, щоб максимізувати капітал і залишатися конкурентоспроможними [9; 10]. Тому, враховуючи проблеми управління капіталом, підприємства

повинні мати гнучкість, стратегічне планування та управління, щоб ефективно управляти своїм капіталом перед лицем існуючих викликів і загроз.

Підприємства повинні створювати детальні плани та стратегії на основі поточної військової ситуації, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів і максимізувати капіталовкладення. Ще одним важливим аспектом управління капіталом під час війни є постійний моніторинг та аналіз ситуації. Підприємства повинні стежити за змінами в політичній, економічній і соціальній ситуації, щоб своєчасно приймати рішення щодо управління своїм капіталом.

Список літературних джерел:

1. Старинець, О.Г. Інструменти антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. №22 (6). С. 115-119.
2. Хандій, О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 186-192.
3. Косенко, О.П., Перерва, П.Г. та Майстро, Д.С. Інвестиційна привабливість як економічна категорія. В: *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: І Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція*. Кременчук, Україна, 21-23 Березень 2017. Кременчук: КрНУ.
4. Камнєва, А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. №4. С.15-27.
5. Рубан, В. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. №48 (1). С. 109-114.
6. Черчик, Л.М. та Марців, Т.Ю. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 231-238.
7. Рудницька О. М. Система управління капіталом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 257-261.
8. Назарко С. В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. С. 15-19.
9. Гаряга Л. О. Вплив трансформації фінансового ринку на соціально-екологічну сферу. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12. С 20-26.

10. Руденко М. В. Теоретичні аспекти взаємодії фінансового та реального секторів економіки. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1(28). С. 21–29.

Шарандак Наталія Віталіївна, студентка
Херсонського державного аграрно-економічного університету
Науковий керівник –phd, доцент Орлик М.В.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі еволюції ринкових відносин наша країна стикається з нагальними викликами в галузі сільського господарства, що потребують негайного вирішення. Основна турбота стосується підвищення ефективності управління виробництвом та конкурентоздатністю продукції вітчизняних аграрних виробників. Нинішній момент вимагає термінового удосконалення фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Під фінансовим менеджментом розуміється комплексна система, що об'єднує стійкість, надійність та ефективність управління фінансами. Ця система включає в себе формування і планування фінансових показників, керуючись науковими підходами і принципами менеджменту, балансує прибутки та витрати, оцінюючи ефективність використання ресурсів, рентабельність роботи та товарів.

Надсприятлива діяльність сільськогосподарського підприємства та його життєздатність протягом тривалого періоду залежать від послідовних управлінських рішень, які приймають менеджери як індивідуально, так і колективно. Кожне з цих рішень, у кінцевому підсумку, відбивається на погіршенні чи поліпшенні фінансового стану підприємства.

Для визначення ключових тенденцій розвитку сільськогосподарського підприємства, менеджери впроваджують різноманітні методики управління та аналізу, деякі з яких базуються на розрахунках тенденцій економічного розвитку підприємства з використанням системи спеціальних формул, або на економічній інформації, що базується на оперативних та перспективних даних [1, с. 35].

Ефективне управління фінансово-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства не лише забезпечить успішне здійснення господарських операцій, але й дозволить об'єктивно оцінити їх вплив на зміни в структурі підприємства, доходів, витрат,

фінансову стійкість, платоспроможність, рентабельність та інші аспекти.

Завдання формування та вибору системи управління фінансами підприємства є складним та багатокритеріальним процесом. Одним із основних інтегральних критеріїв є максимізація чистого прибутку та ліквідності аграрного підприємства, який відображає не лише фінансову стійкість підприємства, але й його глобальну мету та завдання [4, с. 82].

Методологічні засади стратегічного управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств визначаються авторами як важливий компонент ефективного управління. Оптимізація грошових потоків, що охоплює вибір оптимальних форм їх організації та функціонування, визначається як ключовий етап управління фінансами [2, с. 1].

Дослідження вказують на проблему дефіциту коштів та низької ефективності залучення і використання інвестицій в аграрному секторі. У цьому контексті фінанси стають основним ресурсом для модернізації та інновацій, а система ефективного управління фінансами повинна вирішувати завдання, такі як покращення матеріально-технічної бази, впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізація ресурсів та витрат. Перед управліннями агропідприємств стоїть першочергове завдання створення привабливих умов для залучення інвестицій у галузь. Відсутність необхідної сільськогосподарської техніки призводить до обробки лише частини орних земель, що має свої наслідки у виробництві та рентабельності [5, с. 11].

Інноваційний розвиток системи управління фінансами повинен бути спрямований на самостійне вдосконалення підприємствами, не негативно впливаючи на їхню виробничу діяльність. Для досягнення цієї мети необхідно застосовувати специфічні методи управління фінансами, враховувати можливі варіанти результативності при виборі інвестиційних проєктів та проводити економічну оцінку варіантів управління грошовими потоками підприємств. Такий підхід дозволить вибрати оптимальні та економічно ефективні види фінансового управління, покращити результативність фінансово-господарської діяльності та забезпечити стійкий розвиток агропідприємств в Україні [2, с. 61].

У рамках стратегічного управління важливе місце відводиться фінансовій стратегії, яка є невіддільною частиною загальної (корпоративної) стратегії організації. Фінансова стратегія визначає спільні цілі для майбутнього розвитку організації, формує основні

правила її поведінки і визначає ключові фактори, які повинні бути враховані при ухваленні фінансових та інвестиційних рішень.

Політика управління грошовими активами є ключовою складовою загальної стратегії управління оборотними активами підприємства. Ця політика націлена на оптимізацію сукупного розміру грошових активів з метою забезпечення сталої платоспроможності та ефективного використання під час збереження. Важливе значення управління запасами виявляється як у виробничому, так і у фінансовому контекстах, оскільки це підпорядковано одній основній меті - безперерйному процесу виробництва та реалізації продукції.

Ефективне управління запасами відкриває можливості зменшення тривалості виробничого та операційного циклів, зниження витрат на зберігання, вивільнення фінансових засобів для реінвестування в інші активи. Забезпечення цієї ефективності вимагає впровадження спеціальної фінансової системи управління запасами, яка становить частину загальної системи управління оборотними активами підприємства [3, с. 42].

Важливим фактором ефективності управління оборотними активами на сільськогосподарських підприємствах є якість його правового забезпечення. Застосування рекомендацій щодо уніфікації та уточнення понять, пов'язаних з оборотними активами у законодавстві України, підвищить якість правового забезпечення управління оборотними активами підприємств [4, с. 20].

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є не менш важливим чинником. Застосування методики управління портфелем дебіторської заборгованості дозволяє розробити індивідуальні умови кредитування, оцінити вигідність підприємства в умовах змін умов кредитування та забезпечити контроль за дебіторською заборгованістю.

Застосування методики оцінки управління дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та фінансовими інвестиціями надає можливість оцінити рівень управління цими компонентами оборотних активів, вчасно виявити недоліки та прийняти необхідні управлінські рішення.

Важливим аспектом є розуміння того, що ефективна система управління фінансами не є самоціллю, а є невід'ємним інструментом для загального підвищення результативності та фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. Це важливо враховувати, оскільки фінансові рішення тісно пов'язані з майбутнім розвитком організації та впливають на її конкурентоспроможність. Наступним кроком для подальших досліджень вважається розгляд взаємозв'язків

господарської діяльності та стану фінансів сільськогосподарських підприємств. Це включає в себе налагодження методичного забезпечення, яке відповідає особливостям аграрної галузі та надає достовірну інформацію. Окрім того, важливо розробити алгоритм управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств, особливо в умовах кризового періоду, що забезпечить оптимальний розвиток та виживання в умовах економічних труднощів [1, с. 27].

Одним з основних аспектів управління фінансами є планування та прогнозування бюджету сільськогосподарського підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення цінових стратегій, розробку інвестиційних проектів та управління капіталом. Правильне фінансове планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у господарському середовищі та збільшує їхню конкурентоспроможність. Однією з ключових задач управління фінансами є ефективне використання ресурсів. Сільськогосподарські підприємства повинні ретельно контролювати витрати, оптимізувати виробничі процеси та ефективно використовувати робочу силу. Крім того, важливо раціонально розподіляти фінансові ресурси між різними секторами господарювання, такими як виробництво, збут, маркетинг та дослідження.

Фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств також залежить від управління ризиками. Зміни в погодних умовах, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та інші фактори можуть суттєво впливати на прибутковість підприємства. Тому важливо розробляти стратегії фінансового управління, спрямовані на зменшення ризиків та забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Сучасні технології грають важливу роль у вдосконаленні управління фінансами сільськогосподарських підприємств. Використання програмного забезпечення для обліку, аналізу даних та прийняття управлінських рішень дозволяє ефективно впоратися із складністю фінансового управління та забезпечити точні та швидкі розрахунки. Управління фінансами сільськогосподарського підприємства є складним і важливим аспектом, що визначає його фінансову стійкість та конкурентоспроможність в сучасних умовах ринкової економіки. Сучасний ринок сільськогосподарської продукції вимагає від підприємств ефективного фінансового управління для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Відправною точкою є необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталої фінансової стійкості.

Фінансовий менеджмент є важливою складовою успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. Ефективне формування та планування фінансових показників, баланс прибутків і витрат, аналіз ефективності використання ресурсів є ключовими елементами управління. Для підвищення ефективності управління фінансами сільськогосподарських підприємств необхідно активно впроваджувати інноваційні підходи, такі як використання сучасних інформаційних технологій та вдосконалення системи аналізу та прогнозу. Управління запасами та дебіторською заборгованістю виявляється критичним для забезпечення неперервного виробництва та вчасної реалізації продукції. Ефективна стратегія у цих сферах дозволяє зменшити витрати, збільшити оборотність коштів та підтримувати фінансову стійкість. Забезпечення ефективного управління фінансами також залежить від якості правового забезпечення. Уніфікація та уточнення понять, пов'язаних з фінансовим управлінням, може сприяти підвищенню якості цього управління на сільськогосподарських підприємствах.

Список літературних джерел:

1. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства: монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. Апостроф, 2012 р. 705 с.
2. Вдовенко, І. С. Фінансові механізми забезпечення розвитку підприємств аграрного сектору економіки: особливості та недоліки. Підприємництво та інновації 15 2022 р. С. 88-92.
3. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Планета-Прінт, 2019 р. 1002 с.
4. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
5. Трусова Н.В. Фінансовий механізм та інструменти забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств / Н.В. Трусова, О.С. Пристемський, А.Ж. Сагун // Облік і фінанси. 2019 р. №4(86). С. 114-123.

Шевченко Андрій Костянтинович, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.М.

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досвід провідних підприємств показує, що їх основною конкурентною перевагою є унікальний енергетичний потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить компанію привабливою для талановитих співробітників, утримує їх в організації, а результати їхньої праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію компанії, залучають нових клієнтів і висококваліфікованих співробітників. Основним завданням таких підприємств є сприяння зростанню професійної компетентності працівників та розвитку їх умінь і навичок, тому актуальним є вивчення особливостей формування кадрової політики на місцевих підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективності застосування.

Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу в часі процесів комплектування, утримання та розвитку працівників відповідно до потреб заводу, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Найважливішим елементом стратегічно орієнтованої політики організації є її кадрова політика, яка визначає філософію та принципи, що застосовуються керівництвом по відношенню до людських ресурсів. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Кадрова політика традиційно вважається набором норм і правил, які приводять кадровий потенціал організації у відповідність зі стратегією компанії, тому компанія використовує методи роботи з персоналом відповідно до обраної бізнес-концепції. Метою кадрової політики є забезпечення збалансованості процесів відновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу. Безумовно, основними факторами, що впливають на кадрову політику підприємства, є стан зовнішнього середовища та стан ринків послуг і праці. Робота з персоналом відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як складової економіки країни.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного [2]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку компанії. У цьому контексті – це кадрова підтримка реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки певні очікування працівника пов'язані зі стабільністю, з іншого – вона має бути динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін у тактиці компанії, виробничо-економічна ситуація. Ці аспекти повинні бути стабільними, орієнтованими на врахування інтересів колективу та пов'язаними з корпоративною культурою підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованого персоналу пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечувати персональне ставлення до своїх працівників. Кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики організації. Вона спрямована на створення згуртованої, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили [3].

Робота з персоналом є однією з частин, що складають управлінську роботу з управління цим проектом. Вона, як і будь-яка управлінська робота, вимагає передусім планування та зваженості дій, уміння протистояти калейдоскопу справ, який нас оточує щодня, із задалегідь підготовленим твердим планом.

Управління персоналом в сучасних умовах має враховувати ряд факторів адаптації персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов розвитку організації. У процесі функціонування підприємства, насамперед, необхідно звернути увагу на систему мотиваційних програм, тобто вміння створювати та використовувати їх для вирішення певних завдань, що стоять перед організацією [1].

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язане з продуманою та врегульованою енергетичною політикою. Можливості компанії можуть бути реалізовані в повній мірі, тому що, перш за все, вони закладені в різних методах управління персоналом, тобто в знаннях, уміннях, дисциплінованості, мотивації, здатності вирішувати організаційні завдання своїх співробітників. Кадрова політика є ядром системи управління персоналом і реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не тільки з визначенням головної мети організації, а й з вибором засобів і шляхів досягнення цієї мети. Кадрова політика повинна базуватися на наборі правил, традицій і процедур, безпосередньо пов'язаних з підбором

кадрів, необхідних для їх навчання, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та просування по службі.

Кадрова політика — це сукупність правил, норм і цілей, що визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Кадрова політика реалізує цілі і завдання управління персоналом і тому вважається ядром системи управління персоналом підприємства. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та чисельного збереження, та якісний склад персоналу відповідно до потреб самої організації та вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

У нових економічних умовах кадрова політика має бути спрямована на створення якісної системи роботи з кадрами. Він має бути спрямований на досягнення результату за умов дотримання чинного законодавства, нормативних актів та державних рішень, реалізуючи всі елементи. Серед елементів кадрової політики слід відзначити [2]:

- політика зайнятості, що включає забезпечення висококваліфікованими кадрами, створення сприятливих умов праці, забезпечення безпеки, створення можливостей для кар'єрного росту з метою підвищення ступеня задоволеності працею;

- політика навчання, що включає створення належної навчальної бази, можливості професійного розвитку та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політика оплати праці, яка полягає в забезпеченні відносно високої, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка відповідатиме досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, до вкладу в його працю;

- соціально-побутова політика, заснована на наданні широкого спектру пільг і соціальних виплат, створенні привабливих умов для співробітників і взаємовигідних як для них, так і для підприємства;

- політика трудових відносин, яка визначає визначення певних процедур запобігання виникненню трудових спорів, формування ефективного стилю управління, відносини з професійними спілками тощо.

При формуванні кадрової політики на фабриці необхідно враховувати необхідність збільшення вартості «капіталу». Витрати на підбір персоналу, його адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації, оплату праці, соціальні послуги та виробничі витрати на створення робочих місць є, як правило, значними, що вимагає їх урахування при розробці фінансових планів. Підприємства в процесі

формування та реалізації кадрової політики повинні враховувати декілька основних принципів, на яких вона має будуватися, а саме:

1. Стратегічна спрямованість. Кадрова політика повинна враховувати не тільки короткострокові ефекти, а й наслідки, до яких у довгостроковій перспективі призведуть ті чи інші рішення та прийняті на її основі рішення.

2. Методика. Керівники часто забувають, що управління персоналом вимагає системного підходу, і в результаті їх зміни не дають належного ефекту. Це пов'язано з тим, що зміна будь-якого елемента системи управління персоналом потребує зміни всіх інших елементів управління персоналом.

3. Консистенція. Принципи і методи роботи з кадрами підприємства, описані в кадровій політиці, по-перше, не повинні перевищувати один одного; По-друге, їх необхідно дотримуватися в практичній діяльності; По-третє, для досягнення очікуваного результату необхідно дотримуватися певної послідовності їх застосування.

4. Гнучкість. Гнучкість і здатність до змін – головні характеристики сучасного бізнесу, основним «бар'єром» якого є люди. Тому розробка та реалізація кадрової політики є еволюційним процесом. Кадрова політика може бути вдосконалена шляхом реалізації відповідно до нових вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Слід зазначити, що організації при формуванні та реалізації кадрової політики повинні враховувати не тільки основні інтереси співробітників, а й елементи організаційної культури підприємства. Робота з персоналом стала одним з основних обов'язків керівників підприємств. всіх рівнів і напрямків за останні роки. які повинні відповідати певним правилам.

Основними завданнями кадрової політики в організації є:

- повне і своєчасне забезпечення організації кадрами певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян відповідно до законодавства про працю;
- раціональне використання кадрів;
- формування та підтримка ефективної роботи в проекті [5].

Робота з персоналом є однією з частин, що складають адміністративну роботу управління проектами. Вона, як і будь-яка управлінська робота, вимагає передусім планування та зваженості дій, уміння протистояти калейдоскопу справ, який нас оточує щодня, із задалегідь підготовленим твердим планом. Кадрове планування

відображає основні аспекти управління персоналом: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий. Політичний аспект управління персоналом – це максимум демократизму, в рамках якого людина почуватиметься господарем і творцем, це каркас кадрів для ефективної роботи, необхідність революційних змін в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління персоналом спрямований на поживлення виробництва, поліпшення умов, що впливають на трудові процеси працівників (житлове, культурно-побутове, медичне обслуговування, підвищення рівня освіти та кваліфікації). Психологічний аспект управління персоналом відображає вплив на кожну людину з урахуванням її психологічних і психофізіологічних особливостей, у сферах її інтересів з метою стимулювання високої продуктивності та якості праці. Адміністративно-правовий аспект управління персоналом спрямований на вирішення завдань координації діяльності працівників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки персоналу за робочими місцями з урахуванням його професійного рівня та компетентності.

Проблема формування ефективної кадрової політики є дуже актуальною. Це зумовлено такими обставинами: по-перше, сучасні умови життя сформуvalи певні вимоги суспільства до умов праці; По-друге, зараз конкуренція переходить на рівень кадрів; По-третє, беззаперечною є значимість і високий потенціал грамотно розробленої кадрової політики, яка дозволяє забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

Незважаючи на очевидну користь від вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише невелика кількість місцевих підприємств поглиблено займається цим питанням. Механізм реалізації кадрової політики є не що інше, як стандартна система організаційних заходів, які зачіпають як соціальні аспекти, так і організаційно-адміністративні аспекти життєдіяльності організації з метою попередження кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції та принципів менеджменту будується кадрова політика, тобто основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, яка спрямована на підвищення ефективності його використання та діяльності організації в цілому. Кадрова політика – це загальний напрямок кадрової роботи, який реалізується в процесі управління персоналом і змінюється в міру зміни стратегічних пріоритетів. Управління персоналом - це складний процес

забезпечення організації кадрами, організації їх ефективного використання та підвищення кваліфікації.

В даний час в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників місцевих виробничих організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, які притаманні сучасному менеджменту і активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці [3].

Кадрова політика - це набір основних принципів, які застосовуються відділом кадрів компанії. Це стратегічна лінія поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика - це формування персоналу, який найкращим чином сприяє узгодженню цілей компанії та її співробітників. Кадрова політика спрямована на створення згуртованої, відповідальної, розвиненої та високопродуктивної робочої сили. Це має збільшити можливості компанії реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [4].

Персонал (персонал) - це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, що володіють певними навичками та спеціальними навичками. Кадри є найважливішим об'єктом кадрової політики організації. Запорукою успіху будь-якого підприємства є його персонал. Тому сучасна концепція організаційного менеджменту включає вибір із великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням кадровою складовою виробництва – трудовими ресурсами підприємства [6].

Виробничо-економічний аспект управління персоналом безпосередньо пов'язаний з організацією та стимулюванням праці в нових економічних умовах. Вона вирішує завдання ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління персоналом виробничо-економічний аспект спрямований на створення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва з одного боку та інтересами працівників з іншого [5].

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних експертів, повинна базуватися на таких базових принципах, як повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності; Центром управління економікою мають бути не гроші, а людина та її ініціатива; Результат діяльності компанії визначається ступенем згуртованості колективу; Максимальне делегування управлінських ролей співробітникам; Розвиток мотивації співробітників. Ці принципи адаптуються через різницю у типах кадрової політики (пасивна, реактивна, превентивна, активна). Відповідно до пасивної кадрової політики, механізм управління організацією не має чіткого плану

роботи з персоналом і змушений реагувати на проблеми, що виникають під час роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій).

Державні організації часто проводять пасивну кадрову політику. Під час реалізації реактивної кадрової політики керівництво організації проводить діагностику кадрових проблем, що виникли, аналізує причини невирішених кадрових конфліктних ситуацій і вживає заходів щодо усунення наслідків непорозумінь. Відповідно до превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози щодо розвитку кадрової ситуації.

Для повного аналізу кадрової політики кожного підприємства необхідно виокремити критерії оцінки: кількісний та якісний склад колективу, швидкість плинності кадрів, гнучкість застосовуваної політики, ступінь дотримання інтересів працівників. /виробництва враховуються. Необхідно проаналізувати кількісний склад трудового колективу для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від особистісних характеристик працівників, їх загальної освіти та рівня підготовки залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Якість послуги залежить від якості експлуатації та обслуговуючого персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства включає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими ознаками. Важливими показниками якості персоналу є:

1. Укомплектування заводу необхідною чисельністю персоналу певних професій, спеціальностей і певної кваліфікації (рівень освіти; середній вік працівників; стать працівників; тривалість роботи за спеціальністю (посадою) і тривалість роботи на даному підприємстві; чисельність). працівників, які оволоділи суміжними професіями та працівників громадської діяльності).

2. Співвідношення кількості чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах.

3. Якість розстановки персоналу за ролями та спеціальностями.

4. Ступінь відповідальності працівника за вимоги робочого місяця.

5. Тривалість роботи працівника на одній посаді [6].

Гнучкість кадрової політики оцінюється за її характеристиками: стабільністю чи динамічністю. Кадрова політика повинна динамічно змінюватися під впливом мінливих умов і обставин. Стабільність

показує внесок робочої сили в сталий розвиток організації (це процеси, пов'язані з працівниками, які прогресують подібним чином: безперервність робочої сили, передача досвіду, знань; надійність виконуваної роботи; відсутність стресів і конфліктів у колективі). Гнучкість передбачає здатність працівників пристосовуватися до нових умов у зовнішніх змінах (здатність приймати нові рішення; готовність йти на конфлікт; сприяння змінам).

Мистецтво управління в даному випадку полягає в умінні знаходити баланс між цими протилежними тенденціями. До показників, які найбільше визначають ефективність системи управління персоналом, а отже, і гнучкість цієї системи, відносяться:

- ступінь задоволеності працівників;
- стан соціально-психологічного клімату в організаційному колективі;
- креативність колективу та його готовність до інноваційної діяльності;
- ступінь згуртованості колективу та розвиток організаційної культури.

Гнучкість управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність персоналу. Його зростання можна досягти такими методами, як:

- заохочення персоналу до вдосконалення знань (вища або друга освіта за фахом);
- навчання персоналу щодо нововведень у роботі (чи нового комп'ютерного програмного забезпечення, чи змін у нормативних документах тощо);
- нагороди за впровадження інновацій у роботі;
- організація корпоративних поїздок, свят, де співробітники можуть дізнатися один про одного в неформальній обстановці;
- обмін досвідом між співробітниками організації та її філій;
- обговорення організаційних проблем, їх спільне вирішення.

Основною метою кадрової політики є забезпечення того, щоб кожне робоче місце було укомплектовано відповідно підготовленим персоналом сьогодні і в майбутньому. Безсумнівно, що її основною метою має стати формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний владний процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

Ефективне функціонування організацій в сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх

кадрової політики. Відповідно, вдосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак слід зазначити, що більшість місцевих підприємств не приділяють достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, часто кадрова політика здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних і практичних напрацювань у цій сфері.

Для успішного функціонування системи кадрової політики на підприємстві необхідно систематично аналізувати використання кадрового потенціалу підприємства, своєчасно визначати потреби в персоналі та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

Список літературних джерел:

1. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2020. – No 1 (5). – Том 2. – С. 38-44.
2. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2019. – No 4 (43). – С. 121-126.
3. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці / О. Ю. Могилевська // Інвестиції : практика та досвід. – 2019. – No 16. – С. 72-75.
4. Острянина С. В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С. В. Острянина, А. В. Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2019. – No 44. – С. 12-17.
5. Саєнко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В. Г. Саєнко, С. І. Панасейко // Економіка та держава. – 2018. – No 7. – С. 47-51.
6. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України / Е. А. Швець // Культура народів Причорномор'я. – 2020. – No 244. – С. 123-144.

Щербина Олена Степанівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Михацька А.В.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОЮ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Управління внутрішньою системою якості в закладі дошкільної освіти є важливою складовою для забезпечення високої якості навчання та розвитку дітей. Вона включає в себе ряд процесів, дій та практик, спрямованих на досягнення та підтримання високого рівня якості освітніх послуг.

Управління якістю освітнього процесу - це систематичний, інтегрований та ретельно спланований вплив як на сам процес узагальнено, так і на його складові частини з метою досягнення максимальної відповідності параметрів його функціонування та результатів встановленим вимогам, нормам і стандартам [1, с. 53]. У той же час освітній процес – не єдина складова якості освіти, тому варто розглянути також загальне визначення управління якістю освіти.

Управління якістю освіти – це унікальний процес управління, спрямований на досягнення чітко визначених та передбачуваних результатів у сфері освіти. Це не просто поліпшення, але систематична робота, яка орієнтується на найвищі потенційні досягнення кожного здобувача освіти, з врахуванням їхнього індивідуального розвитку та оптимальних результатів [1, с. 53-54].

Обидва визначення відносяться до управління якістю освіти, але вони різні за своєю спрямованістю та акцентами:

1. Перше визначення ставить акцент на управлінні якістю освітнього процесу як комплексному і систематичному підходу. Це визначення наголошує на впливі на всі аспекти освітнього процесу, включаючи його елементи, з метою відповідності певним вимогам, нормам і стандартам. Воно звертає увагу на стандартизацію і контроль якості в освіті.

2. Друге визначення ставить акцент на індивідуальному підході до управління якістю освіти. Воно визначає управління якістю освіти як спеціальний вид управління, спрямований на досягнення конкретних, передбачуваних результатів для кожного учня. Це визначення важливо для розвитку потенціалу кожного учня та досягнення оптимальних результатів в навчанні.

Управління загальною якістю і, зокрема, якістю освіти - це вид діяльності, що включає в себе встановлення цілей, системність,

орієнтацію на потреби користувачів, базується на певних принципах організації, виконує різноманітні функції та застосовує різні загальні та спеціальні методи для досягнення поставлених завдань [2, с.16].

Одним із ключових елементів управління внутрішньою системою якості освіти є встановлення нормативних вимог та стандартів, які визначають очікувані результати та критерії якості. Заклад дошкільної освіти повинен мати чітку систему цілей, показників та оцінювання, що дозволяє визначити, наскільки вона відповідає вимогам.

Інший важливий аспект – це внутрішній аудит, який оцінює виконання встановлених процедур та політики. Він може включати перевірку документації, спостереження за роботою педагогів, а також зворотний зв'язок від батьків та здобувачів освіти. Крім того, важливим елементом управління внутрішньою системою якості освіти є аналіз даних та звітність. Збір і аналіз даних про результати освітнього процесу, зворотний зв'язок від дітей, батьків та педагогів допомагають виявити сильні та слабкі сторони, а також здійснити корективи для поліпшення якості освіти.

Управління внутрішньою системою якості освіти передбачає розробку конкретних планів дій, спрямованих на поліпшення освітнього процесу. Це може включати в себе впровадження інноваційних методів та практик, які сприяють ефективному освітньому процесу. Наприклад, використання нових технологій, інтерактивних методів та інших сучасних підходів до освітнього процесу [3, с. 38].

Професійний розвиток педагогічних працівників є необхідною складовою управління внутрішньою системою якості освіти. Це включає надання можливостей для професійного навчання та самовдосконалення педагогів, організацію тренінгів, семінарів та конференцій. Розвиток педагогічних працівників допомагає підвищити їхні кваліфікаційні рівні, оновити методику викладання та забезпечити високу якість освіти.

Ефективне управління якістю дошкільної освіти вимагає якісного методичного супроводу. Методичний супровід у закладі дошкільної освіти здійснюється вихователем-методистом та директором. Одним з завдань методичного супроводу є внутрішній моніторинг якості освіти з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в закладі, встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності вимогам щодо змісту та рівня дошкільної освіти, а також оцінювання ступеня, напрямку і причин відхилень від поставлених цілей [4, с. 102].

Методичні кабінети в закладах дошкільної освіти відіграють особливу роль як центри перспективного досвіду та використання психолого-педагогічної літератури і інноваційних педагогічних технологій у галузі дошкільної освіти. О. Низьковська пропонує трансформувати методичні кабінети з простих сховищ матеріалів у лабораторії педагогічної майстерності та школи перспективного досвіду, які надають консультативну підтримку педагогам та батькам [5]. Покращення якості дошкільної освіти залежить від методичного супроводу освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на рівні району, міста та області [3, с.37].

Кожна з цих ланок здійснює державну освітню політику з урахуванням новітніх досягнень науки, культури і соціальної практики, а також особливостей регіону та кожного конкретного закладу дошкільної освіти. Забезпечення якості дошкільної освіти передбачає систематичне вивчення стану освітнього процесу, рівня професійної компетентності педагогів, динаміки змін у розвитку дітей дошкільного віку. Крім того, важливо надавати консультації та підтримку педагогам щодо планування освітнього процесу, співпраці з батьками, моделювання змісту та методів освітньої діяльності [6].

Узагальнюючи, управління внутрішньою системою якості в дошкільній освіті є необхідною складовою для забезпечення високої якості навчання та розвитку дітей. Це вимагає комплексного та систематичного підходу, спрямованого на максимальну відповідність вимогам, нормам і стандартам. Різні визначення управління якістю освіти розглядають його як систематичну роботу зі стандартизацією та контролем якості, або як індивідуально спрямований підхід для досягнення конкретних результатів для кожного учня. Ключові елементи включають встановлення нормативних вимог, проведення внутрішнього аудиту та аналіз даних для виявлення сильних та слабких сторін, що сприяє подальшим поліпшенням. Крім того, важливою є розробка конкретних заходів, таких як впровадження інноваційних методів та професійний розвиток педагогічних працівників, а також методичний супровід та робота методичних кабінетів для ефективного виявлення тенденцій та підвищення якості навчання в дошкільних закладах.

Список літературних джерел:

1. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти //Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогіка. 2018. №. 20. С. 52-56.

2. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
3. Беленька Г.В., Коваленко О.В., Шинкар Т.Ю. Якість дошкільної освіти в Україні та країнах ЄС: параметри виміру та методичний супровід. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 72. С. 33–39.
4. Методична робота в закладах дошкільної освіти : навч. посіб. / Богуш Алла. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович. 2022. 200 с.
5. Низьковська О. Якість дошкільної освіти: сутність, складники, шляхи досягнення. Практика управління дошкільним закладом. № 11, 2016. URL: <https://ezavdnz.mcfri.ua/512888?processDemo=true> (дата звернення: 03.06.2023).
6. Примірне положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти: Наказ МОН України № 372 від 16.04. 2018 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogopolozhennya-pro-metodichnij-kabinet-zakladudoshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 03.06.2023).

Omelianenko Denys, PhD student
Sumy National Agrarian University
Scientific advisor – PhD in Economics, professor Heyenko M.

IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ASSETS IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

In modern market conditions, the normal existence of an enterprise requires the creation of a management system that would clearly respond to frequent changes in the external and internal environment, the development and competitiveness of partners, the creation of optimal labor, material and financial resources, the timely adoption of operational and strategic management decisions value. It is precisely to prevent a crisis that enterprises must form a system of prevention, forecasting and overcoming enterprise bankruptcy that is appropriate and adequate to real socio-economic processes, which gives rise to the ability of industrial production to function in conditions of increased risk and threat.

The early warning and response system is a special information system that informs management about potential risks that may arise for the company from both the external and internal environment. This system identifies and analyzes information about hidden circumstances, the

occurrence of which can lead to a threat to the enterprise or to the loss of potential opportunities. One of the main tasks of the early warning and response system is to identify the threat of bankruptcy, that is, to predict bankruptcy. The expediency of implementing an early warning and response system is to solve the following tasks[3]:

1. timely detection of factors that signal one or another direction of development of individual indicators, internal and external parameters of the enterprise;

2. quick identification of the financial crisis and identification of the causes causing it;

3. adoption and development of preventive and anti-crisis measures at the enterprise.

Thus, in general, it can be noted that the tasks of the early warning system are[4]:

1. timely identification of a crisis at the enterprise;

2. determination of development opportunities or additional opportunities for the company;

3. detection of the threat of bankruptcy.

Therefore, the development, formation and implementation of an early warning and forecasting system at the enterprise is an objective necessity for the successful and stable development and functioning of any enterprise in modern conditions of economic development. Such a system is designed to create conditions for the efficient operation of the enterprise and, as a result, to achieve business goals in conditions of competition and economic risk, by timely detection and mitigation of various dangers and threats.

The bankruptcy subsystem provides for the activation of all possible methods and measures to prevent the liquidation of the enterprise by mobilizing all available forces and resources through successive interrelated measures of a financial, economic, production, technical, organizational, social nature, aimed at removing the business entity from the crisis and restoring or achieving profitability and competitiveness[2].

It is also important to determine the responsible and executors whose task will be the formation, implementation and implementation of this system at the enterprise, as well as control over the results of implementation. Responsible units are usually appointed by the company management, but for a better and more productive implementation and implementation of this system, there is an integrated approach, team interest and general awareness of the situation, which is extremely important for proper coordination of further actions of each responsible person. Also, the involvement of various specialists from different departments will help to

find the most rational solution in difficult and contradictory situations.

Stable state and crisis are constant contradictions in the development of any system. Based on this, anti-crisis management can be presented as a system of measures for diagnosing, preventing, neutralizing and overcoming the crisis and its causes at all levels of the economy, finding ways to increase the efficiency of the reorganization of insolvent enterprises[1].

Thus, in the opinion of leading Western experts, if the priority principle of preserving enterprises and jobs prevails in Ukraine, rather than satisfying the demands of creditors, then neither Ukrainian nor foreign investors will have an incentive to invest in Ukrainian enterprises or provide them with loans, since there will be no guarantees at least partial return of invested funds in case of their inefficient use. Based on the analysis of foreign experience, it can be concluded that the use of extrajudicial economic and business procedures of anti-crisis management is more appropriate.

Therefore, in order to prevent the emergence of a crisis situation at the enterprise, it is necessary to form a system that would ensure a timely response to the emergence of crisis phenomena at the enterprise and prevent their occurrence in the future. Thus, the system of preventing, forecasting and overcoming bankruptcy of the enterprise is designed to create conditions for the effective operation of the enterprise and, as a result, the achievement of business goals in the conditions of competition and economic risk, by timely detection and mitigation of various dangers and threats.

References:

- 1.Holovko O. H., Omelianenko D.O. Pryntsypy upravlinnya aktyvamy pidpryyemstva v konteksti zabezpechennya yoho finansovoyi stabil'nosti. Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva: Matrialy XIV Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. 2020. 424 p.
- 2.Holovko O. H., Omelianenko D.O. Asset management: methodology of effective formation. Perspektyvy rozvytku upravlins'kykh system u sotsial'niy ta ekonomichniy sferakh Ukrayiny: teoriya ta praktyka. 2020. 472 p.
- 3.Syerik YU. V. Upravlinnya oborotnymy aktyvamy pidpryyemstva. Menedzhment, teoriya ta praktyka. 2013. №4. P.70 – 75.
- 4.Ryepina I. M. Variatsiyi modeley upravlinnya aktyvamy pidpryyemstv ta yikh otsynuyannya. Upravlinnya rozvytkom. 2015. №3. P.126 – 130.

Serazhym Veronika, bachelor
State University of Trade and Economics
Supervisor – Ph.D., Associate Professor Bieliaieva N.S.
State University of Trade and Economics

THE ROLE OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Rebuilding a nation after a devastating war is a complex and multifaceted process that requires coordinated efforts from both the government and the private sector. Ukraine, as a country with a rich history and a promising future, is no stranger to the challenges of post-war recovery. After the conflict in eastern Ukraine, business management in this war-torn country faced unique challenges and opportunities

Post-war reconstruction presents a unique set of challenges and opportunities for business, especially in a country like Ukraine that has experienced conflict and devastation. One of the key aspects of post-war recovery is rebuilding infrastructure, and business plays a key role in this process. To begin with, rebuilding infrastructure is work such as rebuilding roads, bridges and communications that require significant investment to restore functionality. Businesses must adapt to these logistical obstacles to ensure the efficient movement of goods and services. The conflict has disrupted markets, both domestic and international, making it difficult to predict supply and demand. Managing inventory and production in response to these uncertain market conditions is a major challenge. A lot of businesses have suffered massive destruction and damage, so it will really take a lot of money and resources to rebuild. Therefore, post-war Ukraine should stimulate economic recovery by investing in infrastructure projects, creating jobs and generating revenues that stimulate other sectors.

Enterprise management in post-war Ukraine is further complicated by the development of the legislative and regulatory framework.

A clear distinction between ownership and ownership is essential to running a business. Property litigation is not uncommon in post-war scenarios, so asset security is a top priority. Cooperation between the public and private sectors is a powerful mechanism for infrastructure recovery. Public-private partnerships can leverage the strengths of both sectors to maximize the impact of reconstruction efforts. The public sector usually has access to resources, including international aid, grants and public funds. On the other hand, the private sector can mobilize capital and expertise. Cooperation between the two sectors can maximize the efficient use of resources. Corruption can be rife in a post-war environment. Corruption can

be a significant obstacle to development, diverting resources from infrastructure, health, education and other basic services. Businesses must deal with this problem by following ethical business practices and maintaining their integrity. Implement transparent procurement processes that include open bidding, disclosure of evaluation criteria and monitoring to reduce corruption in government contracts. And I believe that it is necessary to ensure compliance with anti-corruption legislation and strengthen the legal framework for punishment both for offering and receiving bribes. Harsher penalties can act as a deterrent.

A large number of them are controlled by the state or belong to multi-industry conglomerates, the largest of which are controlled by groups historically called "oligarchs". There are about 400,000 small and medium-sized enterprises (SMEs) and about 1.6 million private entrepreneurs. However, according to an analysis of large samples of SMEs by local consulting firms, only about 60% of registered SMEs are actually active, while about 40% do not conduct regular commercial activities [1].

Many post-war enterprises in Ukraine recognize the importance of social responsibility. They contribute to broader societal goals, such as environmental sustainability, education and health, which can foster goodwill. Social responsibility involves contributing to the well-being of communities where enterprises operate. This is the support of local initiatives, the provision of jobs, and investments in the development of the community. Businesses need to maintain a balance between achieving economic efficiency and complying with social and environmental issues, which is a critical factor in effective and efficient operations. The company functions not only to achieve its financial goals, but also serves and protects the interests of other members of society, such as employees, consumers and the community as a whole. In other words, a socially responsible enterprise should not only focus on the issue of increasing profits, but also make decisions and carry out actions that are acceptable from the point of view of goals and values of society [2].

Access to financing and investment can be a lifesaver for enterprises in post-war Ukraine. Many businesses can benefit from international aid and grants aimed at supporting post-war reconstruction. Cooperation with government agencies and international organizations can open the door to these resources. Investment in businesses leads to job creation, which is vital to providing employment opportunities to conflict-affected populations. Businesses can create employment programs for veterans and internally displaced persons, providing them with transition support to civilian life, financial assistance and educational opportunities. For example, with the beginning of a full-scale war, the Ukrainian brand

"Takamaka" began to produce puzzles from children's drawings, and the proceeds from the sale were transferred to the psychological rehabilitation of children. Hundreds of displaced children have already undergone such rehabilitation [3].

Enterprise managers must have robust risk management strategies in place to anticipate and address unforeseen challenges, given the volatile nature of post-war environments. While immediate survival is crucial, enterprise managers should also develop a long-term vision for their operations in the post-war environment, including diversification, sustainability, and growth strategies. Risk management and long-term vision are critical components of enterprise management in the conditions of post-war reconstruction in Ukraine or any similar post-conflict setting. Successfully navigating these challenges requires a strategic approach that balances short-term needs with a vision for sustainable growth. While addressing immediate challenges is essential, having a long-term vision and robust risk management strategies in place is equally important. This approach not only ensures the survival of the enterprise but also contributes to the recovery and stability of the region.

Conclusion: Managing enterprises in the conditions of post-war reconstruction in Ukraine is a complex business, characterized by economic, legal and reputational challenges. Businesses must adapt to a dynamic environment while contributing to the broader goals of nation-building. With the right strategy and adherence to ethical business principles, they can play an important role in the recovery and development of a more prosperous Ukraine. Enterprises play an indispensable role in restoring the infrastructure of post-war Ukraine. Their participation can accelerate the recovery process, stimulate economic growth and contribute to the long-term well-being of the affected regions. And most importantly, the fight against corruption and bribery is important not only for managing enterprises, but also for promoting economic stability, attracting foreign investment and rebuilding the country after periods of conflict.

List of reference:

1. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 28.10.2023).
2. Малюта О.І., Янч О.В. Бізнес та благодійність: як компанії допомагають країні в період війни? // Матеріали Х-ої Всеукраїнської

науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка на тему: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (Тернопіль, 18 листопада 2022 року) / МОН України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. Тернопіль: 2022. 93 с. С.97-98 : веб-сайт. URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/>.

3. Підтримати своїх. Це 20 українських бізнесів, що допомагають ЗСУ та переселенцям. *ШоТам*. URL: <https://shotam.info/pidtrymaty-svoikh-tse-20-ukrainskykh-biznesiv-shcho-dopomahaiut-zsu-ta-pereselentsiam/> (дата звернення: 28.10.2023).

СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Андрушкевич Наталія Віталіївна, к.е.н. доцентка
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
Польова Наталія Миколаївна, к.е.н., доцентка
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Швидкість, поступальність та якісні характеристики розвитку організацій та підприємств в повоєнний період, багато в чому визначаються рівнем ефективності управління та новаторством організації функціонування самої соціально-економічної системи. В індустріально розвинених країнах держава стимулює новаторство та інноваційну діяльність, визначає стратегічні напрями розвитку національної економіки. Регулювання інноваційної сфери при цьому тісно пов'язане з проведенням організаційних заходів щодо оновлення існуючих підходів як у менеджменті, так і модернізації технологічного потенціалу територіальних утворень на основі реалізації фундаментальних та прикладних наукових досліджень, а також інноваційних проєктів.

Проблема формування умов, що сприяють генеруванню та використанню управлінських та науково-технічних інновацій з метою підвищення темпів економічного розвитку та якості життя в нашій країні в повоєнний період, набуває надзвичайно актуального значення. Вирішення цієї проблеми передбачає подальше дослідження основних характеристик інноваційних процесів, їх мотивації та рушійних сил, закономірностей. Враховуючи спрямованість інноваційних процесів на підвищення рівня життя населення внаслідок зростання ефективності суспільного виробництва, необхідне формування сучасного організаційно-економічного механізму активізації інноваційної діяльності у регіонах країни [2].

Механізм управління інноваційним розвитком являє собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь економічний потенціал, на керовані параметри зовнішнього середовища, з урахуванням кон'юнктури, що склалася, з метою безперервного сталого технологічного та соціального розвитку. Такий

підхід має на увазі комплексне функціонування всіх елементів механізму керування. Вочевидь, що особливість механізму управління інноваційним розвитком визначається особливостями відтворювального процесу аналізованої території. Створення механізму управління інноваційним розвитком в умовах повоєнної відбудови, має включати наступні елементи: визначення системи цілей, завдань; побудова оптимальної організаційної структури управління; вибір відповідних методів управління інноваційним розвитком; формування оціночних показників; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний розвиток; періодичну оцінку рівня інноваційного розвитку; розробку відповідних стратегій в умовах високого ступеня мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Створення ефективно функціонуючого механізму управління інноваційним розвитком базується на основних методологічних принципах, що використовуються при формуванні системи управління: системність, безперервність, ефективність, громадське партнерство, гласність та відкритість, інтеграцію ресурсів, адаптивність, цілеспрямованість та пріоритетність.

Ефективне функціонування механізму управління інноваційним розвитком в післявоєнний період визначається наявністю достатнього та відповідного забезпечення цього процесу та в цілому стратегії розвитку, що включає такі елементи: нормативно-правове, організаційне, методичне, інформаційне, ресурсне забезпечення. Реалізація механізму управління інноваційним розвитком передбачає виконання класичних функцій управління, як-от планування, організація, мотивація і контроль [3].

І, власне, сам вплив здійснюється шляхом використання у вигляді організаційно-адміністративних, заснованих на прямих директивних вказівках; економічних, зумовлених економічними стимулами; соціально-психологічних, що застосовуються з метою підвищення соціальної активності населення методами управління.

До структури механізму управління інноваційним розвитком відноситься: формування ефективних технологічних та економічних взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами, на основі взаємодії та реалізації економічних потреб та інтересів; визначення принципів управління інноваційним розвитком; до них можуть бути віднесені: принцип зворотного зв'язку, управління за результатами, принцип ініціативи та самостійності, адміністративної централізації, структурності та взаємозв'язку, пріоритетних завдань та напрямків, інвестиційної привабливості, рівного соціального захисту та

справедливості, взаємної довіри та відповідальності, інновації та модернізації, науковості, альтернативності, технологічної завершеності; визначення специфіки управління інноваційним розвитком, що базується на кількісних та якісних показниках; визначення особливостей управління інноваційним розвитком, що формуються під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього походження; визначення ефективних методів управління інноваційним розвитком; формулювання та реалізація функцій управління інноваційним розвитком (як загальні, так і приватні); визначення завдань механізму управління інноваційним розвитком на відповідний період часу.

Таким чином, сутність механізму управління інноваційним розвитком в повоєнний період полягає у безперервному процесі взаємодії між усіма його системними елементами [1].

Для того, щоб створити якісний та ефективний механізм інноваційного розвитку, необхідно також чітко позначити елементи, що входять до його складу:

Елемент 1. Об'єкт механізму інноваційного розвитку – це соціально-економічна система, яка змінюється під впливом центру у заданому напрямку (керований елемент);

Елемент 2. Центр - це органи влади, що впливають на об'єкт (керуючий елемент);

Елемент 3. Суб'єкти механізму інноваційного розвитку, до яких слід віднести групу індивідів, які здійснюють предметно-практичну діяльність у сфері реалізації механізму;

Елемент 4. Цілі – це запрограмовані результати впровадження механізму інноваційного розвитку, які планується досягти внаслідок впливу центру на об'єкт .

Елемент 5. Алгоритм роботи механізму інноваційного розвитку, який має містити: процеси управління; методи та інструменти управління.

Елемент 6. Наступний елемент інноваційного розвитку регіону – це умови та фактори, які можуть сприяти чи перешкоджати його функціонуванню.

Елемент 7. Останнім елементом механізму інноваційного розвитку є система оцінювання результативності його роботи.

У систему оцінки результативності роботи механізму інноваційного розвитку доцільно включити такі показники: темпи зростання валового регіонального продукту; позиція рейтингу інвестиційної привабливості; темпи зростання інвестицій; рівень інвестиційної привабливості регіону.

Впровадження механізму інноваційного розвитку дозволить створити гнучку інноваційну інфраструктуру на рівні регіону з орієнтацією на спеціалізацію території, в рамках якої забезпечується ефективна взаємодія всіх учасників інноваційної діяльності для поширення інновацій у глобальному масштабі та результативного використання інноваційного потенціалу.

Список літературних джерел:

1. Антохов А.А. Інноваційний розвиток економіки України через призму зарубіжного досвіду. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського: зб. наук. праць. 2015. № 2 (5). С. 7-12.
2. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. - №3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення 06.11.2023)
3. Юринець З. Іноземний досвід формування національних інноваційних систем та його реалії в Україні. Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. 2014. Випуск 51. С. 230-236.

Буряк Альона Анатоліївна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму
Ольшевська Єлизавета Віталіївна, магістр
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ ІЗ НІМЕЧЧИНОЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО СТАНУ

Потреби співпраці з міжнародними структурами є актуальним питанням у наш час, особливо для діяльності торгово-промислової палати України, мета якої полягає у розвитку та конкурентоспроможності українського бізнесу на світовому ринку.

Загалом, варто зазначити, що торгово-промислові палати створюються для того, щоб сприяти розвитку вітчизняної економіки, її інтеграції у світову економічну систему, формуванню сучасної виробничої, фінансової та торговельної інфраструктури, створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності, координації відносин між підприємцями та їх партнерами, розвитку всіх видів

підприємницької діяльності, торговельно-економічних і науково-технічних зв'язків між вітчизняними та іноземними підприємцями, а також міжнародної торгівлі в цілому [1].

Вищезазначене свідчить про важливість вивчення досвіду національних торгово-промислових палат, які покликані відігравати ключову роль у взаємовідносинах між бізнесом та державою.

Повномасштабне вторгнення російських військ на територію України мало великий вплив на міжнародну співпрацю між Україною та іншими країнами. Багато країн виявили бажання допомогти, однією із таких країн стала Німеччина.

Міжнародна рада бізнес-асоціацій та палат, яка об'єднує дев'ять іноземних торгових асоціацій, що представляють найбільших торговельних партнерів України та торгово-промислової палати України, заявляє про свою солідарність у підтримці України та подальшому бажанні розширювати та поглиблювати міжнародну торговельну співпрацю з українськими партнерами. Серед підписантів – керівник Німецько-Української промислово-торгівельної палати [2].

У спільній заяві дев'яти зарубіжних торговельних асоціацій зазначено: «Ми лишаємося на території України і разом з українськими партнерами працюватимемо над посиленням економічного потенціалу та стійкості України. Наша спільна мета – це впевнена, послідовна розбудова і зміцнення економічних зв'язків українського бізнесу з партнерами з інших країн, сприяння створенню сприятливого інвестиційного клімату, постійний та налагоджений діалог з владою та урядом» [3].

Також, слід зазначити заходи які відбулись задля підтримки українського бізнесу німецько-українським співробітництвом в умовах воєнного стану.

1 квітня 2022 року відбулась робоча нарада в рамках проекту Німецько-українського агрополітичного діалогу. Цей захід було організовано з метою обговорення подальшої підтримки розвитку сталого сільського господарства й переробної промисловості в умовах воєнного стану [4].

Також, значним попитом користується і відновлення експорту української сільськогосподарської продукції, особливо зерната олії, які у великих кількостях накопичені в Україні. Наразі аграрний сектор орієнтований на задоволення потреб населення та армії, однак налагодження експорту з України – це питання глобальної продовольчої безпеки в середньостроковій перспективі, адже раніше Україна виробляла сільськогосподарську продукцію для 400 млн. споживачів у всьому світі.

Слід зауважити, що торгово-промислова палата України взяла участь у роботі Німецько-Українського економічного форуму, який відбувся в Берліні 24 жовтня 2022 року. Цей форум був відкритий Канцлером Федеративної Республіки Німеччини Олафом Шольцом та Прем'єр-міністром України Денисом Шмигалем, президентом Асоціації торгово-промислових палат Німеччини Петером Адріаном та Ганс-Ульріхом Енгелем, віце-голова Німецької Східної Бізнес Асоціації [5].

Основну увагу на зустрічі було приділено економічним проектам, спрямованим на надання ефективної екстреної допомоги для відновлення зруйнованої інфраструктури, а потім конкретним заходам, спрямованим на створення прийнятних рамок для сприяння відновленню української економіки [6].

Серед інших обговорень форуму були:

- «Сталий розвиток у відбудові – нові матеріали та енергоефективність для реконструкції України»;
- «Німецько-українське енергетичне партнерство – поглиблення та розширення відновлюваних джерел енергії»;
- «Сільське господарство та продовольство – перезапуск української аграрної економіки»;
- «Кібербезпека та цифрові рішення».

Президент торгово-промислової палати України наголосив, що форум – це унікальна можливість участі системи палат у великому двосторонньому заході, що дає змогу зустрітися віч-на-віч із колегами з німецької палати та німецькими компаніями, обговорити конкретні питання співпраці й почути думку партнерів [5].

Ще однією вагомою подією стала робоча зустріч голови Комітету підприємців АПК при торгово-промисловій палаті України Олега Юхновського, очільника ІАК Agrar Consulting Свена Гельхара та керівниці АПД Україна Марії Ярошко [7].

Учасниками було обговорено результати співпраці за минулий період та попередньо узгоджено план спільних заходів на друге півріччя 2023 року. Метою співпраці з німецькими партнерами є передача українським аграріям інноваційного досвіду і залучення інвестицій в агросферу в контексті відбудови економіки.

Також, слід зазначити, що на замовлення програми EU4Business за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини в межах проекту з підтримки експорту в Україні консалтинговою компанією Policy and Management Consulting Group розроблено 3-етапну консультативну методологію надання рекомендацій організаціям, що мають намір вийти на ринки країн Європейського Союзу [8].

Етапи консультаційної методології надання рекомендацій організаціям, які мають намір вийти на ринки країн Європейського Союзу будь зазначені на ілюстрації, яка наведена нижче.

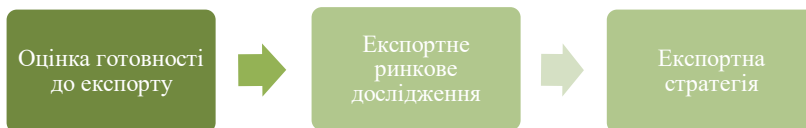


Рис. 1. Етапи консультаційної методології надання рекомендацій організаціям, які мають намір вийти на ринки країн Європейського Союзу

Перший етап «Оцінка готовності до експорту» триває від трьох днів до двох тижнів. За цей час консультант проводить зустрічі та інтерв'ю з керівництвом і власниками компанії, знайомиться з її системами управління та бізнес-процесами, вивчає продукт і формулює висновки та рекомендації.

Другий етап «Експортне ринкове дослідження» зазвичай займає від 6 робочих днів до місяця. На цьому етапі обирається головний напрямок експорту.

Третій етап «Експортна стратегія» може тривати від 6 робочих днів до місяця – півтора. На цьому етапі узагальнюються документи перших двох етапів і розробляється комплексний план дій щодо виходу на закордонний ринок. Вивчаються конкретні характеристики ринку, обираються моделі виходу на ринок і можливі канали збуту, ведеться пошук потенційних клієнтів, складаються орієнтовні фінансові плани.

Отже, німецько-українська співпраця сприяє покращенню економічної діяльності у різних галузях, а також розробці економічних проєктів, спрямованих на надання ефективної допомоги для відновлення зруйнованої інфраструктури внаслідок широкомасштабного вторгнення.

Список літературних джерел:

1. Роль торгово-промислових палат у розвитку підприємницької діяльності (2014). *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* – Одеса: ІПРЕЕД

НАН

України.

URL:<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72399/02-Shuvalov.pdf?sequence=1>

2. UCCI. (2022, 17 лютого). *Заява про підтримку України*. URL:<https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/zaiava-pro-pidtrimku-ukrayini>

3. UCCI. (2022, 17 лютого). *Підтримка України міжнародним бізнесом*. URL:<https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/mizhnarodnii-biznes-zalishaietsia-v-ukrayini>

4. UCCI. (2022, 2 квітня). *Німецько-український аграрно-політичний діалог у розробці плану дій з підтримки аграріїв*. URL:<https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/komitet-pidpriemstv-apk-pri-tpu-ukrayini-priiednavsia-do-nimetsko-ukrayinskogo-agrarno-politichnogo-dialogu-apd-ukraine-u-rozrobtsti-planu-dii-z-pidtrimki-agrariyv>

5. UCCI. (2022, 25 жовтня). *Німецько-Український економічний форум*. URL:<https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/tpu-ukrayini-vziala-uchast-u-roboti-nimetsko-ukrayinskogo-ekonomichnogo-forumu-u-berlini>

6. Писанська, Н. (2022, 25 жовтня). Німецький бізнес готовий взяти на себе провідну роль у післявоєнній відбудові. *Голос України*, (214) URL: <http://www.golos.com.ua/article/365499>

7. UCCI. (2023, 9 червня). *Німецько-український агрополітичний діалог*. URL:<https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/nimetsko-ukrayinskii-agropolitichnii-dialog>

8. UCCI. (2023, 14 вересня). *Нова консультативна методологія у рамках #EU4Business*. URL: <https://ucci.org.ua/press-center/business-news/36-ekspertiv-z-pitan-eksportu-opanuvati-novu-konsultativnu-metodologiiu-u-ramkakh-eu4business>

Глушенко Ганна Анатоліївна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к. е. н., доцент Яковенко І. В.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Галузь охорони здоров'я є ключовим показником рівня та благополуччя населення. Який безпосередньо впливає на якість людського капіталу. Тому вибір системи фінансування має забезпечувати доступність та високу якість надання послуг.

Метою роботи є проведення дослідження та аналіз наявних світових та національних підходів до системи фінансування галузю охорони здоров'я, формування пропозицій щодо удосконалення системи фінансування за рахунок наявних резервів галузі.

У світі існує три ключові напрями, за якими здійснюють фінансування, а саме:

-платна або страхова медицина (яскраві приклади застосування США, Південна Корея);

-державна медицина заснована на концепції Семашка та Беверіджа (застосовують у Великій Британії, Данії, Португалії, Італії, Греції, Іспанії);

-соціальне страхування (використовують у Німеччині, Франції, Швейцарії, Японії).

На території України з 30х років ХХ століття застосовувалась система Семашка, яка передбачала фінансування за кількість ліжок та кількість персоналу. З моменту здобуття незалежності постає питання щодо перегляду та реформування фінансування охорони здоров'я, але 28 червня 1996 року в Конституції України стаття 49 передбачає безоплатне отримання медичних послуг у державних та комунальних закладах охорони здоров'я. Але в вересні 1996 року Кабінет Міністрів України приймає постанову, в якому наводиться переділ послуг, за які оплачує пацієнт.

На початку 2000-х років указом Президента затверджують «Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України», якою передбачалось різноманіття джерел фінансування охорони здоров'я та перша спроба розділити медичні послуги на сплачені державою та сплачені населенням. Але механізм розподілу не довели до кінця. І медицина фактично стала «комерційним проектом», від якого залежало здоров'я та життя людей, адже практично 70% видатків у той чи інший спосіб оплачував пацієнт, що призводило до зuboжіння домогосподарств у разі серйозної хвороби одного з членів родини.

Реальні зміни системи фінансування почалися у 2017 році, коли створили нову інституцію Національну службу охорони здоров'я України, яка отримала повноваження від імені держави заключати договори з закладами охорони здоров'я – надавачами послуг та проводити оплату в залежності від кількості та переліку наданих послуг.

Новацією стало право пацієнта обрати лікаря та медичний заклад без прив'язки до місця прописки чи місця проживання. Було розроблено різні підходи до організації фінансування первинної ланки та спеціалізованої допомоги.

З'явилося поняття сімейного лікаря, який супроводжує людину з моменту народження і стає фактично членом сім'ї. Підхід до фінансування – кількість заключних декларацій на обслуговування, але існують обмеження, не більше 1800 на одного сімейного лікаря. У разі перевищення цієї кількості декларацій, рівень оплати зменшується і стає не вигідним для надавача послуг. Оплата здійснюється за кожну декларацію і враховує вік пацієнта. Немовлята та люди старшого віку, оплачуються за підвищеним коефіцієнтом, тоді як молодь – за заниженим.

Спеціалізована та високоспеціалізована допомога надається за принципом кількості та складності наданих послуг. Окремо існують пакети так званої «готовності», які передбачають наявність та утримання певного обладнання, запасів медичних засобів, які будуть використані у разі настання надзвичайних подій, таких як пандемії чи готовність приймати поранених у прифронтових містах.

Усі заклади охорони здоров'я почали змінювати свою організаційно-правову форму та ставати комунальними некомерційними підприємствами. З однієї сторони вони отримали змогу самостійно встановлювати структуру закладу, формувати штатні розписи, розширювати перелік послуг, які вони надають, отримали поштовх для розвитку та надання якісних послуг в комфортних умовах через потребу конкурувати з іншими закладами охорони здоров'я, включаючи приватний сектор, який теж може контракуватися.

З іншої сторони, в момент заходу в реформу заклади охорони здоров'я знаходились у різних матеріально-технічних умовах. Тож виграли ті підприємства, які мали велике різноманіття обладнання та можуть надавати різні види медичної допомоги, мають ефективних менеджмент. У той же час моно-заклади опинились на межі виживання.

Важливим питанням стала фінансова спроможність громади, яка отримала у свою власність медичну мережу. Адже частина фінансування на оплату комунальних послуг, капітальні вкладення лягли на їх бюджети.

Приблизний розподіл фінансування станом на 2022 рік:

- Програми медичних гарантій – 70%
- Платних послуг – 1,5%
- Надходження від централізованих державних закупівель – 5,9%
- Місцеві бюджети – 14,5%
- Благодійні/грантові надходження – 8,1%

Крім того існує проблема нерівномірного доступу населення до медичних послуг. Як показав здійснений аналіз переліку заключних пакетів закладами охорони здоров'я регіонів, є види допомоги, які

сьогодні недоступні громаді. Потреба пацієнта доплачувати за ліки чи медичну допомогу досі є.

Для покращення наявної ситуації Міністерством охорони здоров'я України розроблено проєкт Стратегії розвитку галузі до 2030 року, який має змінити картину шляхом створення госпітальних кластерів, а в них спроможну мережу. Ідея не нова, вперше вона була озвучена ще в далекому 2010 році, але фактичне втілення почала отримувати лише в 2022 році.

Госпітальні кластери створені на рівні регіонів та передбачають самостійно, кожною областю сформувати та затвердити спроможну медичну мережу. До її складу ввійдуть заклади, які будуть поділені за рівнями та кількістю напрямів надання медичної допомоги:

- надкластерні–лікарні високоспеціалізованого напрямку та багатопрофільні заклади, які нададуть допомогу не менше, ніж за 28 напрямками;

- кластерні – 20 напрямів;
- загальні –6 напрямів;
- центри первинної медичної допомоги;
- центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф.

Кількість закладів, їх розміщення формує обласна рада та подає на затвердження в Міністерство охорони здоров'я. Формування залежить від кількості населення, яке буде обслуговуватись та часу, який необхідний на логістику від населеного пункту до надавача допомоги.

Однією з проблем наявної системи фінансування є те, що Україна має найнижчий показник фінансування на душу населення в Європі, який складає 269 доларів США, тоді як середній показник в розвинених країнах – 3325 доларів США.

При цьому охорона здоров'я фінансується під«наявні» фінанси, що призводить до неможливості здійснювати середньо- та довгострокове планування.

Для вирішення цієї проблеми потрібно чітко та прозоро визначити перелік та обсяг послуг, які може собі дозволити держава.

Як варіант, при формуванні тарифів розглянути та встановити 3 складові:

- Граничні норми витрат на загально лікарняні витрати (утримання приміщення, обладнання, обслуговування палат, харчування тощо);

- Граничні норми витрат на на основі діагностично-споріднених груп діагнозів – це перемінна складова;

- Вартість амбулаторного спостереження.

Важливим є питання проведення роботи з профілактики захворювань та профілактично-роз'яснювальна робота з формування культури здорового способу життя. Проведення вікового аналізу складу населення дозволить розвивати ті напрями допомоги, на який буде попит в найближчі 20 років.

Формування прозорого та чіткого алгоритму в формуванні тарифу та оприлюднений розрахунок, який буде діяти принаймні 5 років, дозволить закладам проводити середньострокове планування для їхнього розвитку та розуміти приблизний обсяг фінансів та напрямів його розширення.

Населення країни також буде знати за що оплатить держава, а що необхідно буде погашати особисто або через обов'язкове та добровільне медичне страхування.

Сьогодні також існують резерви в кадровій складовій охорони здоров'я. Перерозподіл повноважень між медичним персоналом та задіяння мед сестринських послуг, як окремої складової медичної допомоги, підвищить якість та доступність послуг для пацієнтів.

Створення центрів сестринської допомоги, де працюють 1 або 2 лікарі, які контролюють призначення та стан пацієнтів, а 95% персоналу складають фахівці з медсестринства, які виконують призначені маніпуляції людям, коли їх стан стабілізовано після інфарктів, інсультів, поранень, пошкоджень головного чи спинного мозку, травм хребта, ампутацій, тощо. Вони ж будуть здійснювати навчання пацієнтів, в тому числі на дому, що дозволить їм та їхнім родинам адаптуватись в звичних для них умовах, що є особливо актуальним в умовах війни та знизить навантаження на профільні стаціонарні заклади охорони здоров'я, підвищить доступність медичної допомоги, будуть місця в лікарнях для гострих випадках, підвищиться якість життя після перенесеного захворювання. У разі зміни стану пацієнта персонал буде рекомендувати звернення до вузького спеціаліста або викличе його самостійно.

На базі цих закладів можна буде зробити центри психологічної підтримки для самих пацієнтів та членів їх родин, які навчатъ жити в нових умовах.

Перегляд та формування нових підходів до фінансування, введення нових сучасних підходів дозволить підвищити рівень життя всієї країни. Бо люди – це найцінніший та найдорожчий капітал.

Список літературних джерел:

1. Закон України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” № 2168-VIII від 19.10.2017р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
2. Закон України «Про екстрену медичну допомогу» 5081-VI від 05.07.2012р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text>
3. Кондрат І. Ю. Проблеми запровадження та перспективи розвитку обов'язкового медичного страхування в Україні// Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - Вип.19.3.
4. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я / схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11. 2016 р. № 1013-р <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689>
5. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років <https://uoz.cn.ua/strategiya.pdf>
6. Постанова КМУ «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» № 1138 від 17 вересня 1996 р.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text>
7. Постанова КМУ від 25 квітня 2018 р. № 411 “Деякі питання електронної системи охорони здоров'я” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
8. Постанова КМУ від 28.02.2023 р. № 174 “Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я”
9. Постанова КМУ Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я від 17.02.2010р. № 208 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2010-%D0%BF#Text>
10. Аналітична довідка ООН Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я ukraine.un.org/sites/default/files/2020-12/UN%20Policy%20Paper%20on%20UHC_final%20UKR.pdf
11. Indicators and data. In: Global Health Expenditure Database [database]. Geneva: World Health Organization; 2022 (<https://apps.who.int/nha/database/Select/Indicators/en>)
12. Thomson S, Cylus J, Evetovits T. Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Europe. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2019 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/311654>)

Джуряк Богдан Васильович, магістр
Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника
Науковий керівник – к.е.н., Боришкевич І. І.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

В умовах децентралізації управління в Україні важливу роль у формуванні пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку регіонів відіграє стратегічне планування. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону є базовим планом на довгострокову перспективу, який розробляється в розрізі Державної стратегії регіонального розвитку України.

В Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» (9.07.2022 р. № 2389-IX), де законодавчо закріплені основи стратегічного планування розвитку регіонів [1] та на основі якого розроблено Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2021-2027 р., визначені ключові проблеми розвитку регіонів нашої країни, вирішення яких потребують прийняття важливих стратегічних рішень. Найбільш важливими є: збройна агресія росії проти України; поглиблення демографічної кризи; зміна клімату, погіршення екологічної ситуації; погіршення якості людського капіталу; непродуктивна економіка; невідповідність інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури; слабкість публічних інституцій; низький рівень конкурентоспроможності регіонів [2].

З метою досягнення цілей Стратегії соціально-економічного розвитку регіонів в контексті загальнодержавних викликів виділяють основні конкурентні переваги: відкритість для бізнесу; Україна – це найбільша країна Європи; великий ринок; людський капітал; вигідне географічне положення; доступний транзитний потенціал; потужний історико-культурний потенціал; доступна вартість життя.

Стратегія формування та розвитку регіону в сучасних умовах може бути ефективною лише в тому випадку, якщо вона будується на достатньому методологічному та теоретичному фундаменті і враховує конкурентні переваги країни в стратегічній перспективі.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки стратегічна мета державної регіональної політики до

2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей: формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах; підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Зазначимо пріоритети регіонального розвитку України на період до 2027 року: розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні; прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів; підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації; охорона культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів.

Нами передбачається, що в основі стратегічного розвитку закладено засади соціально-економічного розвитку, який передбачає найбільш якісне залучення обмежених ресурсів в регіоні та задоволення всіх потреб у межах регіону та поза ним.

Отже, особливостями стратегічного планування економічного та соціального розвитку регіонів є: підхід на основі партнерства й широкої участі; високий рівень громадського консенсусу, ефективність і діловий підхід; залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства; використання потужного аналітичного інструментарію; реалізація конкурентних переваг країни і регіону; загальна координація процесу.

Список літературних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 11.11.2023).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2023).

3. Благун І. Моделювання стратегій розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2015. № 4. С. 105-115.
4. Євдокименко В. Стратегія соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці: концептуальний підхід в сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 104-117.
5. Лях О. Вдосконалення стратегічного управління місцевим розвитком. *Регіональна економіка*. 2015. № 4. С. 119-126.

Івасенко Катерина Ігорівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жук О.С.

«ЗЕЛЕНА»ПОВОЄННА ВІДБУДОВА В УКРАЇНІ – ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Бізнес у контексті повоєнної відбудови відіграє важливу роль, як каталізатор економічного розвитку через створення робочих місць та зростання ВВП. У той же час, впровадження «зеленої» відбудови у підприємницькі практики стає вирішальною складовою для збереження навколишнього середовища та досягнення сталого успіху в умовах відновлення після війни.

За оцінками, щоб стати «зеленою», Україні потрібно щонайменше 200 млрд. євро інвестицій [1]. «Зелене» відновлення може реконструювати Україну відповідно до сучасних вимог, дозволяючи їй стати більш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках, одночасно сприяючи створенню реіндустріалізованої та гармонізованої з ЄС країни, що характеризується стійким і продуктивним зростанням. Через загрозу війни та економічну невизначеність циркулярну економіку (ЦЕ) було рекомендовано як альтернативу традиційній економічній моделі України. ЦЕ можна використовувати для відновлення та стабілізації економіки, одночасно забезпечуючи відповідність європейським нормам сталого розвитку, підвищуючи економічну стійкість.

Перехід до ЦЕ відкриває можливості для створення робочих місць та економічного зростання. Інвестування в різноманітні підприємства та заводи з переробки, а також в інфраструктуру для обробки відходів сприятиме розвитку систем управління відходами, що в свою чергу дозволить створювати «зелені робочі» місця у різних галузях. «Зелені» робочі місця – це можливості працевлаштування, спрямовані на збереження або відновлення якості навколишнього середовища в таких сферах, як сільськогосподарські дослідження та

розробки, адміністрування або будь-які послуги, що дозволяють покращувати якість навколишнього середовища.

Зелені підприємства в Україні відіграють важливу роль у сприянні відновленню екологічно чистих технологій та принципів виробництва. Вони сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля та реалізації принципів сталого розвитку. Для бізнесу ці процеси відкривають нові можливості для використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів CO₂ та інших шкідливих речовин, що сприяє збереженню природних ресурсів

Вітрова та сонячна енергетика представляють значний потенціал для розвитку сталого бізнесу в Україні після війни. Здійснення проєктів у цих сферах може сприяти зменшенню залежності від традиційних видів енергії, зниженню викидів парникових газів та сприяти розвитку зеленої економіки.

Створення сприятливого регулюючого середовища та інфраструктурних умов для розвитку вітрової та сонячної енергетики в Україні може привернути інвестиції та стимулювати розвиток цих галузей. На рис.1 відображено в які «зелені» підприємства на ринку виробництва електроенергії до 2022 р. надходили інвестиції:

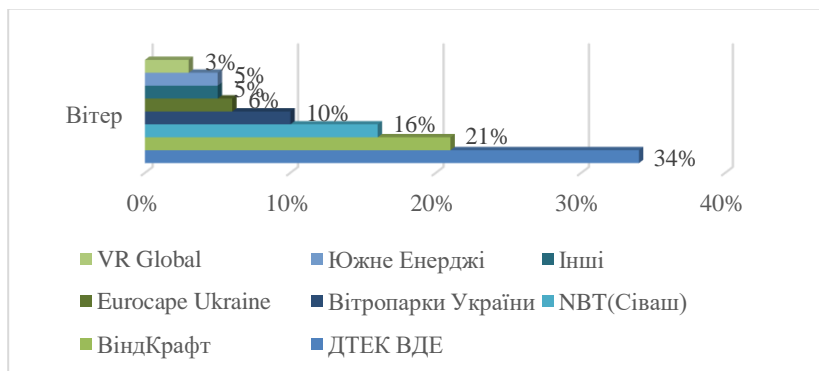


Рис. 1. Інвестори в «зелену» енергетику до повномасштабного вторгнення в 2022 р. (на основі даних [2])

Зростання «зеленого» бізнесу може, у свою чергу, стимулювати економічне зростання шляхом залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку. Крім того, за умови ефективного впровадження нові можливості працевлаштування можуть з'явитися в багатьох секторах економіки, таких як транспорт, енергетика та водопостачання, що відображено на рис.2:

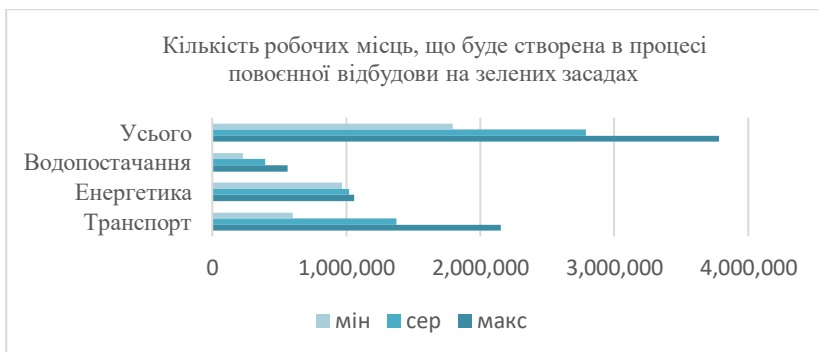


Рис.2. Кількість робочих місць, що буде створена в процесі повоєнної відбудови на зелених засадах (на основі даних [3],[4])

Малі та середні підприємства зможуть також збільшити можливості для працевлаштування, оскільки розвиток бізнесу цілком зросте. Оцінки кількості робочих місць, що будуть створені в результаті зеленого повоєнного відновлення базується на даних останньої комплексної оцінки фінансових потреб на відновлення України (RDNA-2), проведеної Світовим Банком, та методології оцінки кількості робочих місць, що створюються в результаті прямих державних інвестицій.

Згідно з методологією Міжнародного валютного фонду, рівень створення робочих місць залежить від різноманітних чинників, таких як економічний розвиток, активність робочої сили та її мобільність. Україна відноситься до країн з перехідною економікою, що значно впливає на створення кількості нових доступних робочих місць [5].

На ранніх етапах післявоєнної відбудови буде більше робочих місць з низьким рівнем кваліфікації; однак з часом зростатиме потреба у фахівцях з вищою кваліфікацією, що спонукатиме до посилення навчання працівників.

Зелена відбудова може суттєво сприяти створенню екологічно чистих робочих місць у секторах, що сприяють сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Проте реалізація цього потенціалу потребує уваги до активності робочої сили та її мобільності, а також інвестування в зелені технології та практики.

В Україні «зелена» повоєнна відбудова представляє собою важливу перспективу для розвитку бізнесу, орієнтованого на сталість та екологічність. Цей процес відкриває нові можливості для підприємств, спрямованих на зелені технології та використання відновлюваних джерел енергії. Інвестування у зелену повоєнну

відбудову створює основу для сталого розвитку бізнесу, сприяючи економічному зростанню та екологічній стабільності в країні.

Список літературних джерел:

1. Circular economy implementation as a strengthening factor in the economic security of Ukraine during the post-war period / Z. Varnalii et al. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1126, no. 1. P. 012006. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012006> (date of access: 16.11.2023).
2. Корецький М. На Європу чекає не проста зима. Тому зараз саме час для інвестицій у зелену енергетику – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/evropu-zhdet-neprostayaya-zima-poetomu-seychas-samoe-vremya-dlya-investitsiy-v-zelenuyu-energetiku-11102022-8933> (дата звернення: 17.11.2023).
3. Зелені робочі місця дослідження_УКР.pdf. GoogleDocs. URL: <https://drive.google.com/file/d/1sSL3vVxJTlOmIT8s7HmKQ81DPFSGjczT/view> (дата звернення: 16.11.2023).
4. Documents & Reports - All Documents | The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 16.11.2023).
5. A Greener Labor Market: Employment, Policies, and Economic Transformation. IMF eLibrary. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781616359423/CH003.xml> (date of access: 16.11.2023).

Касілова Влада Олександрівна, магістр
Державний біотехнологічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Шарко І.О.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Гарантування продовольчої безпеки держави є головною в системі стратегічних цілей державної аграрної політики України. Продовольча безпека – захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності [1]. Основними умовами забезпечення продовольчої безпеки є, по-перше, достатнє виробництво державою

власного продовольства, по-друге, доступність продовольства для населення. Основними показниками продовольчої безпеки країни є самозабезпечення країни продовольством, продовольча незалежність, фізична та економічна доступність продовольства [1].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну поставило під загрозу продовольчу безпеку не тільки в Україні, а й у всьому світі. Україна є одним з найбільших виробників зерна та олійних культур у світі, тоді як військові дії призвели до значного зниження обсягів експорту продовольства. Основними викликами, які стоять перед Україною в забезпеченні продовольчої безпеки за таких умов, є:

- зниження обсягів виробництва продовольства. Внаслідок бойових дій значна частина сільськогосподарських земель України опинилася під контролем Росії або недоступна для сільськогосподарського використання. Крім того, пошкодження інфраструктури, зокрема портів і залізниць, ускладнюють експорт продовольства;

- ціни на продовольство внаслідок війни у світі зросли до рекордних показників. Це може призвести до голоду та нестачі продовольства в країнах, що розвиваються;

- збільшення потреб у продовольстві людей, що стали внутрішньо переміщеними унаслідок війни (кількість таких осіб в Україні сягнула 8 мільйонів).

Державна політика України в галузі продовольчої безпеки під час військового стану спрямована на забезпечення населення країни достатньою кількістю та якістю харчових продуктів, а також на підтримання свого статусу як важливого гравця на світовому ринку зерна. Для цього держава вживає таких заходів:

- передає в оренду строком до одного року державні та комунальні земельні ділянки сільськогосподарського призначення для ведення сільськогосподарського виробництва, що дозволить залучити до обробітку близько 400 тис. га землі;

- спрощує процедуру укладання договорів оренди землі, звільняючи їх від проведення торгів та державної реєстрації;

- дозволяє передачу сільськогосподарської землі, яка перебуває у постійному користуванні державних та комунальних підприємств, установ, організацій, і на якій відсутні посіви, за письмовим погодженням керівника відповідного суб'єкта;

- забороняє безоплатну передачу земель державної, комунальної власності у приватну власність, формування земельних ділянок та земельні торги щодо прав оренди, емфітевзису, суперфіцію щодо

земельних ділянок державної, комунальної власності сільськогосподарського призначення [2, 3].

Ці заходи мають на меті створити умови для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема зернових, які є основою продовольчої безпеки України та світу. Україна є одним з лідерів світового експорту зернових і зернобобових, а також активним учасником міжнародних організацій та ініціатив, що сприяють глобальній продовольчій безпеці, таких як Комітет зі всесвітньої продовольчої безпеки ООН, Міжнародна зернова рада, Саміт ООН із продовольчих систем. Україна також розробила план заходів на виконання Указу Президента України «Питання національних пріоритетів трансформації продовольчих систем в Україні» на період до 2030 року [2].

Між Урядом України та Продовольчою та сільськогосподарською організацією Організації Об'єднаних Націй (ФАО) Була укладена Угода про створення Проектного офісу ФАО та надання технічної та гуманітарної допомоги Україні. Окремі сільськогосподарські підприємства визнані такими, що мають особливо важливе значення для національної економіки в особливий період. Радою національної безпеки і оборони України прийнято Рішення від 9 жовтня 2023 р. (введено в дію Указом Президента України № 681/2023) «Про стан забезпечення продовольчої безпеки».

Вжиті заходи частково допомогли запобігти катастрофічному порушенню продовольчої безпеки. Однак ситуація залишається складною і для забезпечення довгострокової продовольчої безпеки України необхідні додаткові зусилля. Зокрема невідкладного відновлення потребують пошкоджені сільськогосподарські землі та інфраструктура. Це дозволить збільшити обсяги виробництва продовольства та полегшити експорт. Також необхідне розширення міжнародної підтримки, так міжнародні організації та держави можуть надати Україні фінансову допомогу, продовольство та гуманітарну допомогу. Потребують розвитку альтернативні канали експорту продовольства. Це може включати використання залізничних шляхів, які проходять через країни Європи, або будівництво нових портів на заході України.

Таким чином, забезпечення продовольчої безпеки є важливим завданням для України та всього світу. Уряд України, міжнародні організації та держави повинні співпрацювати для вирішення цієї проблеми. Державна політика України в галузі продовольчої безпеки під час військового стану повинна мати комплексний характер і бути спрямована на забезпечення внутрішніх та зовнішніх потреб країни в

харчових продуктах, а також на підвищення ролі України як відповідального глобального партнера.

Список літературних джерел:

1. Шиян В.Й., Шарко І.О. Аграрна політика: Курс лекцій. Харк. нац. аграр. ун-т. Х., 2007. 204 с.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України № № 2145-IX від 24 березня 2022 р. / Офіц. сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> (дата звернення 10.11.23).
3. Жураковська Л. Стан продовольчого забезпечення України під час війни / Офіц. сайт Нінститут стратегічних досліджень / 08.03.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny> (дата звернення 5.11.23).

Квятківська Анастасія Павлівна, студентка
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к. е. н., доцент Жук О. С.

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Протягом тривалого часу роль держави змінювалася в залежності від вимог суспільства та політичної карти світу. Лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман у своїй книзі «Капіталізм і свобода» визначив наступне: «Роль держави полягає в тому, що робити те, чого ринок не спроможний зробити сам для себе, а саме, визначати правила гри, виносити щодо них третейські ухвали і забезпечувати їх виконання [1, с.35]. Естер Дюфло та Абхіджіт Бенерджі у книзі «Дієва економіка для всіх часів» наголошує на важливості держави, як соціального регулятора, простими словами: «Державне втручання необхідне для того, щоб допомогти людям переїхати, коли це має сенс, а й іноді для того, щоб залишитися на місці, не втрачаючи засобів для проживання та гідності» [2, с. 334]. В сучасних умовах на державний механізм України покладено величезну роль не лише регулятора ринку та гаранта безпеки громадян в умовах війни. Коли країні доводиться оголосити про воєнний стан, це означає зміну всіх сфер діяльності людей, значне підвищення ризиків економічної нестабільності. В такому випадку механізми державного управління зазнають змін,

трансформуються під умови та економічну кон'юнктуру. Таким чином, державний механізм має негайно реагувати на усі загрози задля безпеки громадян.

Оскільки, громадяни України виявляють бажання приєднатися до Європейського Союзу, то важливим документом є щорічний звіт Європейської Комісії щодо прогресу держав, які виявляють бажання приєднатися до союзу. 8 листопада 2023 року на сайті Європейської Комісії було опубліковано звіт щодо прогресу розвитку України та рекомендацію щодо її вступу в ЄС. Цей документ може стати ресурсом в удосконаленні державного механізму.

Європейська Комісія зазначила, що управлінська та банківська системи виявили неабияку стійкість, а законодавча влада (Верховна Влада) продовжує працювати системно, рішення щодо оборони та безпеки приймаються партійною більшістю. Проте лишаються кроки, які ще варто покращити: продовжувати боротьбу з корупцією на високому рівні, необхідно прийняти закон про захист персональних даних, узгоджений з EU acquis, покращити умови дітей, що перебувають під опікою держави, а також пенсіонерів; посилити фінансову політику, надалі гармонізувати правову базу України з відповідними міжнародними стандартами, залучати Міжнародних експертів у відборі суддів [3]. Усі ці зміни є важливими кроками в розвитку України як члена Європейського Союзу. Публічна система України кожного дня отримує нові виклики, один з яких це відбудова деокупованих територій. Це інноваційні механізми у системах нормативно-правової бази, місцевого самоврядування, фінансового забезпечення, тому шлях до удосконалення у вирішенні цього питання може бути складним. Проте у взаємодії усіх рівнів влади може стати ключовим початком для подальших змін.

Крім того, підприємство є важливою складовою формування державних податкових надходжень та добробуту населення. Підприємства створюють робочі місця, генерують прибуток та сплачують податок, беруть участь у інноваційному та технологічному розвитку; більша частина ВВП країни збільшується за рахунок збільшення кількості підприємств, тому кожна країна намагається стимулювати та підтримувати розвиток малого та великого бізнесів. В сучасних умовах для України важливо підтримувати підприємців надавати їм допомогу. Заступник Генсекретаря ООН Мартінс Гріффітс зазначив: «Є великий інтерес міжнародного приватного сектору в тому, щоб допомогти людям в Україні... Ми маємо забезпечити роботу малого та середнього бізнесу».[4] Тому, коли говоримо про удосконалення державних механізмів, їх успішність можна побачити

по рівню розвитку підприємництва в державі. Разом з тим Advanter Group провів 13-ту хвилю дослідження про стан малого та середнього бізнесу. Зокрема, є важливий показник з дослідження - завдання для влади, що ставить перед нею бізнес. Рис. 1 ілюструє наведений вище показник [5].

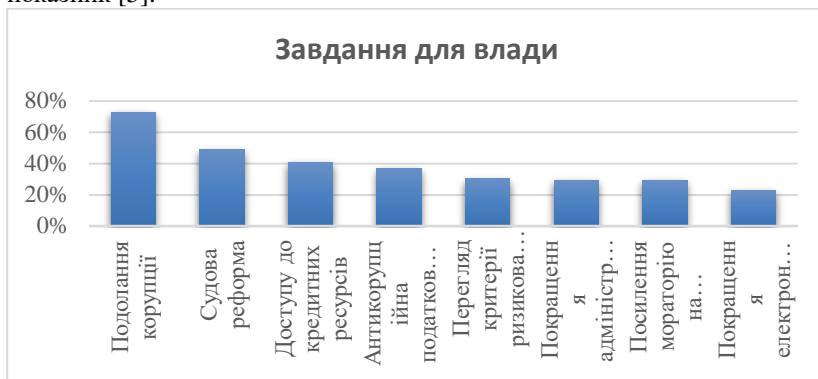


Рис. 1. Пропозиції бізнесу щодо регулювання бізнесу
Джерело: Складено автором на основі [5]

Наявність зазначених рекомендацій та подібних поглядів між результатами опитування бізнесу та Європейською Комісією свідчать про актуальність та необхідність удосконалення державного механізму в Україні для досягнення європейських стандартів та підвищення рівня добробуту громадян.

Список літературних джерел:

1. Мілтон Фрідман.(2017) Капіталізм і свобода.К.: Наш формат, 2017 – 217 с.
2. Дюфло, Е., & Бенерджі, А. (2019). Дієва економіка для всіх часів. К.: Наш формат, 2021– 416 с.
3. European Commission. (2023). Commission Staff Working Document: Ukraine 2023 Report (SWD(2023) 699 final). Brussels. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2023:699:FIN> (дата звернення: 14.11.2023)
4. Інтерфакс Україна (2022). В Україні має бути забезпечена робота малого та середнього бізнесу. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/878489.html> (дата звернення: 15.11.2023)
5. Публікація в "Економічна правда" (2023). Як почуватється малий та середній бізнес під час війни. Результати дослідження. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (дата звернення: 15.11.2023)

Кеніг Максим Володимирович, магістр
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Науковий керівник – д.е.н., доцент Кифяк О.В.

РОЛЬ ГАЛУЗЕЙ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасна українська економіка функціонує в дуже складних умовах, враховуючи ряд серйозних кризових подій, таких як наслідки пандемії Ковід-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації, яке перебуває в активній фазі. Ці та інші виклики значною мірою вплинули на платоспроможність споживача, наявність кваліфікованих працівників та робочої сили, виробничі потужності підприємств, інвестиційний клімат, тощо. Вирішення проблем у сфері державного управління, соціальної сфери та економіки потребують гнучкого та оперативного впливу з огляду на постійні загрози. Проте, розробка плану повоєнної відбудови повинна відбуватися вже сьогодні, адже, згадані вище, виклики несуть як ризики, так і ряд потенційних можливостей.

Ідея креативної економіки є надзвичайно актуальною в кризовий та пост-кризовий періоди в Україні, адже глобальна відбудова потребує не лише місцевого впливу на приватний бізнес, а передбачає глибинні зміни в системі вітчизняної економіки.

Хоча сучасні виклики значною мірою перешкоджають успішній реалізації новітніх підходів, варто зауважити, що Україна має значний культурний та творчий потенціал, а також активно задіяна в таких галузях креативної економіки як: ІТ архітектура та інжиніринг, надання інформаційних послуг, реклама та маркетинг, мистецтво і дизайн, наукові дослідження та технологічні розробки.

Значний внесок у дослідження впливу креативних галузей на соціально-економічний розвиток територій зробили зарубіжні дослідники: Дж. Хокінс, який розкрив роль корпорацій та можливості їх адаптацій до сучасного економічного середовища, де ключовим фактором стають інтелектуальні ресурси; Р. Флорида розглянув рід діяльності, а не галузь в загальному як визначний чинник креативної економіки. Ч. Лендрі пояснив, що в основі розвитку регіону лежать не класичні фактори виробництва, авміння та творчий потенціал людей, який реалізується за допомогою інституційного середовища. Над

дослідженням теми креативної економіки також працювали вітчизняні вчені: М. Адамович, Н. Азьмук, Н. Бакуліна, А. Букацелі, О. Бутник, Л. Антонюк, та інші.

Українське законодавство визначає КІ як «види економічної діяльності, спрямовані на створення доданої вартості та робочих місць шляхом культурного (мистецького) та/або творчого самовираження»[1].

Наразі Кабінет Міністрів України перераховує 34 основні види економічної діяльності, що належать до КІ, зокрема візуальне мистецтво, виконавське мистецтво, видавнича справа, дизайн, мода, ІТ, аудіовізуальне мистецтво, архітектура, реклама, бібліотеки, архіви та музеї, народне мистецтво та ремесла.

Креативні галузі мають певні особливості у порівнянні з іншими галузями економіки.

1) Існують можливості позитивної динаміки зростання: у період до повномасштабного вторгнення спостерігались процеси збільшення кількості креативних індустрій в Україні та тенденції до їх розвитку. Даний тренд відображався у зростанні частки креативних індустрій у валовій доданій вартості. Так, у 2019 році цей вклад становив 117,2 млрд грн., у 2020 вже 132,4 млрд грн. У відсотковому співвідношенні це 3,95% та 4,2% доданої вартості української економіки відповідно [2].

2) Високий показник інвестиційної ефективності. Для оцінки економічного інвестиційного ефекту креативних індустрій було використано підхід обчислювальної загальної рівноваги (CGE). Результати моделі свідчать про сильний ефект інвестицій у креативну економіку. Розміри мультиплікаторів у найбільш креативних галузях подібні і варіюються в межах 1,9-2,2 грн. Винятком є галузь програмування, для якої одна гривня інвестицій призводить до загального зростання ВВП на 3,2 грн. [3].

3) В той же час, креативна індустрія зазнає суттєвих збитків, та знаходиться у турбулентному та ризикованому середовищі. Окрема частина кваліфікованих працівників креативних галузей зазначили скорочення обсягів продажів та реалізації продукції на понад 90% [4].

4) На противагу негативним чинникам, варто зазначити міжнародну підтримку економіки України та її креативних галузей зокрема, шляхом сприяння творчому підприємництву, розвитку та розбудові креативних хабів, імплементації новітніх освітніх методик для креативних індустрій, тощо [5].

Таким чином, повномасштабне вторгнення з боку Російської Федерації несе руйнівні наслідки для економіки України, та креативної

галузі зокрема. Дана криза гальмує природній розвиток індустрій та перешкоджає надходженню внутрішніх та зовнішніх інвестицій. З іншого боку, галузі креативної економіки показали позитивну тенденцію у період до повномасштабного вторгнення, включно із кризою Ковід-19, що залишає їх відкритими до подальшого процвітання у сучасний та повоєнний період.

Передусім варто звернути увагу на розвиток грантових та інвестиційних програм з боку державної влади. Успішне відновлення та стрімке зростання креативних галузей передбачає реалізацію Державної стратегії розвитку креативних індустрій, зменшення податкових навантажень та реалізації пільг для бізнесу. Суттєвий позитивний вплив варто очікувати завдяки відкритості до зовнішніх інвестицій шляхом продовження політики сталого розвитку, зокрема в сфері креативної економіки.

Варто зазначити, що глобальні кризи приходять із значними ризиками, проте завжди залишають по собі вікно можливостей. Тому, робота над сферою креативної економіки в Україні несе великі перспективи. Успішна розробка та реалізація державних стратегій та міжнародних програм дозволить розбудувати креативні галузі відповідно до вимог та потреб сучасності.

Список літературних джерел:

1. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо визначення поняття "креативні індустрії": Закон України від 19.06.2018 р. № 34, ст. 257.
2. Маруховська-Картунова О. О. Розвиток сфери культурних та креативних індустрій в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Український мистецтвознавчий дискурс / Ukrainian Art Discourse. 2022. Спецвипуск.
3. Nikolaeva, O., Onoprienko, A., Taran, S., Sholomitskiy, Y. and Iavorskiy, P., 2020. Creative Industries: Impact on the Development of Ukraine's Economy. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine.
4. Ukrainian Cultural Foundation. The state of culture and creative industries during the war. research results from the ukrainian cultural foundation and the ministry of culture and information policy of Ukraine. 2022. P. 23.
5. Creative economy. British Council. URL: <https://www.britishcouncil.org/ua/en/programmes/arts/creative-economy>. (дата звернення: 15.11.2023)

Кліменкова Віталія Ігорівна, молодший науковий співробітник
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та
історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: НА ПРИКЛАДІ СІНГАПУРУ ТА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ

Економіка України перебуває у вкрай важкому стані, відновлення держави після війни має спиратися на світовий досвід. Аналіз різних моделей виходу з екстремальних ситуацій дозволяє визначити необхідні ресурси, розробити механізми щодо прискорення розвитку економіки, тим самим для підвищення благополуччя суспільства. Вважаємо, що досвід відновлення економіки двох різних країн (Сінгапуру та Південної Кореї) стане в нагоді при відбудові економіки України.

Перехід до економіки інноваційного типу має спиратися на стратегію соціально-економічного розвитку країни, яка є основою визначення перспектив розвитку та прийняття управлінських рішень з урахуванням національних, культурних та соціально-економічних та інших особливостей країни. Механізми реалізації стратегії значною мірою визначають моделі управління, а також можливості вдосконалення інституційного середовища.

Проблеми інноваційного розвитку і питання цілеспрямованого державного управління соціальними інноваційними процесами досліджували науковці різних країн, серед яких: Шумпетер, К. Фріман, Б. Лундвалл, П. Друкер, Т. Кун, С. Лем, А. Пригожин, Е. Тоффлер, Ф. Вебстер, та інших.

Метою даної роботи є дослідження стратегій інноваційної соціальної політики Сінгапуру та Південної Кореї як зразка ефективної моделі управлінської діяльності та можливості їх застосування у країнах, що розвиваються, зокрема в Україні.

Розглянуто та проаналізовано особливості післявоєнного відновлення економіки Сінгапуру та Південної Кореї та роль науки, технологій, залученість інтелектуального потенціалу населення, як фактору сприяння стрімкому відновленню, росту та соціально-економічному розвитку.

Історія розвитку та становлення республіки Сінгапур — це унікальна історія економічного успіху країни, яка за 50 з лишком років пройшла шлях від бідної провінції до світового лідера практично у всіх аспектах соціально-економічного розвитку. Сінгапур вважається однією з найбільш інноваційних країн, країною з найбільш

конкурентоспроможною економікою, одним із найкращих бізнес-кліматів, одним із найнижчих рівнів корупції, другою за рівнем мережевої готовності та найвражаючішою і найважливішою країною з кращим людським капіталом.

Із самого початку у 1960-х роках Сінгапур взяв курс на інтеграцію у світову економіку та відкрив свою економіку для іноземних інвестицій. Розвиваючи внутрішні ринки, держава прагнула створити експортоорієнтовану економіку з упором на складні галузі з високою доданою вартістю [1].

Професор Масачусетського технологічного інституту, По Кам Вонг, виокремлює 4 етапи національної системи інновацій Сінгапуру:

- фаза індустріального поштовху (з 1965 року до середини 70-х років), яка характеризувалася високою залежністю від трансферу технологій мультинаціональними компаніями і розвитком трудоємкою промисловості;

- фаза посилення місцевих технологічних здібностей (з середини 70-х років до кінця 80-х), яка характеризувалася швидким зростанням місцевих здібностей в області технологій виробничих процесів, що було викликано виробництвом мультинаціональними компаніями нових та оновлених товарів та послуг;

- фаза експансії прикладних наукових досліджень (з кінця 1980-х років до кінця 90-х), яка характеризувалася швидким розширенням прикладних наукових досліджень мультинаціональних компаній, а також підставою створення нових державних науково дослідних інститутів;

- фаза переходу на високотехнологічне виробництво і, в основному, на науковідслідження (з кінця 90-х років), яка характеризується акцентом на місцевих здібностях технологічних інновацій, створенні нових місцевих високотехнологічних підприємств і розвитку заснованих на науці індустрій [2].

Процеси модернізації у Сінгапурі мали свої особливості. Так, перший етап - з 1959 р., коли Великобританія надала країні право на внутрішнє самоврядування, до 1965 р., коли Сінгапур вийшов з Малайзійської Федерації і став повністю незалежною державою. Це був період ранньої індустріалізації, екстенсивного трудоємкого виробництва.

Слід підкреслити, що на першому етапі індустріалізації, на відміну від наступних, економічні перетворення країни здійснювалися за рахунок власних фінансових ресурсів, без до великих закордонних запозичень.

Другий етап - прискорена індустріалізація з орієнтацією на зовнішній ринок і опорою на іноземний капітал, позначив перехід від екстенсивного трудомісткого виробництва до інтенсивного капіталомісткого виробництва з використанням новітньої техніки та технологій, привнесених зарубіжними інвесторами, та застосуванням кваліфікованих робітників. На цьому етапі було створено умови для переходу на наступний третій етап економічного розвитку — до виробництва з високою доданою вартістю та до економіки, що ґрунтується на знаннях. Характерні риси цього етапу розвитку – швидке зростання промисловості та особливо її провідних галузей – електроніки та нафтохімії, стрімкий зліт нових галузей – біотехнології та інформаційно-комунікаційних технологій; величезний приплив прямих іноземних інвестицій; розвиток наукових досліджень як початок активної інноваційної політики; зміцнення національного промислового капіталу нової технологічної основи.

До початку 1990-х років. єдиної державної політики у галузі науки та технологій фактично не було. Розвиток науки та технологій здійснювалося Управлінням економічного розвитку шляхом реалізації різноманітних інвестиційних програм. У 1991 р. було створено Національне управління науки та технології при Міністерстві торгівлі та промисловості, до функцій якого входили управління та координація НДР різних наукових установ.

Наприкінці ХХ ст. стартував четвертий етап індустріалізації - період інноваційного розвитку, для якого характерний швидкий розвиток електроніки, а також таких новітніх галузей промисловості, як біотехнологія, логістика, ІКТ, хімічна та фармацевтична галузі, розширення притоку іноземного капіталу, розгортання наукових досліджень як основу економічного зростання та розвитку країни.

Активна орієнтована на інновації політика уряду у 2000 р. призвела до помітного піднесення науки та технології. У 2017 р. наукові дослідження проводили 922 організації, з них 853 – приватні, 13 – при університетах та 56 – державні. У них працювало 49 297 осіб, у тому числі 35 334 науковці. На 10 тис. зайнятих припадав 91 науковий співробітник. Загальні витрати на дослідження та розробки становили 9085,9 млн дол. США. Найбільші витрати на дослідження та розробки виділяються у приватному секторі –5423.4 млн дол. США. [3].

В становленні Південної Кореї після Другої Світової Війни, надзвичайно велику роль було приділено розвитку науки та технологій, що відіграло значну роль в привабливості Південної Кореї для притоку іноземних інвестицій, впровадженню технологій за

підтримки фінансування ззовні (з боку США та Японії). Можливості для соціального та економічного становлення для громадян країни зростали з феноменальною швидкістю. Серед основних факторів, які сприяли розвитку та становленню Південної Кореї можна виділити: глибинний підхід до індустріалізації (цільова політика у сфері технологій та наукових розробок, а також розвиток інтелектуального капіталу, курс на економічне зростання, що включав як елементи планової економіки розвитку країни, так і легалізацію олігархічно-кланових елементів, але водночас напрямок індустріалізації та інвестиції від закордонних партнерів. Усі ці фактори заклали фундамент поступового економічного зростання та розвитку, який проходив десятиліттями. Однак, основний поштовх у відновленні зруйнованої війною країни належить США, які фінансово підтримували післявоєнну Південну Корею [4].

Прикладом взаємодії держави і приватних корпорацій є діяльність так званих чеболів – груп формально самостійних фірм, які є власністю певних сімей під їхнім єдиним адміністративним і фінансовим контролем (Самсунг, Хюндай, Даевоо та ін.). От ці самі чеболі, які контролюють майже половину всіх продаж в Південній Кореї, теж активно прийняли стратегію проникнення на нові ринкові ніші за допомогою корпоративних дослідницьких центрів й активної взаємодії у мережах з НДІ, з університетами, іншими чеболями й малими компаніями. Успішними вони були і у створенні наукоємних регіональних агломерацій, таких як електронний комплекс Кумі й автомобільний та суднобудівний центр Ульсан [5].

Як зазначається у роботі [6], що науково-технічна політика Республіки Корея із середини 1960-х рр. стала формуватися як продовження і складова частина промислової політики. В 1962 р. був прийнятий перший п'ятирічний план економічного розвитку, в 1967 р. було створено Міністерство науки й технологій Кореї та ухвалено закон про підтримку науки і техніки. Наочною ілюстрацією нової технологічної політики було створення в 1966 р. першого фінансованого державою дослідницького інституту – Корейського інституту науки й технологій, покликаного сприяти промисловості у застосуванні, вивченні, адаптації й поліпшення іноземних технологій.

Із середини 1970-х рр. розпочався наступний етап у розвитку промислової й науково-технічної політики. Було покладено початок цільової підтримки стратегічних галузей промисловості. Поряд з цим на базі Корейського інституту науки і технологій створювалися нові (фінансовані державою) дослідницькі інститути, що спеціалізувалися на дослідженнях у стратегічних галузях, націлених на асиміляцію й

поліпшення зарубіжних технологій для внутрішнього застосування. Розвивалася також державна система підготовки дослідницьких й інженерних кадрів.

На початку 1980-х рр. розпочався третій етап у розвитку й реалізації наукової політики Республіки Корея, яка була зорієнтована на виправлення диспропорцій, що виникли в результаті переважної концентрації інвестицій у обраних стратегічних галузях. Відтак була проведена лібералізація в сфері фінансування, інвестування й митного регулювання, будувалися нові дослідницькі центри. У 1982 р. стартувала Перша національна програма в галузі досліджень і розробок. Державні пріоритети були зміщені від промислової й прикладної науки у фундаментальну сферу. Дослідницькі інститути були реструктуровані з урахуванням розв'язання нових завдань. Виросла роль державного фінансування науки. Отримала розвиток система підготовки висококваліфікованих дослідників й інженерів, заснована на залученні іноземних викладачів і спеціалістів, а також на навчанні за кордоном.

На сучасному етапі південнокорейська наука поділяється на: університетську, яку представляють державні та приватні ВНЗ; академічну, яку представляє Національна академія наук РК і п'ять галузевих академія наук, що мають статус державних, некомерційних установ: Національна академія наук сільського господарства РК; Національна академія мистецтв РК; Академія корейстики; державні та приватні науково-дослідні організації [7].

Таким чином, Південна Корея досягла велетенських успіхів у науці й технологіях за останніх п'ять десятиліть саме тому, що їй вдалось створити унікальну інноваційну систему, безперервно інвестуючи у розвиток людських ресурсів та НДДКР. То ж цей досвід, по-перше, означає для України, що можливості абсорбувати нові знання й технології залежать від рівня і якості освіти. Відповідно створення висококваліфікованої освіти у науково-технічному секторі має стати першим шаблем у становленні високо розвинутої країни. Принаймні у випадку Південної Кореї прискорене досягнення стійкого розвитку було забезпечене зміцненням ролі освіти в процесі модернізації. Було пройдено шлях від імітації й запозичення зарубіжного досвіду до впровадження власних креативних інновацій.

По-друге, корейський досвід засвідчує, що необхідно прискорено розвивати внутрішній ринок і сприяти розвитку малого бізнесу. Як показав досвід, Південна Корея зобов'язана своїм рівнем технологічного розвитку й потужному обсягу індустріалізації сильній освітній базі й орієнтованій на зовнішній світ стратегії розвитку.

Звідси й два уроки, які ми можемо запозичити із досвіду Південної Кореї. Перший, що лише людські ресурси є ключовими для науково-технічного розвитку й економічного росту країни. А другий – що ніщо не зможе краще мотивувати приватний бізнес вкладати гроші у розвиток технологій, ніж дійсно ринкова економіка, а не засилля олігархів [5].

В результаті завдяки активній політиці, у 2019 р. зростання сфери ІКТ у Республіці Кореї становив 6,1%, а її частка у ВВП країни – 10,8% [8].

Щодо фінансування наукової сфери, то Республіка Корея постійно підвищує державні витрати: якщо у 2010 р. витрати на НДДКР становили 3,47% ВВП, то у 2019 р. вони досягли 100 млрд дол., що дорівнює 4,64% ВВП. Це п'ятий показник у світі після США, Китаю, Японії та Німеччини.

Цікавим фактом є те, що лівову частку видатків Республіки Кореї на НДДКР складають вкладення приватного бізнесу, і в 2020 р. в НДДКР компаніями було інвестовано близько 44 млрд дол., лідерами з яких стали шість компаній – Samsung Electronics, LG Electronics, SK Hynix, Hyundai Motors, LG Display, Kia Motors.

Водночас частка державних вкладень приблизно зберігається на одному рівні – 12–13%, а частка витрат установ вищої освіти скорочується (2010 р. – 10,8%, 2017 р. – 8,5%).

В умовах четвертої промислової революції, щоб забезпечити подальше зростання за рахунок інновацій, Республіка Корея в даний час реалізує нову стратегію – Korean New Deal («Корейський новий курс»), прийняту в 2020 р., в якій зроблено ставку на три головні напрямки – «зелений новий курс», «цифровий новий курс» та зміцнення системісоціального захисту.

Темпи розвитку Сінгапуру, як країни розміром з місто, у співставленні з темпами післявоєнної відбудови Південної Кореї, яка мала більш значний притік інвестицій ззовні, значно різняться. Сінгапур – країна, яка за п'ятдесят років пройшла шлях від бідної провінції до світового лідера практично в усіх аспектах соціально-економічного розвитку. Наразі велика кількість транснаціональних корпорацій із США та Японії мають вплив на економіку країни, однак становлення Сінгапуру як держави відбувалось, як вважають аналітики шляхом внутрішніх реформ і задіяння людського капіталу, а також незвичного політичного управління, яке дало феноменальні результати в короткий період управління. До списку основних досягнень Сінгапуру входять інноваційний підхід у розвитку системи освіти, бізнесу, науки, системи охорони здоров'я та житлового будівництва.

Наразі в Сінгапурі активно розвиваються наукомісткі галузі високих технологій. Ми розглядаємо дану країну, оскільки Сінгапур мав дуже складні стартові умови, які ставили під сумнів можливість існування даної країни як самостійної держави.

Таким чином, виходячи з попередньо опрацьованої інформації щодо економічного, науково-інноваційного, інтелектуального та соціального становлення країн в екстремальних умовах варто відмітити, що людський капітал, інтелектуальний та інноваційний розвиток країн та залучення населення, зокрема молодих кадрів для виконання науково-інноваційної діяльності відіграє одну з ключових ролей в становленні країн. Однак слід зазначити, що як не існує однаково успішної моделі управління країнами, компаніями та корпораціями, управління наукою всередині наукових колективів, так само не існує загальної, унікальної моделі, кожна країна розробляє свою індивідуальну модель виходу зі скрутних економічних та інших екстремальних умов. Важливим у виході країн зі скрутних умов (на прикладі вищерозглянутих країн (так званих «Азіатських тигрів»)) є як притік інвестицій ззовні, так і внутрішнє використання людського ресурсу та кадрового потенціалу. Варто відмітити, що успішними були ті компанії, країни які вдавались до науки та тісно співпрацювали з ученими, фінансували та підтримували розвиток інновацій та технологій.

Список використаних джерел:

1. Сінгапур. <https://economistua.com/singapurske-divo-yak-krayina-rozmirom-iz-kiyiv-stala-svitovim-fenomenom/> - EconomistUA.com (дата звернення 11.10.2023).
2. Wong P. K., Singh A. The pattern of innovation in the know ledge-intensive business services sector of Singapore //Singapore management review. – 2004. – №. 1. – P. 21.
3. Year book of statistics Singapore 2019.
4. Олена Дмитренко. Як відновити країну після руйнації: досвід Південної Кореї. <https://poltavawave.com.ua/p/iak-vidnoviti-krayinu-pisliaruinatsiyi-dosvid-pivdennoyi-koreyi-656933?amp=1> (дата звернення 15.10.2023).
5. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2184059-sekret-innovacijnogoprivru-pivdennoi-korei-dosvid-dla-ukraini.html> (дата звернення 21.10.2023).
6. Василь Ткаченко. Креативний потенціал нації: «корейське диво» (до 25-ї річниці встановлення дипломатичних відносин України та

Республіки Корея) https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1114/(дата звернення 21.10.2023).

7. Республіка Корея.

https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/13017.001.pdf

8. Infographics, 2020, p. 7.

Клименко Анастасія Русланівна, бакалавр
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна
Науковий керівник – к.е.н., доцент Петриківа О.С.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ

Державотворення, як суспільно-політичний процес, для будь якої держави, незалежно від етапу її розвитку та динаміки функціонування, відіграє важливе значення та прямо націлений на створення стійких державних утворень. Для України процес державотворення в історичному аспекті почався ще задовго до оголошення її незалежності, проте одними із перших проявів української демократичності стали події 1990 року (Революція на граніті), наслідками яких стало проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року. Після цього було ще багато подій, в тому числі перший Майдан та Революція Гідності. Так, або інакше, протягом всього цього періоду і аж до сьогодення, в Україні відбувається постійний процес державотворення, основна мета якого полягає у забезпеченні незалежного та безперервного розвитку української державності. Той же час, основними принципами державотворення в Україні є: принцип дотримання незалежності, принцип забезпечення національного відродження, принцип державності, принцип самоствердження нації, принцип прав та свобод, принцип прогресуючого незалежного розвитку держави тощо [1].

Забезпечення цих принципів, особливо прогресуючого та незалежного розвитку держави, та події, які навіть зараз, в умовах повномасштабної війни, продовжує впливати на процес державотворення України призвели до визначення та безпосередньо до вибору одного із найефективніших процесів – децентралізації влади 2014–2019 років (період післяреволюційних подій, коли головним принципом виступало забезпечення стратегічного розвитку держави). Його мета була покликана наблизити Україну до ЄС шляхом упровадження принципів субсидіарності та стимулювання місцевої

демократії у рамках багаторівневого врядування в унітарній децентралізованій державі [2].

Процес децентралізації в Україні – це важливий напрямок розвитку системи публічного управління, який супроводжувався взаємодією органів місцевого самоврядування та громадськості з центральною владою, зберігаючи при цьому адміністративну самостійність кожного із них. Це дозволяло вирішувати повсякденні місцеві питання на рівні відповідної територіальної громади. Саме децентралізація охопила різні сфери суспільного життя: надання адміністративних послуг, охорону здоров'я, містобудування, освіту, державну реєстрацію, земельні соціальну сферу, відносини та багато іншого. Основою даної реформи стала фінансова децентралізація, яка в даному аспекті передбачала процес розподілу функцій, повноважень, фінансових і відповідальності між центральним та місцевими рівнями управління, в результаті чого відбувалося не лише підвищення ефективності управління бюджетними коштами на місцях, а й зменшення впливу центру на розвиток регіонів і регіональної економіки [3].

Одним із перших, найважливіших та найуспішніших кроків в процесі реалізації реформи децентралізації було питання фінансової децентралізації, яка зробила незалежними місцеві бюджети від державного бюджету та створила можливості планування розвитку територій, можливості втілення реальних проєктів. Був запущений процес добровільного об'єднання територіальних громад, який сприяв розвитку місцевої демократії, процес територіальної консолідації на місцевому рівні і започаткування процесу перерозподілу управлінських повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади [4]. Загалом же змін було багато, як у фінансовій площині, так і в адміністративній. Однак, варто зазначити, що децентралізація в контексті реформування державотворення в Україні найбільше вплинула на опосередковану протидію гібридній війні Кремля проти України та водночас стала способом європейської інтеграції України у процесі внутрішніх перетворень та проявом європейської ідентичності.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що процес державотворення в Україні, як незалежної держави, постійно відбувається, розвивається та трансформується, відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів, з метою забезпечення сталого розвитку української державності. Одним із поштовхів реформування державотворення України стала децентралізація 2014-2019 років, яка дозволяла забезпечити певну взаємодію органів місцевого

самоврядування та громадськості з центральною владою, зберігаючи при цьому адміністративну самостійність кожного із них, а також була покликана докорінно змінити вектор політичного, економічного, соціального, а також інших типів розвитку, спираючись на потреби минулого, теперішнього та майбутнього України як незалежної держави. І хоча початок повномасштабної війни в лютому 2022 року певним чином вплинув на процес децентралізації, проте в урядовому плані пріоритетних дій Уряду на 2023 рік затверджено нові кроки щодо продовження децентралізації та регіонального розвитку.

Список літературних джерел:

1. Особливості сучасного етапу державотворення в Україні (2021). Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/21.pdf (дата звернення 12.11.2023).
2. Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики (2021). Політичні дослідження. Політичні інститути та процеси URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235422/233865> (дата звернення 12.11.2023).
3. Ресурсний розвиток регіонів України: сучасний етап децентралізації (2021). Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ipacs.knu.ua/pages/download/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf (дата звернення 14.11.2023).
4. Роль місцевого самоврядування у формуванні в Україні власної моделі публічного управління в умовах децентралізації (2021). Політичні дослідження. Політичні інститути та процеси URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235422/233865> (дата звернення 14.11.2023).

Коваленко Наталія Володимирівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

Стратегічне планування в сфері публічного управління — це процес визначення довгострокових цілей та завдань, які сприяють розробці стратегій та заходів для їх досягнення. Мета стратегічного планування полягає в забезпеченні ефективного та результативного управління публічними ресурсами для досягнення суспільних благ та розвитку територій.

Елементи стратегічного планування публічного управління — один із способів досягнення балансу для співпраці з бізнесом. А саме:

- сфера діяльності сприяє визначенню сфери функціонування публічного управління та досягненню конкретних цілей: які послуги потребують адміністрування, кому і де їх надають [1, с.95];
- стратегічна перевага — те, в чому кращі за інші громади чи території;
- стратегічні цілі — чого, як публічна одиниця (як організація) хоче досягти для розвитку;
- програмні дії — відповідно до рівнів управління та посад; все те, що потрібно виконати для досягнення поставлених цілей [2, с.128].

Стратегічне планування у сфері публічного управління виконує важливі функції, які можна розділити на такі категорії, як:

- виконавча функція (виконання законів, прийнятих Верховною Радою України);
- функція регулювання (прийняття рішення про розподіл ресурсів для реалізації запланованих завдань);
- наглядова функція;
- управління (майном, ресурсами, дорогами, будівлями, парками);
- забезпечення (через надання публічних послуг) [2, с.128].

Методологія стратегічного планування в сфері публічного управління включає наступні етапи [4, с.4]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Визначення стратегічних цілей.
3. Розробка стратегій.
4. Оцінка результатів.

5. Реалізація стратегій.

6. Моніторинг.

Реалізація стратегічного планування в сфері публічного управління передбачає наступні етапи [3]:

- Проводиться робота командою експертів з розробки стратегії. Саме тому формується робоча група.
- Збирається необхідна інформація щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, проводиться аналіз базової інформації.
- Розробляється стратегія, яка відповідає цілям організації та відповідає її ресурсним можливостям.
- Узгоджується стратегія із зацікавленими сторонами, задля забезпечення її ефективної реалізації.
- Запроваджується реалізація стратегії через заходи, що передбачені стратегією.
- Здійснюється моніторинг реалізації стратегії та оцінка її результатів [5].

Стратегічне планування в сфері публічного управління має ряд переваг.

1. Стратегічний підхід дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності та розподілити ресурси таким чином, щоб досягти максимальних результатів.
2. Стратегія визначає цілі та завдання організації, а також шляхи їх досягнення. Це дозволяє громадянам і громадським організаціям контролювати діяльність влади.
3. Стратегія дозволяє визначати нові можливості для розвитку та впроваджувати інновації [5].

Для забезпечення успішної реалізації стратегічного планування, необхідно:

- забезпечити ефективне управління проектом;
- подбати про забезпечення максимальної залученості зацікавлених сторін;
- систематично моніторити і оцінювати проміжні результати;
- оцінювати результати реалізації стратегічного плану з допомогою внутрішніх та і зовнішніх експертів [2,с.128].

На основі результатів оцінки можна внести необхідні корективи в стратегічне планування. Формування системи показників оцінки стратегічного планування публічного управління дозволяє визначити, наскільки успішно стратегія досягла своїх цілей [7]. Система показників розробляється таким чином, щоб вона відображала основні цілі та завдання стратегії, а також для кількісного та якісного

вимірювання. Показник повинен бути досяжним, щоб не створювати відчуття безглуздості в процесі оцінки. Показник повинен відображати реальні результати. Система показників оцінки стратегічного планування може включати наступні типи показників:

- Показники ефективності.
- Показники результативності.
- Показники ефективності управління.

Система показників оцінки стратегічного планування публічного управління має регулярно переглядатися для забезпечення її актуальності та відповідності цілям і завданням стратегії [9, с.121].

При реалізації стратегічного планування в сфері публічного управління слід враховувати базові фактори. А саме:

1. Стратегія повинна бути чіткою і зрозумілою для всіх зацікавлених сторін. Це допоможе забезпечити її ефективну реалізацію.

2. Стратегічне планування повинно бути гнучким задля врахування змін зовнішнього середовища.

3. Стратегія повинна бути розроблена з урахуванням інтересів громадськості. Це допоможе забезпечити її підтримку.

На основі результатів оцінки можна внести необхідні корективи в стратегію або розробити нову стратегію для наступного періоду. Стратегія повинна бути зрозумілою та прийнятною для співробітників. Для цього необхідно створити систему мотивації, яка буде стимулювати співробітників до реалізації стратегії [10, с.60]. Стратегія повинна бути реалістичною з точки зору ресурсів: фінанси, персонал, обладнання та інформація. Стратегічний підхід повинен бути невід'ємною частиною діяльності публічного управління.

Таким чином, при правильному підході стратегічне планування може сприяти підвищенню ефективності та результативності управління, а також прозорості і підзвітності влади.

Список літературних джерел:

1. Беззубко Б. Удосконалення діяльності органів державної влади у сфері стратегічного планування розвитку територій. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015, №4, С. 95–103.
2. Бриль М., Врублевський О., Данчева О. Успішна територіальна громада: будемо разом. *Харків: Фактор*, 2018. 128 с.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo->

rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi (дата звернення 15.10.23).

4. Євменшкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр. : спец. 25.00.01 «теорія та історія державного управління». Дніпро, 2018. 37 с.

5. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій». 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3525339-vr-uhvalila-zakon-pro-zasadividnovlenna-ta-rozvitku-regioniv.html>(дата звернення 15.10.23).

6. Коваленко Н. В. Соціальні технології публічного управління. The 1st International scientific and practical conference “Science and technology: problems, prospects and innovations” (October 19-21, 2022) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2022. P. 252–261. URL : <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-19-21-10-2022-osaka-uroniya-arihiv/>(дата звернення 15.10.23).

7. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14171> (дата звернення 15.10.23).

8. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

9. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. К.: 2017. 121 с.

10. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Теорія та історія державного управління*, 2020, вип. 3(46). С. 52 – 60.

Лаголюк Вікторія Олександрівна, к.е.н.,

викладач економічних дисциплін

Чернівецький фаховий коледж технологій та дизайну

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Агропромисловий сектор для Української держави завжди був і є одним з найбільш пріоритетних напрямів розвитку як зовнішньоекономічного, так і внутрішньоекономічного розвитку

країни. Питання організації виробництва й підтримки продовольчого забезпечення для окремої держави актуальні в усі часи. Найбільш відчутним це стало з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України. Більшість країн залежать від українського зерна. За неможливості постачати зернові в зарубіжні країни, Україна отримує надлишок продовольства і втрачає значний дохід для державного бюджету, а в світі може настати продовольча криза.

Україна – це країна з потужним агропромисловим потенціалом та величезними перспективами розвитку сільського господарства. Вона володіє сприятливими кліматичними умовами і якісними земельними ресурсами, наявність яких свідчить про можливість ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва [3].

Подальше входження до світового економічного простору, посилення процесів глобалізації, лібералізації торгівлі вимагають адаптації до нових та постійно змінних умов, а відповідно – подальшого удосконалення аграрної політики.

Досліджуючи перспективи розвитку агропромислового сектору України доцільно зазначити основні показники стану його розвитку. За оцінкою Мінагрополітики України та Київської школи економіки, загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд дол. США. При цьому непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд дол. США; у тваринництві – 348,7 млн дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд дол. США) [5].

Значних збитків зазнало рослинництво. Зокрема, втрата обсягів виробництва продукції рослинництва в натуральних величинах 2022 р., порівняно з попереднім роком, становить 35–40 %, що зумовлено скороченням посівних площ (через тимчасову окупацію територій України) і нижчою врожайністю культур, порівняно з попереднім роком [1].

За повідомленням першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України, окупанти викрали понад 500 тис. т зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно вивезли десятки тисяч тонн соняшnikової олії, сотні кілограмів овочів [2].

Суттєво постраждала галузь тваринництва. За даними Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали господарства Чернігівської, Харківської, Сумської, Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей, де на початку 2022 р. було сконцентровано за всіма категоріями господарств: поголів'я ВРХ – 25,3 %, корів – 25,8 %, свиней – 31,5 %, овець та кіз – 28,2 %, птиці – 24,9 %. Виробництво продукції тваринництва у зазначених областях становило: м'яса – 20 %, молока – 28,7 %, яєць – 44,8 % [5].

В процесі аналізу стану розвитку галузі агропромислового комплексу України виявлено ряд проблем і питань, які потребують додаткового дослідження і удосконалення.

Серед них варто зазначити: недосконалість нормативно-правових актів щодо аграрної політики держави; необхідність диверсифікації ринків збуту аграрної продукції; регулювання ринку аграрної продукції на державному рівні; втрати зерна під час збирання врожаю; оптимізація логістики перевезення аграрних вантажів; складна процедура сертифікація насіннєвого матеріалу; зменшення обсягу валової продукції сільського господарства; фінансово-економічна підтримка аграрного сектора; стримування розвитку фермерських господарств.

Не зважаючи на значну кількість проблем спричинених різноманітними внутрішніми і зовнішніми факторами, є значні і позитивні перспективи розвитку в майбутньому.

Перспективами розвитку агропромислового сектору в сучасних умовах є: інноваційний розвиток аграрного сектору; перехід від сировинної бази світу до виробника і експортера готової продукції; розвиток органічного виробництва; підготовка висококваліфікованих кадрів; впровадження у виробництво високопродуктивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, нових порід тварин та птиці; впровадження програм ресурсозбереження; забезпечення доступності та безпеки агропродовольства; прискорення розвитку виробництва продукції з високим рівнем валової доданої вартості.

Український аграрний сектор з потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що з одного боку може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективною інтеграції в світовий економічний простір, а з іншого – зростання доходів, задіяного в аграрній економіці сільського населення, що складає понад третину всього населення країни, дати

мультиплікативний ефект у розвитку інших галузей національної економіки [3].

Зважаючи на те, що попит на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку високий, і Україна має шанси посісти важливе місце на цьому ринку. Варто лише врахувати можливість диверсифікувати агропромислове виробництво, зокрема в рослинництві і намагатися створювати ефективний переробний комплекс для виробництва кінцевої продукції в процесі переробки зернових культур.

Список літературних джерел:

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahramnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення 12.11.2023 року)
2. Стан та перспективи аграрного сектору економіки України URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/32.pdf (дата звернення 12.11.2023 року)
3. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору України URL: http://www.lsej.org.ua/5_2022/75.pdf (дата звернення 14.11.2023 року)
4. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159118851.pdf> (дата звернення 15.11.2023 року)
5. Збитки від загибелі тварин та пошкодження тваринницьких ферм становлять приблизно 2 млрд гривень. URL: <https://minagro.gov.ua/news/zbitki-vid-zagibeli-tvarin-ta-poshkodzhenny...> (дата звернення 15.11.2023 року)

Лісніченко Тетяна Володимирівна, магістр
Державне підприємство «Державний дорожній
науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна»

РІЗНИЦЯ І ПОДІБНІСТЬ МІЖ ДЕРЖАВНИМ ТА ПРИВАТНИМ УПРАВЛІННЯМ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Управління діяльністю підприємств і організацій в умовах повоєнної відбудови України потребує чимало зусиль для здійснення своєї діяльності.

Державні та приватні підприємства за формою власності розглядаються в статті 63 [1]. Існує різниця між цими управлінськими системами у соціальній та економічній сферах. Кожне підприємство та організація визначає та вибирає можливості для поліпшення своєї діяльності [2].

З метою поліпшення діяльності підприємств та організацій необхідно задіяти весь персонал. У [3] розглянута необхідність приділення уваги психологічним методам управління. На кожному підприємстві та в організації, у залежності від того, яке підприємство (державне чи приватне) існує, своя структура механізмів управління. У [4, С.114] зазначено, що «державне управління – це частина соціального управління, тобто управління людьми та їх колективами. У вужчому значенні: державне управління – це управління персоналом державної служби, а також суспільними сферами (економікою, правовим процесом, соціальним забезпеченням, культурою), суспільними групами, організаціями та інститутами».

Актуальні питання щодо державного управління у повному обсязі представлені в [5]. Державне управління розглядається як суспільне явище. Приватне управління [5] відноситься до суспільного управління, тобто входить у його структуру і представляє собою організацію приватного сектору.

Якщо б не було управління (державне чи приватне), ставка робиться на правильне керування процесу на підприємствах та організаціях. У [6, С. 102] проведено аналізування та зроблено висновок, що «компетентність в прийнятті рішень є складовою управлінської майстерності». Управління напряму залежить від дій керівника як на державному, так і на приватному рівнях [7].

З метою упорядкування управлінських процесів на допомогу постає [2], який застосовує процесний підхід та ризик –орієнтоване мислення під час впровадження системи управління якістю. Для розуміння, як діє система в державному чи приватному управлінні, проводяться внутрішні аудити [8]. Під час проведення внутрішніх аудитів керівники на всіх рівнях не повинні забувати про емоційний клімат на підприємстві чи організації. У [9] розкриті психологічні аспекти проведення внутрішнього аудиту, як процесу впровадження системи управління якістю. Під час аналізування проблеми психології забезпечення і впровадження системи управління розглянуті соціально-психологічні (виховання та мотивація) та психологічні (створення психологічного клімату у колективі, психологічна дія позитивними прикладами) чинники. Розкриті питання щодо компетентності.

Успішність управлінської діяльності бере початок від розуміння працівниками свого керівника та навпаки. Від психологічного типу керівників і підлеглих, від того чи не плує керівник стиль управління (державної чи приватної ланки) залежить сама діяльність та можливо й мотивування персоналу для поліпшення діяльності з метою відбудови.

Ступінь підготовленості персоналу виконувати відповідну роботу оцінюється психологічним станом у системі управління якістю [10].

Список літературних джерел:

1. Господарський кодекс *України Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. ДСТУ ISO 9001: 2015 Системи управління якістю. Вимоги. Київ, 2016. 31 с.
3. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 29'2020
4. Сіцінська М. В., Борисов А. В. (2019). Структура механізмів державного управління: сутність та механічний підхід до її формування. Науковий вісник: Державне управління, (1(1), 113–125. <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-113-125>
5. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст.голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
6. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 29 (2-3). С. 95-111
7. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напрямку підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. – 104 с.
8. ДСТУ ISO 19011:2019Настанови щодо проведення аудитів систем управління. Київ, 2020. 40 с.

9. Сингаївська І., Лісніченко, Т. (2023). Психологічні аспекти проведення внутрішнього аудиту як процесу впровадження системи управління якістю. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 207–212. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-207-212>
10. Лісніченко Т.В. Психологічний супровід на державному підприємстві у системі управління якістю в умовах воєнного часу / Т.В.Лісніченко // Психологія життєвого простору особистості в сучасних умовах кризи, глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя: Матер. Міжнар. наук.-практич. конфер., (м. Одеса, 14-15 вересня 2023 р.). – Одеса: Міжнародний гуманітарний університет. – С.195-198. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32837/11300.26411>

Непочатов Руслан, магістр

Державний біотехнологічний університет

Федотов Володимир, магістр

Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник – д-р філософії з менеджменту, доцент Міненко С.І.

ВПЛИВ ПОЛІТИЧНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС НОРМОТВОРЧОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Процес нормотворчості на регіональному рівні визначає правовий ландшафт окремих регіонів у країні. Цей процес має суттєвий вплив на життя громадян, економічний розвиток та соціокультурні аспекти регіону. Однак важливо враховувати, що процес нормотворчості на регіональному рівні не є ізольованим від політичного впливу.

1. Політичні чинники та їх вплив на процес нормотворчості.

Політичні чинники грають важливу роль у формуванні правових норм на регіональному рівні. Це охоплює кілька аспектів:

1.1. Політичний склад регіональних органів влади: Склад і спрямованість владних структур регіону мають безпосередній вплив на прийняття та реалізацію нормативних актів. Політичні партії, які контролюють регіональні органи влади, можуть прискорити або уповільнити процес нормотворчості відповідно до своїх політичних цілей.

1.2. Ідеологічна спрямованість: Політичні партії та уряди на регіональному рівні можуть просувати ідеологічні агенди через прийняття нормативних актів. Наприклад, партія, яка підтримує певну

соціальну або економічну політику, може намагатися прийняти закони, що відповідають їхнім поглядам.

1.3. *Виборча підтримка:* Політики можуть використовувати процес нормотворчості для здобуття виборчої підтримки. Прийняття законів, які задовольняють інтереси конкретних виборців, може забезпечити їм підтримку на майбутніх виборах.

2.Регіональний самоврядування і нормотворчість.

Регіональні органи влади часто мають обмежений ступінь автономії у прийнятті нормативних актів через існуючу конституційну архітектуру та вплив центральних урядових органів. Проте відомо, що регіони зі значним ступенем самоврядування мають більше можливостей для впливу на процес нормотворчості відповідно до своїх потреб та цілей.

3.Конфлікт політичних інтересів та регіональних потреб.

Часто стається так, що політичні інтереси, які розрізняються від регіональних потреб, можуть створювати конфлікти у процесі нормотворчості. Наприклад, центральний уряд може намагатися змінити закони, що прийняті на регіональному рівні, якщо ці закони суперечать його політичним цілям або ідеології. Це може призвести до конфліктів між регіонами та центральною владою.

4.Роль громадськості і цивільного суспільства.

Громадські організації, активісти та інші члени цивільного суспільства також мають вплив на процес нормотворчості на регіональному рівні. Вони можуть лобіювати свої інтереси, впливати на прийняття законодавчих актів та надавати допомогу.

В розробці та вдосконаленні законів громадський тиск може бути потужним інструментом, який змушує політиків та регіональні владні структури реагувати на потреби та побажання місцевого населення.

5.Важливість балансу.

Вплив політичних чинників на процес нормотворчості на регіональному рівні може бути корисним, але також може призвести до викривлення правових норм на користь політичних інтересів. Тому важливо забезпечити баланс між політичними чинниками та регіональними потребами. Забезпечення прозорості та відкритості в процесі нормотворчості, а також залучення громадськості до дискусій і прийняття рішень може сприяти створенню справедливих і ефективних нормативних актів.

Процес нормотворчості на регіональному рівні завжди залежить від політичних чинників. Вплив політики на цей процес може бути різним і включати в себе ідеологічний вплив, виборчу підтримку та

конфлікти між різними інтересами. Важливо забезпечувати баланс між політичними і регіональними потребами, а також залучати громадськість до процесу нормотворчості для забезпечення справедливості та ефективності в регіональних правових нормах. Це допоможе забезпечити гармонійний розвиток регіонів та країни в цілому.

Список літературних джерел:

1. Науменко А. О., Смігунова О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. Харків: Майдан, 2022. 280 с.
2. Горбунова Л. (2004). Конституційні засади забезпечення законності у нормотворчості. *Право України*. № 7.
3. Токовенко В. (2003) Шляхи оптимізації взаємодії законодавчої і виконавчої гілок влади в контексті трансформації моделі правління в Україні. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї / Ін-т політ. і етнонац. дослідж. НАН України*. Київ.

Підгорна Тетяна Василівна, магістр

Київський університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.наук з держ.упр. доцент Поспелова Т.В.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПРОЦЕСИ ЗАЛУЧЕННЯ ЖІНОК ДО РОЗРОБКИ МІСЦЕВИХ ПОЛІТИК ТА УЧАСТІ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Важливими складовими сучасного демократичного управління є гендерна рівність та участь жінок у політичному процесі, і це відповідає міжнародним політикам підтримки рівності прав чоловіків і жінок в усіх сферах суспільно-політичного життя. Цей принцип підтримується і в Україні на найвищому політичному та інституційному рівні.

Війна в Україні, яка триває з 2014 року, має значний вплив на жінок та їх участі у прийнятті рішень у багатьох аспектах. Будь-яка війна призводить до значного руху населення, у тому числі жінок, які стають внутрішніми переселенками або емігрують, що впливає на їхню соціальну та економічну залежність, і також може обмежити їхню участь у політичному процесі. Війна також змушує жінок вступати до Збройних сил, що в свою чергу може призвести до їх участі в прийнятті важливих військових рішень. Деякі жінки стають активними

учасниками громадського та політичного життя, демонструючи свій голос у важливих суспільних питаннях та вимагаючи змін у політиці та владі. Тобто, війна в будь-якому випадку впливає на зміну ролей чоловіків та жінок.

Основною метою дослідження є визначення залученості жінок, які проживають у місті Києві, до розроблення місцевих політик, участі у прийнятті рішень та врегулювання конфліктів під час воєнного та повоєнного відновлення.

Для досягнення мети у процесі роботи використані загальнонаукові методи проведення дослідження: опитування та аналіз.

У ході дослідження було опитано загалом 1203 респондентки: 38,3% – 18-39 років, 55,1% – 40-59 років, менше 1% – 60 і більше років. Вибіркова Опитування проводилося методом збору інформації – онлай-анкетування у цифровому додатку (google-форма).

Повномасштабна війна рф проти України змінила безпекову та демографічну ситуацію, соціально-економічне становище в країні, міжлюдські стосунки, громадянську активність. Жінки, які постійно проживають у столиці зі своїми родинами або без них, стикаються з багатьма викликами, які змінили їх усталений (довоєнний) спосіб життя, навантаження, зайнятість, економічний та психоемоційний стан, потреби та обов'язки. Серед нових викликів – мобілізація чоловіків, масовані ракетні обстріли, блекаут, підготовка до можливого відключення електропостачання, організація безпечного простору, дозвілля, а також інша доглядова праця, пов'язана з піклуванням про рідних у кризових умовах.

Так, досвіди переживання війни показали соціальні настрої в столиці, зокрема серед жінок, які відповіли на питання «Що найбільшою мірою ускладнює Ваше повсякденне життя?»: неможливість планувати своє життя внаслідок війни – 91% (*«вкрадене майбутнє», «втратила чоловіка – опору в житті», «мої плани зруйновані війною»*), занепокоєність ракетними ударами по місту – 91%, неможливість відпочити – 90% (*«я втомилася від втоми»*).

Під час війни стало помітним лідерство жінок у гуманітарній діяльності, волонтерстві, секторі безпеки та оборони. 96% респонденток погодилися з тим, що під час війни жінки займають більш видиму громадянську позицію. Водночас, відповідаючи на запитання «Чи можна сказати що Ви сьогодні займаєте активну громадянську позицію?» лише 17% киянок відповіли «так», 38% «скоріше так, ніж ні», 35% погодилися з тим, вони «скоріше» не займають активну громадянську позицію, 10% киянок обрали відповідь «ні».

Серед киянок поширеними формами громадської активності є волонтерський рух – 39% опитаних, громадські ініціативи та акції – 29%, створення та підтримка благодійних фондів – 23%. Тільки 6% опитаних киянок повідомили, що вони є лідерками у громадській організації. Залученими до громадської діяльності саме у громадських організаціях є 21% опитаних жінок, 14% жінок мають досвід залучення до ОСН та ОСББ (8% та 7% відповідно).

Під час дослідження було протестовано чинники, що обмежують участь жінок у місцевій політиці: 76% киянок назвали сімейні обов'язки, додаткове навантаження, доглядову працю; 59% киянок дотримуються думки, що порівняно з чоловіками, жінки не мають достатніх фінансових можливостей, необхідних для виборчих витрат; 53% киянок вважають, що чоловіки мають більше мотивації та суспільної підтримки для просування у місцевих політиках; 45% киянок впевнені, що жінкам заважають упередження та вкоринені стереотипи («політика-чоловіча справа»).

Лідерство жінок у гуманітарній діяльності на рівні громад зросло, але їхня участь у формальних процесах прийняття рішень на місцевому рівні зменшилася. За результатами опитування в Києві 36% киянок не впевнені, що готові долучитися до розробки місцевих політик, водночас 84% респонденток повідомили про готовність впливати на формування політик, якщо їм запропонують висловити думку у цифрових додатках та під час публічних консультацій».

Забезпечення впливу, досвіду, участі та внеску жінок на прийняття рішень у процеси відновлення після війни є важливим для майбутнього України. Під час воєнного стану жінки беруть на себе більше обов'язків, і це зменшує їхні можливості бути представленими в управлінні.

Для залучення жінок до прийняття рішень під час війни та повоєнного відновлення у столиці доцільно впроваджувати заходи з: впровадження нових лідерських програм, що відповідають викликам воєнного стану та повоєнного відновлення міста; створення жіночих центрів/хабів/клубів для зміцнення резильєнтності, взаємопідтримки та взаємодії, поширення навичок гнучкого планування власного життя в часи невизначеності (*як я виживаю за часів війни? що я роблю задля збереження себе під час війни?*); розширення представництва жінок у консультативно-дорадчих органах, наглядових радах шляхом запровадження квот; навчання киянок практикам подолання тривожності, підтримки себе та своїх родин/дітей/близьких; формування навичок стійкості, зокрема, самопомоги, відновлення відчуття контролю та передбачуваності ситуації; підтримки жіночих

організацій, які готові допомагати місту та заохочувати жінок до процесів відновлення, реінтеграції, надання послуг; збільшення рекреаційних форм відпочинку для жінок, для жінок з дітьми та інших гендерно-вікових груп, зважаючи на зменшення мобільності та можливість відпочинку (наприклад, жіночі/дитячі/дівочі літні табори у близькості до місць проживання киян/киянок, дитячі кімнати на роботі та ін); проведення жіночих форумів, медіа кампаній, які дають можливість зробити видимими лідерські проекти та досягнення, показати рольові моделі для жінок на прикладах та реалізованих кейсах.

Список літературних джерел:

1. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 “Жінки, мир, безпека” на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2023).

2. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 01.10.2023)

3. Жінки. Мир. Безпека: Інформаційно-навчальний посібник з гендерних аспектів конфліктів для фахівців соціальної сфери /Колектив авторів. Київ, 2017. 172 с.

4. Левченко К.Б. Права жінок: зміст, стан та перспективи розвитку: монографія Левченко К.Б. Видавництво-во НУВС, 2001. 348 с

5. Сулова О. Рівні права та можливості жінок і чоловіків у місцевому самоврядуванні: стандарти, пріоритети, поради. Київ: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2020. 40с.

Рябець Катерина Анатоліївна,

д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка

КОМПЛЕКС ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

Недосконалість діяльності органів публічного управління в екологічній галузі пояснюється багатьма причинами. Насамперед

необхідно відзначити, що система державного управління у галузі охорони навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів має серйозні внутрішні проблеми. Постійні кадрові переміщення та структурні реорганізації у зазначених органах призводять до дублювання функцій, які передбачаються у багатьох положеннях різних міністерств і відомств у природоохоронній та природоресурсовій сфері. Це називається правовим хаосом. У такій обстановці управляти кимось або чимось неможливо. Наслідками поєднання органами державного управління функції контролю з господарсько-виробничою діяльністю є незаконні та неконтрольовані вирубки лісу, стара ідеологія в діяльності водогосподарських структур тощо. Вирішення даної проблеми потребує термінового перегляду законодавчої бази діяльності вищевказаних органів державного управління з метою чіткої правової регламентації та розмежування їх повноважень.

Недоліки у функціонуванні досліджуваних органів публічного управління викликані також некомплексністю їх діяльності. Зокрема, в Україні немає ефективної співпраці Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України з органами виконавчої влади в регіонах і з органами місцевого самоврядування. При цьому у регіонах здебільшого знаходяться підприємства-забруднювачі довкілля. Тому, необхідно саме в них впроваджувати економічні механізми взаємодії місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності, населення, громадських і неурядових організацій.

Варто зосередити увагу на якості системи державної служби у галузі захисту довкілля і природних ресурсів. Шляхи реформування системи державної служби вбачаємо в удосконаленні чинної нормативно-правової бази, підвищенні кваліфікації держслужбовців, запровадженні заходів щодо підвищення ефективності державної служби [1, с. 100].

Не менш важливою причиною неефективної діяльності органів публічного управління у галузі захисту довкілля та природних ресурсів є недостатня матеріально-економічна база. На жаль, місцеві органи влади продовжують розглядати питання фінансового забезпечення розв'язання екологічних проблем за залишковим принципом. Окреслена проблема є суттєвою перешкодою для реалізації управлінських функцій органами публічного управління в галузі екології. При складанні Державного бюджету України необхідно враховувати, що природоохоронна діяльність не є збитковою.

Особливу роль для вдосконалення діючого екологічного законодавства становлять питання пов'язані з пошуком нових шляхів та методів запобігання екологічним правопорушенням.

З метою вдосконалення системи законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища та недопущення різних трактувань поняття «екологічне правопорушення» необхідно законодавчо його розкрити шляхом внесення відповідних змін до ст. 70 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [2] та внести зміни в інші нормативно-правові акти щодо фактичного застосування даного поняття.

Відповідно до ст. 50 Конституції України [3], кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Проаналізувавши вищенаведену норму можна дійти висновку, що в Основному Законі нашої держави встановлено достатній мінімум для забезпечення життєдіяльності та працездатності громадян. Держава відповідно до даної норми лише гарантує громадянам безпечне довкілля та не бере на себе зобов'язань для створення сприятливих умов для існування людини. Таким чином, одним із шляхів попередження порушень діючого екологічного законодавства може бути розширення меж правового забезпечення громадянам нормального існування в навколишньому природному середовищі, яке буде закріплено Конституцією України та буде забезпечуватися та охоронятися державою.

Окремо необхідно зазначити необхідність законодавчо встановити порядок проведення екологічних громадських слухань. Даний порядок може забезпечити: впровадження єдиного функціонального механізму проведення громадських слухань з питань захисту довкілля та природних ресурсів; практичне залучення громадськості до вирішення значущих для суспільства екологічних питань; удосконалити систему взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також забезпечити інформування населення держави.

Поряд із загальними поняттями, які пов'язані з процесом удосконалення екологічного законодавства особливу увагу необхідно звернути на засоби запобігання порушень законодавства у даній сфері в населених пунктах нашої держави.

В свою чергу, з розвитком національної економіки в останні роки спостерігається збільшення процесу будівництва різних за своїм функціональним призначенням об'єктів на території населених пунктів, що призводить до знищення значної кількості зелених

насаджень загального користування. Одним із засобів збереження та недопущення знищення зелених насаджень може бути обов'язкова інвентаризація зелених насаджень відповідних території, що забезпечить визначення якісного складу зелених насаджень та впровадить дієвий механізм обліку останніх. Дане питання також потребує значних фінансових капіталовкладень та законодавчого закріплення. Таким чином, можливо передбачити доповнення розділу VII «Державний облік, кадастр і моніторинг рослинного світу» Закону України «Про рослинний світ» [4] статтею, що законодавчо закріплює зобов'язання органів місцевого самоврядування здійснити інвентаризацію об'єктів рослинного світу на підпорядкованих територіях, яка стане основою відповідного кадастру.

Список літературних джерел:

1. Рябець К. А. Адміністративно-правове регулювання охорони навколишнього природного середовища і раціональне використання природних ресурсів: актуальні проблеми // Право України. 2006. № 3. С. 97-100.
2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25 червня 1991 року № 1264-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 41. ст. 546.
3. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.
4. Про рослинний світ: Закон України від 9 квітня 1999 року № 591-ХІV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 22-23. ст. 198.

Сейдаметов Руслан Рідванович, магістр

Київський університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.н.держ.управ., доцент Рябець К.А.

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНСЬКИЙ ПРОСТІР ПУБЛІЧНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Формування та реалізації публічної політики у сфері захисту української мови як державної, на нашу думку, є надзвичайно пріоритетним завданням державного управління. Як доречно стверджує Б. Ажнюк, «провідну роль державної мови як фактора національної єдності визнають усі європейські країни, право на мову залишається одним із невідчужуваних людських прав навіть у тому випадку, коли уявлення про цінність національної мови втратило

значення для певної частини або навіть більшості етномовної спільноти» [2].

У процесі формування публічної політики у сфері захисту української мови як державної є цінним досвід багатонаціональних країн Європейського Союзу (далі – ЄС). У ЄС діє принцип «одна країна – одна мова», вступаючи у європейську спільноту кожна країна визначає, яку саме мову або мови вона оголошує офіційною (державною). У кожній країні-члена ЄС сформовано свій підхід до публічної політики у сфері захисту мови в публічному та приватному просторі, залежно від національних особливостей кожної країни, їх культурних традицій, історичного, політичного, соціального, економічного досвіду. Принципи публічної політики у сфері захисту мови визначаються у країнах ЄС в основних законах.

Залежно від використання у конституції та законодавстві у країн-членах ЄС виділяють різні моделі офіційної (державної) мови [3].

Австрія, Польща, Угорщина застосовують модель єдиної (державної) мови, вони визначають офіційною мову титульної нації. У конституціях цих країн немає жодного слова про правовий статус мов.

В Словенії, Іспанії, Македонії, Хорватії, тобто країни у яких проживають представники відмінних від титульної нації, застосовується модель за якої разом з державною мовою використовують інші офіційні мови в окремих регіонах (офіційна мова регіону). Тобто на конституційному рівні національно-етичний чинник визнано основним критерієм, відповідно на рівні держави одномовність поєднується з двомовністю на рівні окремих частин держави, яким надано правовий статус автономії.

Бельгія, Ірландія, Фінляндія, Швейцарія використовують модель декількох державних мов, у межах території яких існують певні етнічні кордони між автохтонними етнічними групами [4].

Варто зазначити, що публічна політика у сфері захисту мови країн ЄС базується на створенні мультилінгвістичного суспільства. Відповідно основними завдання публічної політики у цій сфері є регулювання статусу мов та обґрунтування форм, способів, інструментів для її реалізації на всіх рівнях публічного управління. Мультилінгвізм базується на впровадженні публічної політики у сфері захисту офіційної (державної) мови на основі досягнення таких цілей, як: «зміцнення соціальної згуртованості, міжкультурного діалогу (інтеграція мігрантів, а також зміцнення ідеї «європейської розбудови»); сприяння у русі робочої сили, у наданні можливостей працевлаштування та соціального зростання в Європі; ефективне

управління мультилінгвальними комунікаціями в установах ЄС [7].

У процесі реалізації публічної політики ЄС у сфері захисту офіційної мови у 2004 р. було запропоновано документ «Мовний режим: додаткові варіанти», ним визначено 7 різних мовних концепцій (від монолінгвізму до повного мультилінгвізму) [9]. Серед основних мовних режимів варто виокремити: політику, яка базується тільки на англійській мові (одномовний режим); політику, яка базується на англійській, французькій і німецькій мовах (тримовний режим), а також багатомовний режим, що ґрунтується на формальній рівності між офіційними мовами держав-членів ЄС. З обраних концепцій країни ЄС мали можливість обрати найбільш придатну та оптимальну мовну політику. У 2005 р. Радою ЄС було створено «co-official languages» (спільні офіційні мови). Тобто деяким мовам надавалася низка можливостей, зокрема переклад законодавства на ці мови, переклад офіційних засідань, листування з установами ЄС [7].

Розглянемо державну політику у сфері захисту офіційної (державної) мови країн ЄС. У цьому аспекті саме мовну політику Франції вважають найбільш стратегічно продуманою у світі. Зокрема, у законі Франції «Про вживання французької мови» (1999 р.) визначено, що «французька мова є основним елементом французької ідентичності й культурного надбання Франції. Будь-які інструкції та офіційні документи повинні укладатися тільки французькою мовою. Використання іноземних слів забороняється, якщо існує французький еквівалент» [5]. Згідно чинного документу, використання у рекламі, конференціях, публічних виступах та оголошеннях інших мов крім французької, передбачає накладення штрафів. І хоча про порушення закону використання мови на всіх рівнях публічної сфери державними службовцями немає жодного слова, у Франції це аксіома. Французькою Республікою до цього часу не ратифіковано Європейську хартію регіональних або міноритарних мов, у зв'язку з тим, що вона суперечить конституції країни «мовою Республіки є французька». Вихід Великобританії з ЄС сприяв активізації мовної політики Франції та зміцнення її позицій у світі.

На думку провідних вчених, «позицію Франції із цього питання розділяє і Німеччина, де міграційне питання постає ще гостріше» [8]. У Німеччині на законодавчому рівні відсутні офіційні положення про мову, хоча на практиці німецька мова в повному обсязі виконує функцію державної. У 2007 р. у країні введено вимогу щодо володіння німецькою мовою, згідно якої претенденти на громадянство мають засвідчити достатній рівень володіння німецькою мовою [1].

Для України найбільш цікавим є досвід однієї із країн минулих

радянських республік, а саме Литви, яка здійснює політику поступової заміни недержавної мови державною. Литовська мова на законодавчому рівні має статус державної мови, що закріплено Конституцією Литви. Серед основних інституцій у публічній сфері щодо захисту литовської мови як державної варто віднести Державну мовну комісію, мовну інспекцію та мовних інспекторів при органах самоврядування та ін. Законом про освіту у Литовській Республіці визначено, що весь процес навчання має бути виключно литовською мовою.

Державна мовна комісія є членом Європейської федерації національних мовних інституцій EFNIL (European Federation of National Institutions for Language), вона відповідає за збереження статусу державної литовської мови. До основних функцій Державної мовної комісії відносять: «перегляд законів, пов'язаних з мовною політикою та надання рекомендацій парламенту чи уряду з цих питань; сприяння використанню литовської мови в інформаційному середовищі» [6].

З огляду на наведене вище, пріоритетними цілями мовної політики у сфері захисту мови країн-членів ЄС є: захист етнічних і регіональних мов; широке використання загальноєвропейських мовних рекомендацій; ранній старт у вивченні іноземних мов; вивчення двох іноземних мов. Однак поза мовними рекомендаціями кожна країна-член ЄС може проваджувати особисту мовну політику.

Список літературних джерел:

1. Ажнюк Б. Проблема мовних прав у сучасній лінгвістиці. *Мовні права в сучасному світі* : зб. наук. праць. Ужгород. 2014. С. 22–36.
2. Ажнюк Б. Мовна політика: європейські критерії і Україна. *Українське мовознавство*. 2019. № 1(49). С. 9–31.
3. Косович О.В. Мовна політика держав-лідерів Європейського Союзу та перспективи її розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. С. 55-61.
4. Кравець М.В. Зарубіжний досвід формування та реалізації мовної політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №2(58). С. 54-58.
5. Марусик Т. Мовне законодавство і мовні відносини у Франції: погляд крізь віки. URL: https://dt.ua/POLITICS/movne_zakonodavstvo_i_movni_vidnosini_u_frantsiyi_pog_lyad_kriz_viki-2.html
6. Як держава захищає мову. Досвід Литви. URL: http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/53955/Jak_derzhava_zahyshhaje

_movu _Dosvid_Lytvy

7. Europe migrant crisis: Surge in numbers at EU borders. 2015. BBC News. 18 Sep. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-33972632>

8. Climent-Ferrando V. 2016. Linguistic Neoliberalism in the European Union. *Politics and Policies of the EU's Approach to Multilingualism. Journal of Language and Law*. № 66. URL: <https://www.raco.cat/index.php/RLD/article/viewFile/317802/407815>

9. Working document № 9 for the bureau on The language regime: additional options, Brussels. 2001. August 29. URL: <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/budg/20010912/DT9en.pdf>.

Терьошина Анастасія, магістр

Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник – д-р філософії з менеджменту, доцент Міненко С.І.

ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

Сталість розвитку стала актуальною та необхідною задачею для будь-якої територіальної громади в сучасному світі. Незалежно від розміру або географічного положення, усі громади стикаються з проблемами, пов'язаними зі змінами клімату, вичерпанням ресурсів, наростаючими відходами та соціальними викликами. Для того, щоб досягти сталого розвитку, стратегічне планування та ефективне публічне управління вирішальні.

1. Сталість розвитку: сутність та важливість

Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління, не понижуючи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це підходить, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Територіальні громади, бажаючи забезпечити свій подальший розвиток та добробут громадян, повинні включити сталість розвитку в свої стратегічні плани.

2. Стратегічне планування для сталого розвитку

Стратегічне планування є фундаментом для досягнення сталого розвитку в територіальних громадах. Воно допомагає громаді визначити свої мети та завдання на середню та довготривалу перспективу. Під час розробки стратегічних планів, громади мають враховувати такі ключові аспекти:

- Співробітництво: Громади повинні співпрацювати з іншими

громадами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та приватним сектором для спільного розв'язання проблем та досягнення сталого розвитку.

- **Забезпечення включеності:** Стратегічне планування повинно бути відкритим та включати громадський голос, а також враховувати потреби різних груп населення.

- **Інновації:** Громади мають шукати нові технології та підходи для покращення якості життя та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

3. Публічне управління для сталого розвитку.

Ефективне публічне управління грає важливу роль у реалізації стратегій сталого розвитку. Це означає, що державні та місцеві органи влади повинні бути гнучкими, відкритими для діалогу та здатними до вирішення ефективного управлінського процесу. Ключові аспекти публічного управління для сталого розвитку включають:

- Планування та бюджетування, спрямовані на сталість розвитку.
- Моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегій сталого розвитку.
- Забезпечення відкритості та прозорості у процесах управління.
- Залучення громадян до прийняття рішень та розробки політик.

Сталість розвитку в територіальних громадах стала необхідністю у світі, де проблеми навколишнього середовища та соціальні виклики набувають наступного рівня складності. Стратегічне планування та ефективне публічне управління є ключовими інструментами для досягнення сталого розвитку та покращення якості життя громадян в територіальних громадах. Громади повинні активно враховувати сталість розвитку під час розробки стратегічних планів та впровадження публічного управління.

Забезпечення сталості розвитку вимагає гнучкості, інновацій, співпраці та відкритості. Громади повинні активно залучати громадян, бізнес-середовище та інші зацікавлені сторони до процесів прийняття рішень та планування, щоб забезпечити широку підтримку та участь у реалізації стратегій сталого розвитку.

Сталий розвиток не тільки сприяє покращенню якості життя теперішніх громадян, але й забезпечує довгострокову життєздатність та процвітання для майбутніх поколінь. Стратегічне планування та публічне управління стають ключовими інструментами у реалізації цієї важливої мети. Громади, які активно впроваджують сталість розвитку в свої практики, роблять крок у майбутнє, яке забезпечує благополуччя та стабільність для всіх своїх громадян.

Таким чином, питання сталого розвитку в стратегічному плануванні та публічному управлінні територіальною громадою є актуальними та важливими для досягнення гармонії між економічними, соціальними та екологічними цілями. Розвиток, спрямований на сталість, забезпечує довгостроковий успіх і благополуччя для усіх громадян та забезпечує збереження природних ресурсів та оточуючого середовища для майбутніх поколінь.

Список літературних джерел:

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>
2. Цілі сталого розвитку: Що треба знати органам місцевого самоврядування. URL : https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf
3. Методичні рекомендації для врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад. URL : https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/UNDP_MetRecommendation_v03.pdf

Тихоненко Олена Володимирівна, студентка
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Яковенко І.В.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ НА РІВНІ СІЛЬСЬКИХ ТА СЕЛИЩНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ГРЕБІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

Важливим елементом громадянської участі є також співпраця органів міської влади з організаціями громадянського суспільства: громадськими організаціями, ініціативами та активістами. Вони є представниками інтересів своїх членів, певних соціальних груп та широких суспільних інтересів.

Одним із інструментів місцевої демократії є громадський бюджет (бюджет участі). Ефективна взаємодія органів влади та жителів, залучення громадян до прийняття рішень, підвищення рівня відкритості та прозорості шляхом надання можливості мешканцям безпосередньо впливати на бюджетну політику громади значно

підвищує рівень довіри до місцевої влади. Тому бюджет участі є демократичним процесом.

Цей інструмент дозволяє залучити та активізувати громадян, дозволяє враховувати ідеї громадян для поліпшення благоустрою громади. На сьогодні, вплив громадян на формування місцевих бюджетів, як правило, обмежується публічними слуханнями їх проєктів, які часто не надають можливостей для взаємодії влади і суспільства. Це відбувається, в основному, через недостатність доступної і зрозумілої всім громадянам інформації про бюджетний процес і переконаності громадян в неможливості впливати на бюджетну політику.

Бюджет участі або партиципаторне бюджетування є прямим демократичним підходом до складання місцевого бюджету. Він надає громадянам можливість ознайомитись з бюджетними операціями та обмірковувати, обговорювати та впливати на розподіл публічних фінансових ресурсів. Це інструмент для навчання, залучення й розширення можливостей громадян та посилення потреби у належному управлінні. Підвищені прозорість та підзвітність, характерні для бюджету участі, можуть сприяти збільшенню ефективності публічного управління та обмеженню клієнтелізму, протекціонізму та корупції [2].

Відповідно до рішення органів місцевого самоврядування основним документом запровадження громадського бюджету (бюджету участі) повинні бути Програма про громадський бюджет або Положення про громадський бюджет. У цих документах зазначаються основні вимоги до бюджету участі, загальний обсяг фінансування, інформаційна кампанія, детальна процедура ініціювання, розгляду, голосування та виконання громадського бюджету. Рішенням Гребінківської селищної ради від 21 грудня 2021 року (12 сесія VIII скликання) затверджено Положення про громадський бюджет (бюджету участі) у Гребінківській селищній територіальній громаді» [3].

Згідно положення про громадський бюджет Гребінківської селищної територіальній громади, на цей проєкт виділяється 2% від власних надходжень загального фонду бюджету громади. В розрахунок береться бюджетний рік, що передує року подачі проєктів, а отже 2022 рік. Тому на Громадський бюджет 2024 року виділяється 1 520 тис грн, що в розрахунку на 1 жителя громади складає 110 грн.

На старті громадського бюджету у Гребінківській селищній територіальній громаді Гребінківська селищна рада отримала 18 проєктів, з яких 14 відповідали всім поставленим в положенні

вимогам та були допущені до голосування, 11 з яких малі проекти (бюджет до 200 тис грн), 3 проекти – великі (бюджет від 200 тис грн до 840 тис. грн).

Організаційна структура громадського бюджету в Гребінківській селищній територіальній громаді за результатами роботи в 2023 році представлена на рисунку 1.

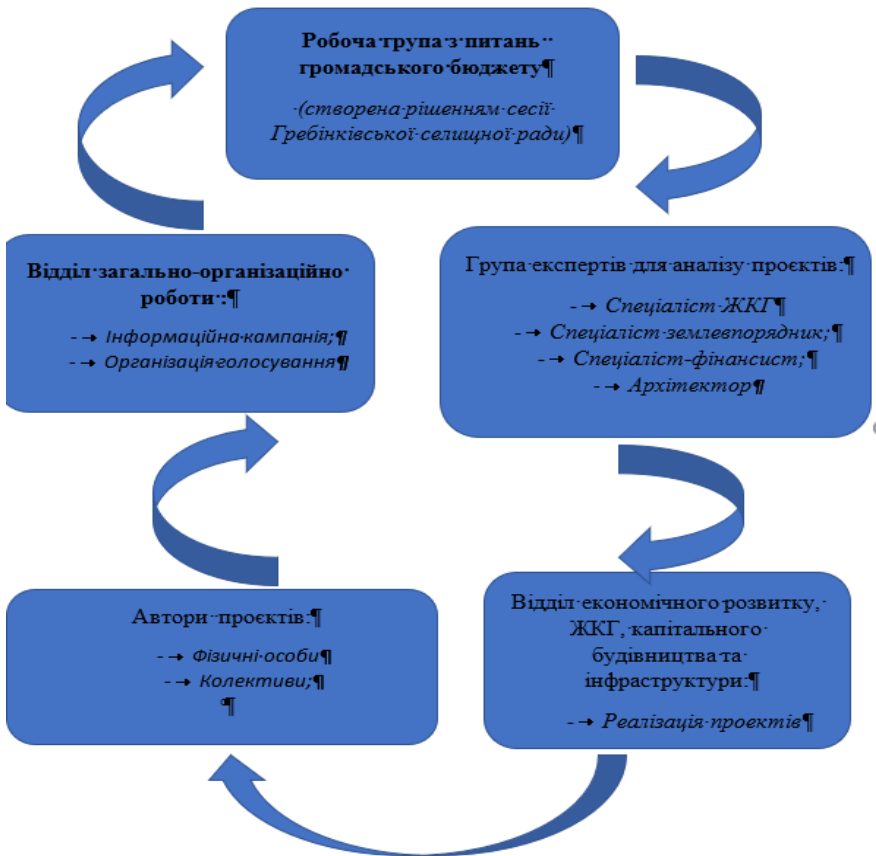


Рис. 1. Організаційна структура Громадського бюджету в Гребінківській селищній територіальній громаді

Відповідно до «Положення про громадський бюджет (бюджет участі) Гребінківської селищної територіальної громади», переможцями голосування вважатимуться проєкти, що наберуть

найбільшу кількість голосів за рейтинговою системою серед малих та великих проектів. Кількість голосів за проекти, що перемогли в голосуванні, не може бути меншою за 100 голосів для малих проектів та 300 голосів для великих проектів.[2]. По закінченню голосування на відкритому засіданні робочої групи, за участі авторів проектів громадського бюджету, були визначені проекти-переможці за рейтингом голосів (1 великий проект та 4 малих проекти).

Отже, дослідження сучасного стану Громадського бюджету на рівні сільських та селищних громад дозволили сформулювати такі висновки:

1. Жителі територіальних громад повинні навчитися аналізувати своє оточення та використовувати права на участь у розвитку своєї громади, право розпоряджатися спільними коштами

2. Визначено, що Громадський бюджет дозволяє оперативно реагувати на гострі проблеми у житті громади та допомагає жителям згуртуватися навколо своїх ідей та інтересів. Це формує активне суспільство, діалог та співпрацю між громадою та місцевою владою.

3. Встановлено, що при впровадженні та реалізації Громадського бюджету місцева влада стає більш відкритою, мешканці мають можливість контролювати виконання бюджету, що зменшує ризики корупції.

4. За результатами аналізу впровадження Громадського бюджету у Гребінківській селищній територіальній громаді слід відзначити успішність партисипаторного бюджетування. Встановлено, що успіх реалізації громадського бюджету залежить від ретельного виконання етапів його реалізації та ефективної роботи робочої групи з питань Громадського бюджету.

5. Громадський бюджет впливає на різні сфери суспільного життя в сільських та селищних територіальних громадах. Реалізація проектів Громадського бюджету сприяла розвитку інфраструктури та дозволила більш ефективно використовувати фінансові ресурси на місцевому рівні. Реалізація Громадського бюджету в Гребінківській селищній територіальній громаді виявила нових лідерів. Це активні ініціативні мешканці, які розробили проекти громадського бюджету, брали участь і засіданнях робочої групи з питань громадського бюджету, презентували свої проекти громади.

Досліджено, що не зважаючи на воєнний стан в Україні, більшість жителів досліджуваної громади Київщини хочуть надалі реалізовувати Громадський бюджет, але проекти мають стосуватися здебільшого безпеки, спорту, активного способу життя в громаді.

Список літературних джерел:

1. Наказ Міністерства фінансів України від 03.03.2020 р. №94 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості в бюджетному процесі на місцевому рівні»
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні: Наказ МФУ від 03.03.2020р. №94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0094201-20#Text..>
3. Рішення Гребінківської селищної ради від 21 грудня 2021 року №313-12-VIII «Про затвердження Положення про громадський бюджет (бюджет участі) у Гребінківській селищній територіальній громаді».
4. Рішення Гребінківської селищної ради від 22 лютого 2023 року №555-22-VIII «Про внесення змін до рішення Гребінківської селищної ради від 02 грудня 2021 року №283-11- VIII «Про схвалення пропозиції щодо створення громадського бюджету (бюджету участі) Гребінківської селищної територіальної громади на 2022-2023 рік, створення, затвердження складу робочої групи та затвердження Положення про робочу групу з питань громадського бюджету (бюджету участі)»
5. Рішення виконавчого комітету Гребінківської селищної ради від 19 жовтня 2023 року № 244/17 «Про затвердження переліку проєктів громадського бюджету (бюджету участі), які допускаються до голосування».

Хандога Дарина Олександрівна, студентка
Київський університет імені Бориса Грінченка
*Науковий керівник – к.н. держ. управління,
доцентка Панченко А.Г.*

АНТИКОРУПЦІЙНА МОДЕЛЬ ЗОВНІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У МІСТІ КИЄВІ

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту», управління закладом загальної середньої освіти здійснюють зокрема засновник або уповноважений ним орган [3].

Засновником закладів загальної середньої освіти комунальної форми власності територіальної громади міста Києва є Київська міська рада. Разом з тим, згідно з Конституцією України, місто Київ має спеціальний статус, який визначається законами України [1].

Відповідно до Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ», місцеве самоврядування у місті Києві здійснюється

територіальною громадою міста як безпосередньо, так і через Київську міську раду та її виконавчий орган [5].

Київську міську раду очолює Київський міський голова, який обирається шляхом прямих виборів відповідно до Закону України «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» [5].

Певні повноваження власника Київська міська рада делегувала виконавчому органу – Київській міській державній адміністрації та районним в місті Києві державним адміністраціям.

Київська міська державна адміністрація утворюється Київською міською радою, їй підзвітна та підконтрольна. Очолює Київську міську державну адміністрацію голова, який призначається Президентом України [5].

До апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) входять перший заступник та заступники голови Київської міської державної адміністрації, а також перший заступник та заступники голови Київської міської державної адміністрації із самоврядних повноважень.

Перший заступник та заступники голови Київської міської державної адміністрації, повноваження яких стосуються сфери виконавчої влади, призначаються на посади та звільняються з посад Київським міським головою за погодженням відповідно з Президентом України та Кабінетом Міністрів України. Призначення та звільнення з посад заступників голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень Київський міський голова погоджує з Київською міською радою [5].

Розпорядженням Київського міського голови від 08 квітня 2022 року затверджено Тимчасовий розподіл обов'язків між Київським міським головою, першим заступником голови Київської міської державної адміністрації, першим заступником голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень, заступниками голови Київської міської державної адміністрації та заступниками голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень (далі – Тимчасовий розподіл обов'язків), яким визначено заступника голови Київської міської державної адміністрації, який забезпечує здійснення повноважень виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у сфері освіти і науки [6].

Разом з тим, відповідно до Тимчасового розподілу обов'язків, Київський міський голова забезпечує здійснення повноважень виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської

державної адміністрації) у сфері антикорупційної політики та забезпечує гарантії незалежності управління з питань запобігання та протидії корупції апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від впливу чи втручання в його роботу [6].

У структурі виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) функціонує Департамент освіти і науки, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти і науки. Департамент освіти і науки очолює директор, який призначається на посаду Київським міським головою [2]. Обов'язки уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції покладено на осіб з числа працівників Департаменту освіти і науки.

У районах міста Києва діють районні в місті Києві державні адміністрації, які підпорядковуються Київській міській державній адміністрації.

Очолюють районні в місті Києві державні адміністрації голови, які призначаються на посади та звільняються з посад Президентом України.

Додатком 6 до розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) 31 січня 2011 № 121 «Про реалізацію районними в місті Києві державними адміністраціями окремих повноважень», районним в місті Києві державним адміністраціям делеговано певні повноваження у галузі освіти і науки [4].

Для реалізації вказаних повноважень у районних в місті Києві державних адміністраціях утворено відповідні структурні підрозділи зі статусом юридичної особи – управління освіти.

Разом з тим, у районних в місті Києві державних адміністраціях визначено сектор, відділ та /або уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції. В управліннях освіти районних в місті Києві державних адміністраціях такі повноваження покладено на осіб з числа працівників відповідного управління освіти.

Управління освіти очолюють начальники, які призначаються на посади і звільняються з посад головою відповідної районної в місті Києві державної адміністрації за погодженням із виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією).

Усі вищезазначені особи, департаменти, управління тощо здійснюють зовнішнє управління закладами освіти комунальної власності територіальної громади міста Києва та контролюють виконання законодавства, в т.ч. антикорупційного адміністрацією та

працівниками закладів освіти, розглядають повідомлення про можливі вчинення корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень, за наявності підстав, проводять службові розслідування на вимогу відповідних правоохоронних органів.

Список літературних джерел:

1. Конституція України: Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Голос України. 1996. 13 лип. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#top>.
2. Про затвердження Положення про Департамент освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації): Розпорядження КМДА від 19.03.2004 р. № 449 : станом на 10 лип. 2020 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ips.ligazakon.net/document/ma040449?an=7>.
3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-ІХ. Голос України. 2020. 17 берез. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
4. Про реалізацію районними в місті Києві державними адміністраціями окремих повноважень: Розпорядження КМДА від 31.01.2011 р. № 121. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ips.ligazakon.net/document/MA110121?an=168&hide=true∓snippet_id=snippet_9634.
5. Про столицю України - місто-герой Київ: Закон України від 15.01.1999 р. № 401-ХІV. Урядовий кур'єр. 1999. 28 січ. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#top>.
6. Про Тимчасовий розподіл обов'язків між Київським міським головою, першим заступником голови Київської міської державної адміністрації, першим заступником голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень, заступниками голови Київської міської державної адміністрації та заступниками голови Київської міської державної адміністрації з питань здійснення самоврядних повноважень: Розпорядження КМГ від 08.04.2022 р. № 170. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_timchasoviy_rozpodil_obovyazkiv_mizh_kivskim_miskim_golovoyu_pershim_zastupnikom_golovi_kivsko_misko_derzhavno_administratsi_pershim_zastupnikom_golovi_kivsko_misko_derzha

vno_administratsi_z_pitan_zdiysnennya_samovryadnikh_povnovazhen_zast_upnikami_gol/mg__170_979684/.

Хомяк Сергій Петрович, магістр
Національний університет «Львівська політехніка»
Науковий керівник – д.е.н., проф. Сидорчук О.Г.

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЛІАРНОГО ВПЛИВУ: ЕКСПЕРТНО- АНАЛІТИЧНИЙ ВИМІР

Експертно-аналітичний моніторинг рівнів та загроз економічної безпеки України та її складових частин завжди мав і зберігає значну актуальність, а в умовах міліарного впливу і різкого розширення та посилення потужності загроз, зумовлених повномасштабною збройною російською агресією проти України, набуває особливого значення. Запровадження і проведення на постійній основі такого моніторингу – завдання і вкрай важливе, і вкрай складне, проте Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) цю проблему успішно вирішує. Так, у 2022-2023 рр. фахівцями НІСД було проведено дослідження сучасних загроз економічній безпеці та актуальності їх вияву [1].

Економічна безпека країни – це спроможність національної економіки зберігати стійкість в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі, здатність до сталого та збалансованого зростання. Такими, на думку автора, є основні критерії оцінювання якісних параметрів економічної безпеки України, національної економіки, ефективності економічної політики держави в економічній сфері.

Проведені експертні опитування (квітень 2022 р., березень 2023 р. є співставними за методологією і методикою проведення) показали, що у перші місяці повномасштабної війни економічна безпека України значною мірою забезпечувалася накопиченими у довоєнний час резервами та запасом міцності, оперативною консолідацією зусиль суспільства на регіональному та місцевому рівнях, самоорганізацією та згуртованістю громадян України перед екзистенційною загрозою російської агресії, наданням безпрецедентної міжнародної підтримки [2, с.5].

Перехід збройної російської агресії у фазу затяжної війни на виснаження, руйнівний вплив активних бойових дій на економіку

посилилися цілеспрямованими атаками на критичну інфраструктуру країни, виснаженням фінансових резервів населення та бізнесу, наростанням економічних диспропорцій, що сформувалися у воєнний період, застосуванням з боку ворога потенціалу різноманітних гібридних інструментів впливу. Така картина свідчить про необхідність вироблення та реалізації державною політики щодо протидії комплексу ризиків на основі оперативного моніторингу викликів і загроз економічній безпеці в умовах війни та аналітичного опрацювання його результатів.

Результати проведеного дослідження (двофазного) показали, що найвагомим ризиком для економічної безпеки держави є показник високого рівня дефіциту державного бюджету (червона зона), хоча сприйняття інтенсивності впливу цього чинника на економічну безпеку в 2023 р. дещо знизилося відносно відповідного періоду опитування у 2022 р., коли він вважався максимально загрозливим як за імовірністю, так і за впливом. Найвагоміші загрози економічній безпеці у помаранчевій зоні, на думку експертів, можна умовно розділити на 4 підгрупи, а саме:

1) ті, які є найчутливішими до руйнівних наслідків війни. До них відносяться: зменшення трудового потенціалу, фізична чи/або фінансова нестача найбільш важливих ресурсів та матеріально-технічного забезпечення);

2) ті загрози, які стосуються спроможності швидкого відновлення та можливості оперативного послаблення накопичених у період війни дисбалансів,

3) ризики невизначеності, які формуються внаслідок перебігу повномасштабного збройного вторгнення в Україну: унеможливлення здійснення економічної діяльності на значних територіях; небезпеки та невизначеності у функціонуванні логістичних маршрутів; різного потенціалу диверсифікації виробничих та господарських процесів унаслідок географії ведення бойових дій тощо.

4) ризики згортання промислового й експортного потенціалу, а також боргових та інвестиційних проблем, безпосередньо пов'язаних із затяжною війною.

Порівняльний аналіз результатів 2022 та 2023 рр. показав, що експерти одностайно продемонстрували найвищу стурбованість стосовно зростання дефіциту державного бюджету та збільшення державного боргу й видатків на його обслуговування, що є прямими економічними наслідками тривалої високоінтенсивної війни, а також чинниками, які спричиняють фундаментальний негативний вплив на

економічну безпеку України у середньо- і довгостроковому вимірах [2, С.7].

Проведене експертне опитування дозволило відзначити *стабілізацію стану економічної безпеки в умовах повномасштабної війни*, що триває понад рік. На думку експертів, у 2023 р. очікується в цілому помірковано стабільний сценарій забезпечення економічної безпеки України. На думку фахівців НІСД, на поточному етапі важливо не потрапити в пастку утилітарного підходу «проїдання» раніше сформованих резервів і фондів, а сфокусуватись на відновленні соціально-економічної динаміки, поповненні витрачених фінансових та матеріально-технічних запасів і зміцнити стійкість.

Визначене експертами коло загроз дає можливість виокремити *потенційні тригери посилення ризиків*, запобігання яким має визначати пріоритети політики забезпечення економічної безпеки. Основними серед таких тригерів є такі [2, С.13-14]:

- збільшення частки тих, хто рятується від війни, які ухвалюватимуть рішення не повертатися до країни,

- погіршення довіри до органів державного управління, насамперед фінансової сфери, що загрожуватиме погіршенням податкової дисципліни та зростанням сегмента неофіційної економіки;

- зменшення спроможності бюджетної системи до забезпечення виконання запланованих видатків, що може погіршити ефективність системи соціального захисту й становище у бюджетному секторі (освіта, охорона здоров'я, наука, культура тощо);

- послідовне зниження конкурентоспроможності українських виробників унаслідок тривалого недоінвестування, зупинення інновацій та нарощування додаткових витрат, що загальмує повоєнне відновлення, руйнуватиме його інклюзивність та мультиплікативний ефект для економічного зростання й відновлення доходів.

- надмірний наплив імпортованих товарів споживчого та виробничого призначення через пригнічення та недостатню спроможність вітчизняного виробництва, що зафіксує стан імпортозалежності національної економіки, зумовлюючи тиск на торговельний баланс, перешкоди для динамічного відновлення виробництв та умов для зайнятості.

Отже, виявлені за результатами експертно-аналітичного моніторингу виклики та загрози економічній безпеці України, а також потенційні тригери посилення ризиків в умовах міліарного впливу вказують на пріоритети в діяльності відповідних органів державного управління, на ключові питання державної соціально-економічної політики, спрямованої на забезпечення національної та економічної

безпеки України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітичний моніторинг НІСД надає можливість урядові України, бізнес-лідерам, політикам, неурядовим організаціям, науковцям та аналітикам системно оцінити загрози економічній безпеці в умовах війни, простимулювати готовність до міжвідомчої та міжорганізаційної взаємодії з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження й попередження ризиків економічній безпеці України.

Список літературних джерел:

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: анонс, НІСД, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення 10.11.2023).
2. Експертно-аналітична доповідь «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану». НІСД, 2023. – 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення 11.11.2023).

Чемерис Артем Сергійович, магістр

Київський університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.н.держ. управ., доцент Рябець К.А.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВИ ІЗРАЇЛЬ)

Кризи, стихійні лиха, терористичні атаки, гібридні війни та відкриті збройні агресії стали повсякденням сучасного світу і стають випробуваннями для сектору державного управління будь-якої країни. Держава Ізраїль з першого дня проголошення своєї незалежності та по сьогоднішній день перебуває в перманентному стані воєнної загрози.

На формування та реалізацію державної політики в Ізраїлі впливає ряд прямих та непрямих факторів (рис. 1). Керівництво Ізраїлю розуміючи, що в умовах обмеженості природних запасів, основним ресурсом для країни є люди, намагається проводити «прагматичну, гнучку і консенсусну політику, переважаючою рисою формування та впровадження якої є компроміс» [1].

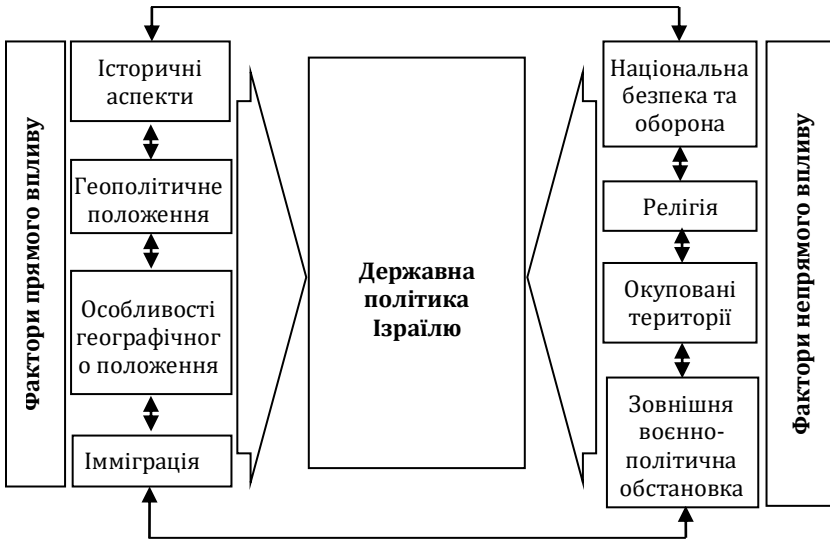


Рис. 1. Фактори впливу на формування та реалізацію державної політики в Ізраїлі

Враховуючи, що різноманіття ізраїльського суспільства пов'язане з імміграцією євреїв з різних куточків світу та з їх різним розумінням процесів функціонування державного сектору, досягати компромісів при прийнятті рішень щодо реалізації державної політики стає все складніше. Крім того, за короткий період існування єврейська держава пройшла через вир фундаментальних подій, що скорегувало стратегію державної політики, а вплив політичних партій Ізраїлю на формування державної візії значно зменшився. Значну долю у формуванні державної політики займають бюрократія та заінтересовані групи [2].

Демографічна ситуація в Ізраїлі має позитивну тенденцію до зростання, однак найвищі показники фіксуються в периферійних регіонах, що заселені євреями-мізрахами та єврейськими арабами, які не проявляють особливого інтересу в розбудові держави. Периферійні регіони перебувають у депресивному стані, а дії та програми уряду, зокрема концепція уряду зі створення «міст розвитку», направлені на покращення їх становища не принесли бажаного результату. В країні гостро стоїть питання соціального розриву між громадянами, які проживають у великих центральних містах та тими, які населяють поселення у віддалених районах.

Значна увага під час формування державної політики приділяється позиції релігійних громад Ізраїлю. Єврейська держава не має основного закону, а керується рядом законів, та враховує релігійний аспект. Радикальні релігійні громади здійснюють самозахоплення та забудову палестинських земель. Адекватної реакції від ізраїльського уряду не було, а почасти такі дії навіть заохочувались. Звісно, що така поведінка викликала незадоволення з боку адміністрації палестинської автономії та не вела до урегулювання конфліктної ситуації.

Ізраїльське керівництво фактично реалізовувало свою політику зважаючи на необхідність дотримання трьох правил: демократія, створення єврейської більшості та біблійне право євреїв на землю [1]. Але дотримання таких правил заводить реалізацію державної політики в глухий кут – неможливість дотримання принципів демократії без надання суб'єктності Палестині з відповідними правами відповідно до підписаних в Осло домовленостей, народжуваність арабської частки набагато перевищує єврейську частку та бажання значної частини євреїв встановити ізраїльський контроль над усіма територіями разом з Палестиною та Сектором Газа.

Неможливість досягнення компромісного рішення та відсутність політичної волі щодо вирішення палестинського питання, частково призвели до подій 07 жовтня 2023 року.

Безумовно усі уряди країни опікувались питанням національної безпеки та оборони, але з часом суспільство та керівництво держави занадто переоцінювало власні досягнення у високих технологіях та спроможності протистояти переважаючим силам противника, а також недооцінило спроможності ворога до накопичення сил та вивчення сучасних методів ведення бойових дій. Одним з пріоритетних напрямів державної політики Ізраїлю з укріплення обороноздатності країни стало створення системи національної стійкості держави. Система національної стійкості включає чотири групи [3]: осередки (*nekudot katzeh*), волонтери (*ezrahim-mitnadvim*), вузлові пункти (*rakazot*) та агенти змін (*zarazim*). Розуміючи важливість з підготовки та функціонування такої системи в Ізраїлі навіть було сформовано культуру готовності, яка заснована на взаємодії між приватним та державним секторами.

Терористична атака ХАМАСу на поселення Ізраїлю в жовтні 2023 року продемонстрували ряд пріоритетних напрямів, на яких необхідно акцентувати увагу під час формування та реалізації державної політики Ізраїлю:

1. Зміцнення обороноздатності країни: регулярна підготовка підрозділів Армії оборони Ізраїлю до відбиття раптового збройного нападу противника; забезпечення готовності населення до швидкої мобілізації з метою надання необхідного сприяння державним структурам із забезпечення оборони країни; нарощення спроможностей розвідувальних служб з виявлення намірів противника.

2. Посилення безпекового сектору: забезпечення оперативного реагування силових структур на терористичні загрози, евакуація громадян з кризонебезпечних районів та розподіл ресурсів.

3. Державне планування, гнучкість і адаптивність державного сектору: розробка чіткої стратегії розвитку держави; забезпечення готовності державного сектора до дій в будь-яких кризових умовах та спроможність організувати стійкість державного сектору.

4. Усунення соціальної нерівності та розвиток периферії: створення програм з заохочення євреїв-мізрахів та ізраїльських арабів до соціальних проєктів з розбудови країни.

5. Зниження впливу релігійних громад та релігійного фактору на формування державної політики країни.

6. Урегулювання проблеми окупованих територій: вирішення територіальної проблеми Палестинської автономії та Сектору Газа з наданням відповідних прав та отриманням безпечових гарантій від адміністрацій цих територій та сусідніх країн.

7. Міжнародна підтримка та співробітництво: поглиблення співробітництва з США, країнами ЄС та пошук перспективних шляхів для налагодження співробітництва з країнами регіону.

Список літературних джерел:

1. Korn D. Public Policy in Israel Perspectives and Practices Edited. Lexington Books, 2002. 317 с.
2. Nachmias D., Sened I. Governance and Public Policy, Israel Affairs. 2001. URL: <https://doi.org/10.1080/13537120108719612> (last accessed: 08.11.2023).
3. Civil Resilience Network. Conceptual Framework for Israel's Local & National Resilience. Version B. 2009. URL: <https://dokumen.tips/documents/resilience-network-conceptual-framework-for-israels-local-and-national-resilience.html?page=1> (last accessed: 08.11.2023).

Roman Yuzheka, Master student
Ivan Franko National University of Lviv,
member of the Public Organization «Union of Educators of Ukraine»
Academic supervisor – PhD in Economics, Associate Professor
Olena Herasymenko,
Ivan Franko National University of Lviv

IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE IN UKRAINE

Today, according to modern European practice, the successful development of local self-government bodies is the key to the development of the entire state. In recent years, the problem of the position and role of local self-government bodies in ensuring the proper standard of people's lives and creating a comfortable environment for their development has been increasingly raised in society.

Public management of local self-government bodies has been studied by many domestic scientists. In particular, we are talking about the works of such scientists as O. Vasylieva, B. Danylyshyn, I. Dunayev, V. Kuybida, Y. Kuts, V. Mamonova, N. Pavlyuk, Y. Sharov and others. However, the problem of improvement of public management of local self-government bodies of Ukraine in the conditions of martial law remains relevant.

Foreign experiences show that the main challenges faced by countries when conflicts arise on their territory are: the destruction of established mechanisms of state management, fundamental changes in the economic structure, the loss of a significant part of budget revenues, the deterioration of social conditions, demographic problems, and the increase in the level of poverty and inflation, as well as a decrease in business investment[1, p. 30-35]. The state participates in the formation of local self-government budget revenues and financially supports local self-government. Expenses of local self-government bodies, which arose as a result of decisions of state authorities, are compensated by the state[2]. It should be noted that the incompleteness of administrative and territorial reforms threatens the development of institutional imbalances in the relationship between state authorities and local self-government at all levels in Ukraine.

According to the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine, the system of local self-government currently does not meet the needs of society. The functioning of local self-government bodies in most territorial communities does not ensure the creation and maintenance of a favorable living environment

necessary for the comprehensive development of a person, his self-realization, the protection of his rights, or the provision of high-quality and accessible administrative, social, and other services to the population by local self-government bodies and the institutions and organizations formed by them in the respective territories [3]. Thus, even the state pays attention to the current problems with the full functioning of local self-government bodies.

The most important issue that needs improvement is inter-budgetary relations and the financing of local self-government. Full economic and financial support of self-government is impossible without a large-scale budget reform that provides for the decentralization of inter-budgetary relations. The main tasks of the budget reform are: ensuring the minimum revenue base of local budgets; and introducing mechanisms that can interest the regional authorities in strengthening the direction of local finances. This may include partial national taxation and long-term transfers from the local budget [4, p. 186-196]. It is worth noting that the formation of a new system of strategic management for the development of the state, regions, and communities, taking into account the real needs of the war in Ukraine, is also of great importance in the modern conditions of state formation.

Thus, the successful development of the state is impossible without the successful development of local self-government bodies. In the conditions of modern martial law, effective management of local self-government bodies is necessary for the sustainable development of communities, which is impossible without the use of effective mechanisms for its implementation. The effectiveness of today's development in the conditions of a modern state of war can be achieved based on solving existing internal socioeconomic problems in Ukraine.

List of literary sources:

1. Borshchevskiy V., Vasylytsia O., Matvieiev Ye. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. Derzhava ta rehiony. 2022. № 2. S. 30-35 (data zvernennia: 04.11.2023).
2. Konstytutsiia Ukrainy, pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 28 chervnia 1996. [Elektronnyi resurs]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (data zvernennia: 04.11.2023).
3. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvitnia 2014. № 333-p: [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (data zvernennia: 04.11.2023).

4. Shliakhy i napriamky udoskonalennia mekhanizmiv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh kryzy. Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. 2010. Vyp. 40. S. 186-196. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2010_40_20 (data zvernennia: 04.11.2023).

СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)

Буняк Назарій Мар'янович, бакалавр
Львівський національний університет імені Івана Франка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пак Н.Т.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кожен українець, незалежно від того, живе він у місті, селі чи селищі, є членом територіальної громади. Таким чином, вони обирають місцеву владу, наділяючи її повноваженнями вирішувати щоденні нагальні місцеві питання в своїх інтересах і в інтересах громади. Це один з найважливіших аспектів демократичних держав. Розвиток територіальної громади має на меті охорону та примноження культурної спадщини регіону, забезпечення довгострокового використання природних ресурсів для місцевої промисловості, сільського господарства, ремесла, промислів, торгівлі, туризму та інших видів економічної діяльності, створення умов, необхідних для досягнення добробуту населення шляхом формування саморозвиваючої соціо-еколого-економічної територіальної системи [1, с. 158; 2, с. 207].

Знання, навички та досвід, які люди набувають через освіту та реальний досвід, що гарантують їхню здатність брати участь у виробничому процесі, в сукупності називають людським потенціалом або людським капіталом. Складовою людського капіталу є соціальний капітал, який складається з міжособистісних відносин і стандартів поведінки та довіри, які вони підтримують. Соціальна взаємодія полегшується завдяки соціальному капіталу. Соціальний капітал сьогодні розглядається як важлива складова економічного зростання місцевих громад з наступних причин:

1) об'єднання людей стає все більш необхідним для ефективного реагування на зміни в навколишньому середовищі, які ставлять під загрозу цілісність місцевих соціальних систем;

2) на якість життя в громаді безпосередньо впливають зв'язки, мережі співпраці та ініціативність її членів;

3) соціальний капітал відіграє важливу роль у реалізації права на місцеве самоврядування [2, с. 209].

З 2014 року в Україні фактично відсутня політика, концепція чи програма щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки або професійного навчання зареєстрованих безробітних. Одноименний проєкт перебуває на розгляді в Міністерстві економіки та Міністерстві освіти і науки України з грудня 2021 року, але досі не отримав схвалення. На жаль, брак кваліфікації серед управлінського персоналу ОТГ не дозволяє створювати плани та програми саморозвитку, стратегії розвитку громад, багаторівневі проєкти, спрямовані на досягнення територіальної самодостатності.

Оскільки розвиток людських ресурсів є проблемою, яка стосується всіх територіальних громад і держави в цілому, від цієї стратегії залежить економічний і соціальний розвиток ОТГ в умовах децентралізації. Дефіцит кваліфікованих фахівців у державному апараті зумовлений багатьма факторами, але основними з них є: дезорганізована, нескоординована система добору державних службовців, оцінювання та просування фахівців на керівні посади; відсутність врегульованої системи управління професійним розвитком, навчанням населення та підвищенням кваліфікації; криза демографічного відтворення; неналежне регулювання міграційних процесів[3, с. 149-152].

Соціальний розвиток територіальних громад залишається важливим питанням. Під ним слід розуміти якісні зміни в умовах життя населення, включаючи стан здоров'я, доступ до освіти, засобів існування, продовольчої безпеки, соціальної інтеграції та гендерної рівності. Це призводить до процесу досягнення соціальної та економічної рівності, щоб кожна людина в суспільстві мала рівні шанси реалізувати свій потенціал. Адже, в країні соціальний розвиток територіальних громад після реформи децентралізації відбувається в умовах тривалої кризи та трансформаційних змін.

Пандемія Covid-19 вдарила до того, як громади встигли оговтатися від об'єднання і почали створювати та реалізовувати соціальні та економічні плани, а 2022 рік ознаменувався початком вторгнення росії в Україну та оголошенням воєнного стану. Міжнародна організація з міграції повідомляє, що в результаті різких економічних і демографічних наслідків чотири мільйони людей покинули Україну, що становить чверть населення країни. Це призводить до втрат для місцевих бюджетів і людських ресурсів, включаючи зменшення кількості студентів, відтік мізків і втрату працездатного населення. 6,5 мільйона людей переїхали та зазнали внутрішнього переміщення в межах України [4, с. 7].

Для місцевих громад руйнування інфраструктури є особливо шкідливим. Цілком логічно, що ворог пішов на такі дії, щоб позбавити українців енергії та постійно руйнувати енергетичну інфраструктуру. Станом на середину 2022 року Україна втратила понад 600 мільярдів євро через руйнування країною-агресором своєї фізичної інфраструктури, яка включає житлові будинки, комунальні підприємства, дорожню та залізничну інфраструктуру, освітні та медичні заклади тощо. Про це заявила президентка Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн.

Підтримка вразливих верств населення має бути постійною турботою керівництва територіальних громад. 45% населення нині належить щонайменше до однієї вразливої групи внаслідок військових дій агресора; ВПО, люди похилого віку та люди з інвалідністю отримують найнижчі доходи; ВПО та ромські громади стикаються з дискримінацією при працевлаштуванні чи пошуку житла; 15 мільйонів українців потребують психологічної підтримки [1, с. 163-164].

Таким чином, соціальний розвиток сільських територій є одночасно і метою, і методом просування вперед у непевні часи, позначені російською агресією в Україні. Використання всіх можливостей соціального розвитку сприяє післявоєнному відновленню територіальних громад, першочерговими завданнями якого є захист прав усіх постраждалих груп населення, допомога домогосподарствам у відновленні їхніх ресурсів, розширення доступу до систем соціального захисту та реалізація планів відновлення, спрямованих на задоволення постійно мінливих потреб населення.

Необхідна також розробка політики, яка б визначала пріоритетність ініціатив із забезпечення засобів до існування з урахуванням економічних і демографічних зрушень, що відбулися в Україні під час і після війни, а також інвестиції в освіту та професійну підготовку.

Список літературних джерел:

1. Чернега І. І., Костюк В. С., Ревуцька А. О., Пархоменко Л. А. Соціальний розвиток територіальних громад: особливості воєнного та післявоєнного періодів. Наука і техніка. 2023. Т. 24, № 10. С. 156–168.
2. Борис Шевченко, Юрій Падун. Соціальний капітал у розвитку територіальних громад. Збірник наукових праць викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів факультету комп'ютерних наук, математики, фізики та економіки. Полтава, 2023. С. 207–209. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/21619/1/Збірник%20ФМФ%202023.pdf#page=207> (дата звернення: 08.11.2023).

3. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України. Бізнесінформ. 2021. № 12. С. 147-153. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27481> (дата звернення: 08.11.2023).
4. Крапівницька С. В. Управління соціальним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Симоненко Л. І. – Житомир, 2023. – 42 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13663> (дата звернення: 08.11.2023).

Лисенко Валерія Вячеславівна, бакалавр
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Науковий керівник – д.е.н., професор Грішнова О. А.

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВИХ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ: ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

З початком в 2014 році війни на території України постала проблема реінтеграції військових у цивільне життя, після 24 лютого 2022 року вона тільки загострилася. Багато демобілізованих військових уже зіштовхуються з цією проблемою, а для ще більшої кількості це тільки попереду.

Термін «реінтеграція» має багато варіантів визначення. Стосовно військових Організація Об'єднаних Націй визначає реінтеграцію як соціальний та економічний процес, що є частиною розвитку країни та за допомогою якого екскомбатанти набувають цивільного статусу й отримують стійке працевлаштування і дохід [4, с. 121]. Отже, зазвичай кінцевою точкою цього процесу є працевлаштування, що входить в п'ятірку найактуальніших потреб, рівень задоволеності якої низький. Дехто безперешкодно знайде робоче місце, інші мають пройти довгий шлях фізичного й психологічного відновлення та професійної реабілітації [3, с. 60].

Працевлаштування ветеранів закріплено законодавчою базою, відповідні органи, зокрема Міністерство у справах ветеранів, надає допомогу щодо соціальної та професійної адаптації, пильнує трудові права та гарантії. Міністерством започатковано проєкт «Норвегія –

Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему», або NUPASS, учасникам якого паралельно з психологічною реабілітацією надають можливість освіти за обраним напрямом та гарантують працевлаштування [5].

Як би не намагалися держава і суспільство допомагати нашим захисникам, реінтеграція їх як працівників відрізнятиметься в кожному окремому випадку. На це впливає низка факторів, один з яких – ступінь та тип інвалідності. Кожен військовий по-різному залучений до участі у воєнних діях, відповідно той, хто весь час лише проводив перепідготовку бійців в тилу, знайде нову роботу легше, ніж той, хто був у зоні бойових дій та отримав травму, а в результаті – певний ступінь інвалідності. Також виділяють особистісні фактори (вік, освіта, сімейний стан), що здатні як збільшити, так і зменшити шанси на вдале працевлаштування. Звання та місце проживання матимуть менший вплив, та все ж відіб'ються на цьому нелегкому шляху. Окремим чинником варто виділити те, що робочі місця далеко не завжди пристосовані для людей з інвалідністю та особисте бажання роботодавця прийняти чине прийняти військового на роботу [1-2].

Проаналізувавши всі чинники, ми провели дослідження шляхом соціологічного опитування, на основі якого виокремили ряд шляхів працевлаштування екскомбатантів. У дослідженні взяли участь 23 військовослужбовці, серед них були жінки та чоловіки віком від 18 до 60 років, як мобілізовані, так і ті, що прийшли в Збройні Сили за власним бажанням. Також серед опитаних були особи, які отримати інвалідність в результаті бойових дій. Усе це дало можливість встановити логічні зв'язки в отриманих відповідях.

Основні питання, що бралися для аналізу:

1. До якої вікової категорії ви належите?
2. Ваша освіта?
3. Як ви потрапили до ЗСУ?
4. Чи є у вас травми, спричинені бойовими діями?
5. Чи плануєте Ви працевлаштовуватися після закінчення служби?
6. Чи плануєте Ви отримати додаткову освіту після закінчення служби?
7. Чи розглядаєте Ви відкриття власної справи як можливий варіант працевлаштування?
8. Чи хотіли б Ви отримати допомогу від держави?
9. Яка це має бути допомога?

З наданих відповідей виокремлено три напрями працевлаштування. Перший – традиційний, тобто працевлаштування

на новому місці або повернення на збережене попереднє місце роботи. Збережене місце роботи мають мобілізовані, які на час призову були офіційно працевлаштовані (у нашому дослідженні це 26,1%). Будуть шукати нову роботу 43,5 %, за нашими даними, серед них половина – з фізичними та психологічними травмами, одна людина з інвалідністю, а дві – на стадії проходження медико-соціальної комісії.

Другий варіант – це отримання додаткової освіти. Тут виокремлюється така тенденція: ті, хто мають збережене місце, не вважають за потрібне отримувати додаткову освіту, а от ті, хто шукатимуть нову роботу, зокрема молодь віком від 18 до 25 років, планують після закінчення військової служби здобути додаткову освіту. Вікова категорія 30–50 років теж виявила зацікавленість у здобутті додаткової освіти.

І третій варіант – самозайнятість, тобто відкриття власного бізнесу. Такий шлях обирає вікова категорія 35–55 років, визначивши його надійним, адже критична оцінка своїх можливостей показала, що знайти їм роботу буде дуже важко, а вік, стан і статус зменшують можливість кар'єрного просування.

У кожному із зазначених варіантів працевлаштування має брати участь держава, зокрема опитані очікують на грант для розвитку бізнесу, безкоштовне консультування щодо відкриття власної справи, соціальні пільги, грошову допомогу та вигідні умови кредитування. Але при цьому, як зазначають й інші дослідження, більшість військовослужбовці недостатньо обізнані в усіх можливих варіантах [3, с. 62].

Проаналізувавши відповіді, ми виробили деякі рекомендації:

1. Більшість військових не знають своїх прав щодо працевлаштування. Тому доцільним буде розробити спеціальні довідники, програми або курси, де всі аспекти будуть висвітлені, для того, щоб демобілізовані могли знати і відстояти свої трудові права.

2. Багато ветеранів не обізнані щодо напрямків допомоги, яку їм пропонує держава, тому потрібно покращити систему інформування про інструменти соціального захисту учасників бойових дій.

3. Також варто залучати роботодавців до участі в заходах, на яких буде висвітлюватися тема інвалідності, облаштування робочих місць та психологічний аспект поведінки з екскомбатантами.

4. Важливе значення має і заохочення роботодавців до створення робочих місць для ветеранів.

Загалом процес реінтеграції військових тривалий та важкий, вимагає багато зусиль. Україна має досить розвинену законодавчу базу, що є хорошим підґрунтям для забезпечення можливості

працевлаштування різних категорій людей, але нові виклики вимагають посиленої уваги до цих питань.

Список літературних джерел:

1. Segev, D., & Schiff, M. Integrating Israeli Defense Force (IDF) veterans with disabilities into the workforce: characteristics and predictors. *Israel Journal of Health Policy Research*. 2019.8(1).Pp. 1–10. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/fullrecord/WOS:000505020400001?SID=EUW1ED0C1Bww0Sx37d41WgyEgSFlj>
2. Bond, G. R., Al-Abdulmunem, M., Drake, R. E., Davis, L. L., Meyer, T., Gade, D. M., ... & Ressler, D. R.. Transition from military service: Mental health and well-being among service members and veterans with service-connected disabilities. *The journal of behavioral health services & research*. 2022. 49(3). Pp. 282-298. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/fullrecord/WOS:000747102200001>
3. Грішнова О.А., Самолук Н.М., Рощик І.А., Визначення актуальних потреб учасників бойових дій (УБД) як основа їх ефективного соціального захисту. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. 2023. Випуск 1 (46). С. 56 – 66. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2023_46/zb46_05.pdf
4. Практичний посібник із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції. *Посібник*. 2017. С. 248. URL: [fe289835cbd222fc1192aef8b596f4c9181ceef281ae58821f95a575ddb81704.pdf \(undp.org\)](https://www.undp.org/publications/pract-practice-standards-complex-integration-demobilization-arms-disarmament)
5. Міністерство у справах ветеранів. Про проект «Норвегія-Україна». URL: https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/06%2009%202021/_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0.pdf
6. Власне дослідження: Реінтеграція військових у цивільне життя: проблеми працевлаштування та шляхи їх розв'язання. –Google Форми

Лукашевич Катерина Дмитрівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н. держ. управл., доцентка Панченко А. Г.

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Органи місцевої влади кожного дня зіштовхуються з великою кількістю складних, комплексних і невідкладних проблем, від яких залежить життєдіяльність та економічний розвиток територіальної громади. Сьогодні, коли органи влади на регіональному та місцевому рівнях діють самостійно, у більш чітко визначеному полі відповідальності, розвиток та поліпшення життя кожної територіальної громади стає в першу чергу справою самої громади.

Разом з тим, значної актуальності зараз набуває питання розроблення та впровадження стратегічного бачення та міських цільових програм розвитку громади.

Для реалізації ефективного управління розвитком місцевої громадинеобхідно задіяти пошук та використання найбільш дієвих механізмів та засобів їх реалізації. Стратегічне планування є одним із таких механізмів вирішення зазначеного питання, через те, що у процесі стратегічного планування місцеві громади здійснюють повний та безпосередній контроль над своїм економічним та соціальним майбуттям.

Стратегічне планування розвитку громади є довгостроковою програмою досягнення поставленої мети. Стратегічне планування погоджується з усіма основними групами та верствами населення на етапі проектування.

Процес розробки проекту регіональної стратегії розвитку передбачає утворення робочої групи, яка представляє інтереси усіх зацікавлених сторін, представників всіх основних верств населення і гендерних груп та уповноважена здійснювати підготовку пропозицій та обговорення проекту стратегічного планування, а саме:

- бачення майбутнього подоби території, яку хоче бачити громада;
- стратегічних та оперативних цілей, досягнення яких забезпечить розвиток громади;
- планів дій – завдань і заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

«Головною метою стратегічного планування є розробка напрямів політиката вибір відповідних програм стратегій

впровадження в основні сфери життєдіяльності, такі як планування, формування бюджету та програм розвитку громади» [1].

«Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [4].

Стратегічне планування виступає процесом, який організовує визначення методологічних та методичних підходів до визначення стратегічних цілей, веде підготовку проекту структури стратегічних та оперативних цілей і завдань проекту стратегії, а також створює основу для розподілу ресурсів на рівні регіональних органів влади.

Одночасно можна зазначити, що стратегічне планування досліджує проблеми соціально-економічного розвитку і забезпечує спільні дії керівників і співробітників в процесі розроблення і втілення стратегії розвитку регіону.

Середньострокове планування має вагомe значення для організації планової роботи, метою якого є ефективне вирішення поставлених основних вагомих завдань, які зазначені в стратегії розвитку.

На рівні місцевих громад середньострокове планування може бути здійснюватися у формі міських цільових програм, які розробляються на термін від 3 до 5 років або ж у формі комплексної програми соціально-економічного розвитку, розроблена на 3 роки.

Відповідно до Порядку розроблення, затвердження та виконання міських цільових програм у місті Києві, затвердженого рішенням Київської міської ради від 29.10.2009 № 520/2589, міська цільова програма є сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за термінами та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними відповідальними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку міста Києва, або окремих галузей економіки чи соціальної сфери міста, виконання яких здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, бюджету міста Києва та інших джерел фінансування, передбачених законодавством України, і є середньостроковим інструментом досягнення цілей Стратегії розвитку міста Києва та інших стратегічних документів [3].

У місті Києві у 2023 році діє 30 міських цільових програм, які охоплюють майже усі сектори життєдіяльності міста.

24 лютого 2022 року після повномасштабного вторгнення російської федерації Україна та столиця зіткнулися зі смертю та руйнуваннями, раніше небаченими в Європі з часів Другої світової війни. Народ України був змушений пережити страхіття війни та об'єднався проти військової агресії росії. Наслідки повномасштабного вторгнення на Київ та його мешканців були неабиякими: станом на червень 2022 року, за даними Світового банку, інфраструктура зазнала збитків на суму понад 200 мільйонів доларів США.

Рамкова стратегія відновлення Києва (Рамкова стратегія) визначає позитивне повоєнне бачення майбутнього міста Києва після завершення війни та здобуття перемоги України.

Цей документ економічного відновлення містить 3 ключові аспекти:

1) спільне бачення киян та його мешканців, органів місцевої влади, бізнесу, спонсорів щодо процесу повоєнного відновлення та майбутнього успішного економічного та соціального розвитку Києва;

2) архітектура повоєнного відновлення, яка передбачає ефективний процес координації майбутніх інвестицій, донорської допомоги, іншої міжнародної підтримки та фінансових потоків після війни;

3) ключові плани дій у економічній, фінансовій, соціальній, екологічній та інших сферах столиці, зокрема в охороні здоров'я, де планується низка програм з поліпшення ментального здоров'я ветеранів війни та їх соціальна адаптація, і створення нових робочих місць для людей, які постраждали від війни тощо.

Рамкова стратегія, проєкт рішення якої знаходиться на розгляді Київської міської ради, базується на вже існуючих довоєнних цілях, планах та ідеях розвитку громади, а також визначає бачення відновлення міста Києва [6].

Будь-яка війна має свої умови і контекст, проте з висновків повоєнних програм відновлення можна винести важливі знання та досвід, який доцільно застосовувати в майбутньому. На потенціал відновлення та відбудови безпосередньо впливають своєрідність і результат війни, а також культурні цінності, форми правління і соціальні норми поведінки відповідної країни.

Список літературних джерел:

1. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні». URL:<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplannuvannya.pdf>

2. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року, затверджена рішенням Київської міської ради від 06 липня 2017 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf>
3. Порядок розроблення, затвердження та виконання міських цільових програм у місті Києві, затверджений рішенням Київської міської ради від 29 жовтня 2009 року № 520/2589 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/12/2/rishennia_KMR.pdf
4. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 121 с.
5. Онишко С., Дем'янчук О. Стан та особливості інновації методів планування в Україні на місцевому рівні. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. №4. С. 155-165
6. Рамкова стратегія відновлення міста Києва, проєкт рішення Київської міської ради від 28.08.2023 від 08\231- 1038\ПР [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/1038_6.pdf

Мар'янчик Анастасія Вікторівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.

ПРИНЦИПИ ТА ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У сучасному світі суттєво зростає роль особистості в суспільстві, поза як саме від неї залежить ефективна та успішна господарська діяльність, активна громадська позиція та ініціативність у генеруванні нових ідей. Відтак, все частіше керівники у своїй роботі звертаються до соціально-психологічного підходу в управлінні персоналом, адже нині є гостра потребана лише у володінні професійними навичками, а й у здатності спонукати підлеглих до розвитку та самореалізації. Це й зумовлює гармонійний розвиток особистості, її успішну соціальну адаптацію, мотивацію до подальших досягнень у трудовій діяльності. Такий стиль управління персоналом вимагає розвитку емоційного інтелекту людини, що є передумовою ефективної діяльності будь-якого управлінця [2, с. 386].

Емоційний інтелект в управлінні персоналом є важливим елементом успішного керівництва та сприяє покращенню ефективності та продуктивності роботи колективу. Керівники ж повинні

зосередитися на позитивних аспектах роботи та підтримувати позитивну атмосферу в трудовому колективі, використовувати позитивні стимули та враховувати індивідуальні особливості й потреби кожного працівника.

Прийнято вважати, що емоційний інтелект – це здатність розуміти, виражати, управляти та сприймати емоції, які мають вплив на сприйняття людиною світу та її взаємодії з іншими. Він включає в себе такі компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, міжособистісна емпатія, соціальні навички та мотивація [1, с. 55].

Особливе значення має емоційний інтелект у сфері освіти в процесі створення сприятливого освітнього середовища, адже саме він сприяє підвищенню мотивації серед здобувачів освіти, покращенню міжособистісних стосунків і зниженню ймовірності конфліктів, що орієнтує на отримання кращих результатів навчання та загального добробуту здобувачів освіти.

Емоційний інтелект педагогічних кадрів особливо цінний, адже саме вони відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури закладу освіти. Педагоги, які виявляють вміння розуміти та взаємодіяти з емоціями здобувачів освіти, здатні створити більш ефективне освітнє середовище.

Навички емоційного інтелекту можуть розвиватися у здобувачів освіти шляхом активного використання таких вправ, як: самоспостереження, тренування саморегуляції, розвиток емпатії через спеціально розроблені програми та активності. Важливо враховувати правильний вибір інструментів для вимірювання емоційного інтелекту педагогічних кадрів та здобувачів освіти у закладах освіти.

Алгоритм розвитку емоційного інтелекту педагогічних кадрів має бути послідовним та виваженим і включати такі кроки: свідоме спостереження за емоціями, аналіз ситуацій, які викликають певні емоції, встановлення причин та наслідків емоцій, навчання регулювати емоції, використання позитивних емоцій в освітньому процесі. Для успішності реалізації алгоритму управління емоційним інтелектом педагогічних кадрів варто дотримуватися ряду важливих принципів (рис. 1).



Рис. 1. Принципи управління емоційним інтелектом педагогічних кадрів закладу освіти (узагальнено автором на основі джерела [1, с. 53])

Існує безліч технік управління емоційним інтелектом педагогічних кадрів закладу освіти, які педагоги можуть використовувати для підвищення своєї емоційної компетентності та кращого управління власними емоціями (рис. 2).

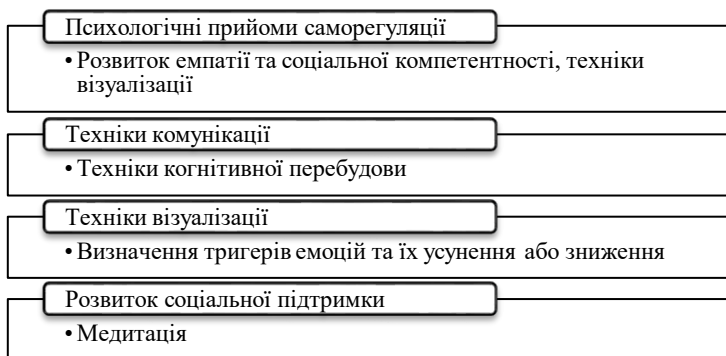


Рис. 2. Сучасні техніки управління емоційним інтелектом педагогічних кадрів закладу освіти (узагальнено автором на основі джерела [2, с. 390])

Управління емоційним інтелектом є важливою складовою успішної професійної діяльності педагогів, адже вони мають мати здатність управляти своїми емоціями, щоб досягти максимальних результатів у своїй професійній діяльності. Для досягнення цього педагоги можуть використовувати різні техніки та прийоми, які

дозволяють їм ефективно управляти емоціями, створювати сприятливу атмосферу для навчання. Розуміння емоційного інтелекту може допомогти педагогам розвивати важливі навички, такі як лідерство, співробітництво та ефективне управління конфліктами, стати лідерами, що здатні ефективно співпрацювати з колегами та здобувачами освіти.

Список літературних джерел:

1. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. (2022). Емоційний інтелект у системі правління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2 (8). С. 52-60.
2. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. (2019). Емоційний інтелект в правлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*, № 3. С. 385-93.

Островецький Вадим Михайлович, студент

Миколаївський національний аграрний університет

Науковий керівник – к. н. держ. упр., доцент Сухорукова А.Л.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РАДСАДІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Кожен житель села або міста має право на доступ до медицини та освіти належного рівня, а також на доступні та якісні адміністративні, комунальні та соціальні послуги, гарні дороги та чисті освітлені вулиці. Проте здійснення впливу на якість цих послуг можливе лише тоді, коли ті, хто відповідає за їхнє забезпечення, знаходяться якомога ближче до мешканців. Органи місцевого самоврядування, такі як сільські, селищні та міські ради та їх виконавчі комітети, є найбільш близькою до населення владою. Реформа децентралізації в Україні розпочата з 2014 року спрямована на передачу повноважень та фінансів від центральної влади як найближче до населення - органам місцевого самоврядування. Для того аби громади змогли взяти на себе таке широке коло повноважень, було вирішено об'єднати їх на добровільній основі з управлінням з адміністративного центру[1].

Радсадівська сільська територіальна громада утворена шляхом добровільного об'єднання територіальних громад, селища Радісний Сад, сіл Новобогданівки, Старої Богданівки, Зарічного, Козирки, та

Михайлівки Миколаївського району, Миколаївської області. Створена громада рішенням Радсадівської сільської ради про утворення Територіальної громади прийнятого від 12 серпня 2016 року №1 «Про добровільне об'єднання».

Адміністративним центром територіальної громади є селище Радісний Сад, в якому розміщені її органи місцевого самоврядування. Територіальна громада має єдиний представницький орган – Радсадівську сільську раду. Населення громади становить близько 4 230 осіб [2,3].

Разом з ширшим колом повноважень перед новою адміністративно-територіальною одиницею, постали певні проблеми та виклики.

На нашу думку основними проблемами соціально-економічного розвитку громади на сьогодні є: низький рівень зайнятості: відсутність достатньої кількості робочих місць призводить до відтоку населення в міста, що поглиблює демографічну кризу та обмежує соціально-економічний розвиток території; відсутність інфраструктури належної якості: неналежний стан доріг, відсутність сучасних комунікацій, зношеність системи водопостачання та соціально-культурних об'єктів обмежують можливості громади та знижують загальний рівень життя населення; низький рівень освіти та доступу до якісних медичних послуг: відсутність якісної освіти та достатньої кількості технічно оснащених медичних установ призводить до зниження якості та доступності медичних та освітніх послуг населенню, що тягне за собою втрати потенційної робочої сили; економічна залежність від сільськогосподарського сектору: однобічність економіки, заснованої переважно на сільському господарстві, ускладнює стійкий розвиток та зменшує стійкість громади до зовнішніх впливів [5].

Шляхи вирішення вищезазначених проблем вбачаємо в: стимулюванні малого і середньобізнесу: надання фінансової підтримки та створення сприятливих умов для розвитку малих і середніх підприємств дозволить збільшити кількість робочих місць та зменшити залежність від сільськогосподарського сектору; інвестиціях в інфраструктуру: а саме ремонт та модернізація доріг, розвиток транспортних та комунікаційних мереж, покращення технічної оснащеності комунальної сфери, сприятиме покращенню зв'язку, поліпшить життєвий рівень населення і як наслідок підвищить привабливість регіону для інвесторів; розвитку освіти та медицини: це забезпечить доступ до якісної освіти та медичних послуг сприятиме підвищенню якості життя та збереженню людського капіталу в межах

громади. Важливим елементом виступає диверсифікація економіки, розвиток галузей, таких як туризм, енергетика та послуги, дозволить громаді розширити свої можливості та зменшити економічну залежність від аграрного сектору.

Для втілення в життя перерахованих рекомендацій та цілей, громаді необхідні значні суми коштів. Основними джерелами фінансування громади виступають: міжнародна технічна допомога, додаткові субвенції з державного бюджету до місцевого бюджету направлені на розбудову інфраструктури громади, збір місцевих податків від підприємств, участь в програмах з регіонального розвитку [4,5]. Ще одним механізмом розширення фінансової спроможності громади є співробітництво з іншими громадами (відповідно до Закону України “Про співробітництво територіальних громад” від 17 червня 2014 р.). Така співпраця надає можливість координувати зусилля, реалізовувати спільні програми та проекти, вирішувати певні проблеми, надавати більш якісні послуги населенню.

Представники місцевої влади, бачать всі проблеми громади та виклики які стоять перед ними, плідно працюють над їх вирішенням і мають певні успіхи.

Зокрема: створено комунальне підприємство «РадсадКомфорт-Сервіс» (+13 робочих місць); спільно з Веснянською ОТГ забезпечено функціонування КНП «Багатопрофільна лікарня ВРСРМРМО»; відкрито ЦНАП в громаді за підтримки програми «U-LEAD з Європою»; відремонтовані комунальні будівлі ФАПів, клубів, дитсадків; прокладена нова мережа водопостачання в селі Козирка; замінено водонапірні вежі в громаді; побудовано місця відпочинку для жителів громади; розпочато туристичний проект «РадсадВелоскіф»; засаджено парк в Новобогданівці на площі 2,5 га [3].

Таким чином, можна зазначити що соціально-економічні проблеми Радсадівської сільської об'єднаної територіальної громади вимагають комплексного підходу та впровадження конкретних заходів для підвищення рівня розвитку та покращення умов життя мешканців. Радсадівщина – це сільська громада зі значним ресурсним і інвестиційним потенціалом, де впроваджуються програми та заходи, спрямовані на формування сприятливого інвестиційного клімату. Влада громади відкрита до співпраці та створює усі необхідні умови з метою залучення інвестицій у Радсадівську громаду та подальшого покращення рівня життя населення.

Список літературних джерел:

1. Децентралізація. Загальна інформація. Про реформу. Децентралізація. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3346873-borg-iz-zarplati-pered-pracivnikami-derzsah-t-sagae-185-milarda.html>. (дата звернення 10.11.2023).
2. Радсадівська Громада. Facebook. URL: https://www.facebook.com/groups/389394431519972/?locale=ru_RU (дата звернення 10.11.2023).
3. Радсадівська сільська територіальна громада. URL: <https://radsadivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2023).
4. Руснак А. В., Алещенко Л. О. Перспективи формування фінансових ресурсів об'єднаних територіальних громад. Агросвіт. Херсон (2018). № 6. С. 26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/5.pdf (дата звернення 10.11.2023).
5. Стратегія розвитку Радсадівської сільської ради, як об'єднаної громади на 2018-2020 роки : Рішення X черг. сесії восьмого скликання Радсад. сільради Миколаїв. р-ну Миколаїв. обл. від 26.10.2018 р. №16 (дата звернення 10.11.2023).

Скирда Антон Вячеславович, магістр

Донецької національний університет імені Василя Стуса
Науковий керівник – д.е.н., професор Дороніна О.А.

SWOT-АНАЛІЗ ДЛЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Протягом 2019-2020 років за підтримки проєкту «ПРОМІС: Партнерство для розвитку міст» в Україні відбулася розробка та реалізація перших міських програм розвитку соціального підприємництва. Найперша програма на 2020-2022 роки ухвалена Вінницькою міською радою в травні 2020 року, друга подібна програма на 2021-2023 роки ухвалена Івано-Франківською міською радою на початку 2021 року. Обидві програми, як стратегічні документи, не мали SWOT-аналізу, хоча відомо, що SWOT-аналіз – це один з найпотужніших методів стратегічного управління, він допомагає прояснити ситуацію, побачити не тільки сильні і слабкі сторони об'єкта дослідження, а й можливості та загрози, що забезпечує успішність реалізації стратегічного планування та очікуваних (прогнозованих) результатів.

SWOT-аналіз, в цілому, широко застосовується виконавчими органами місцевого самоврядування при розробці стратегій та програм розвитку територіальних громад, оцінці соціально-економічного стану та в інших аспектах своєї діяльності. Проте, наукові роботи, присвячені економічному аналізу розвитку соціального підприємництва (далі – СП) за допомогою спеціальних методів в економічній науці, залишаються поодинокими. Серед них можна виокремити роботу латвійської вченої Л. Добеле [1], в якій викладено новаторський погляд на застосування якісного SWOT-аналізу для оцінки можливостей і бар'єрів розвитку СП в Латвії, та українського науковця М. Наумової [2], яка присвячена аналізу стану та перспектив розвитку СП в Україні з використанням методу SWOT-аналізу задля підвищення якості життя населення.

Метою дослідження є аналіз результатів реалізації Програми розвитку соціального підприємництва Вінницької міської територіальної громади на 2020-2022 роки[3] та складання матриці SWOT-аналізу для можливого включення її до складу майбутньої Програми розвитку соціального підприємництва Вінницької міської територіальної громади на 2025-2027 роки (далі - Програма).

Повномасштабні бойові дії на території України внаслідок військової агресії та вимушене введення воєнного стану поглибили соціально-економічну кризу: скорочення економіки на третину, зростання цін, скорочення зарплат, чисельності працівників чи взагалі припинення виробництва та закриття підприємств, вимушена масова та масштабна міграція населення. Перед територіальними громадами та місцевою владою постали нові проблеми та виклики: розміщення внутрішньо переміщених осіб та їх інтеграція у життя громади, необхідність створення нових робочих місць, працевлаштування людей, які опинилися в складних життєвих обставинах, готовність забезпечити процес релокації підприємств, переорієнтація власних підприємств на випуск життєво-необхідної продукції (частіше продуктів харчування, побутових товарів, товарів першої необхідності) з метою заміщення постачання внаслідок порушення логістики, задоволення збільшення попиту на соціально значимі послуги (медичні, освітні тощо).

Внаслідок цих процесів та подій, в 2022 році було прийнято рішення про припинення фінансування Програми розвитку СП Вінницької МТГ на 2020-2022, а її розвиток (продовження) в Програму на 2023- 2025 роки було відкладено.

Але зважаючи на те, що СП дає можливість часткового та динамічного розв'язання гострих проблем та потреб як українського

суспільства в цілому, так й окремо взятої територіальної громади, вірогідна розробка та можливе прийняття Програми розвитку СП Вінницької МТГ на 2025-2027 роки. Програма (як стратегічний документ) потребує проведення якісного та достовірного SWOT-аналізу.

Аналіз фактичних результатів Програми за 2020, 2021, 2022 роки [4,5,6] та стану розбудови екосистеми для розвитку СП у Вінницькій МТГ дозволив отримати наступний SWOT-аналіз, наведений у табл. 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз екосистеми розвитку соціального підприємництва у Вінницькій МТГ

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Наявність стратегічного бачення розвитку міста (Стратегія 3.0), яке позитивно сприймається громадою 2. Прийняття міською радою необхідних (можливих) нормативних документів, досвід успішної реалізації програми розвитку СП в 2020-2022 роках 3. Вигідне географічне розташування та розвинутий транспорт (сполучення, інфраструктура та доступність) 4. Наявність доступних територій для промислового розвитку (створено 4 індустріальні парки, в наявності браунфілди - занедбані промислові території) 5. Потужна галузь харчової промисловості та наявність територій для вирощування с/г продукції 6. Активна комунікація та залучення громадян до суспільного життя	1. Погіршення демографічних тенденцій у місті 2. Недостатній рівень впровадження інклюзії 3. Слабко розвинута культура підприємництва (у т.ч. соціального) 4. Нерівномірний розвиток території громади та слабка просторова інтегрованість 5. Посилення викликів самореалізації сучасної молоді, невпевненість у майбутньому 6. Наявність не розв'язаних економічних, соціальних, демографічних проблем 7. Законодавча невизначеність соціального підприємництва
Можливості:	Загрози:
1. Участь у розвитку наявних,	1. Продовження військових дій

<p>створення нових індустріальних парків, промислових зон, робочих місць</p> <p>2. Можливість зайняти вивільнену нішу внаслідок релокації бізнесу</p> <p>3. Отримання грантів, прямих інвестицій, кредитів, запозичень з місцевого бюджету</p> <p>4. Участь в заходах повоєнного відновлення</p> <p>5. Можливість залучення до ресурсозберігаючих технологій задля поліпшення випуску та підвищення конкурентоспроможності продукції</p>	<p>внаслідок військової агресії</p> <p>2. Монополізація ринків і нерегульоване зростання цін на ресурси</p> <p>3. Порушення логістичного забезпечення</p> <p>4. Відсутність доступу до «дешевих» кредитів комерційних банків та фінансових установ</p> <p>5. Погіршення платоспроможного попиту населення</p> <p>6. Низький рівень зовнішніх інвестицій в країну, спричинений внутрішніми дестабілізуючими факторами</p>
--	--

Отриманий SWOT-аналіз екосистеми розвитку соціального підприємства у Вінницькій МТГ може знайти практичне застосування при розробці Програми розвитку соціального підприємства не тільки Вінницької МТГ, а й інших територіальних громад.

Список літературних джерел:

1. Dobele L. Social entrepreneurship problems and solutions: a case study of Latvia / West East Journal of Social Sciences. 2012. Vol. 1, № 1. P. 11-25. Режим доступу: <http://surl.li/minhg>.
2. Наумова М. Перспективи і проблеми розвитку соціального підприємства в Україні / Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. № 8(185). 2016. С.13-22. Режим доступу: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/185-8/3>
3. Програма розвитку соціального підприємства Вінницької міської територіальної громади на 2020-2022 роки», затвердженої рішенням Вінницької міської ради від 22.05.2020 № 2230. Режим доступу: <http://surl.li/mikuv>
4. Рішення Вінницької міської ради від 25.06.2021 № 461. Режим доступу: <https://cutt.ly/q79EGIN>
5. Рішення Вінницької міської ради від 05.05.2022 № 875. Режим доступу: <https://cutt.ly/479Rf8S>

6. Рішення Вінницької міської ради від 09.03.2023 № 541. Режим доступу: <https://cutt.ly/v79RmY8>

Сухович Христина Віталіївна, магістр
Львівський національний університет імені Івана Франка
Науковий керівник – к.е.н. доцент Вдовин М. Л.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДОРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ІНШИХ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ

Проблемами забезпечення рівня добробуту населення цікавилися економісти усіх часів. Так, перші спроби визначення сутності суспільного добробуту було здійснено представниками класичної школи політекономії [1]. Добробут є одним з найбільш загальних та водночас найбільш всеохоплюючих показників, які визначають рівень та якість життя населення. Проблемам оцінювання та аналізу добробуту присвячена низка наукових праць [2,3].

Варто зазначити, що не існує чіткого переліку показників, які б характеризували рівень добробуту. Це досить абстрактне поняття, тому доцільно визначити основні його показники. Усі індикатори рівня добробуту населення умовно можна розділити на кількісні та якісні. Кількісні показники характеризують економічний аспект добробуту, до них можна віднести: ВВП, рівень інфляції, рівень безробіття тощо. Якісними показниками є рівень освіченості, екологічна, демографічна ситуація в країні.

Для оцінки рівня добробуту населення України варто проаналізувати його основні фактори та порівняти їх з аналогічними показниками країн-сусідів. Для здійснення аналізу було обрано країни Східної Європи, зокрема Україну, Польщу, Румунію, Молдову, Словаччину, Угорщину, Чехію та Болгарію.

В першу чергу, варто проаналізувати рівень ВВП, оскільки саме цей показник характеризує економічне зростання та відображає ринкову вартість всіх кінцевих товарів та послуг, вироблених в країні, а отже його можна вважати найбільш загальним показником матеріального добробуту.

З рис. 1 можемо зауважити, що рівень ВВП на одну особу в Україні є досить низьким, порівняно з іншими країнами. Дотого ж, даний показник не має чіткої тенденції до зростання, на відміну від країн-сусідів.

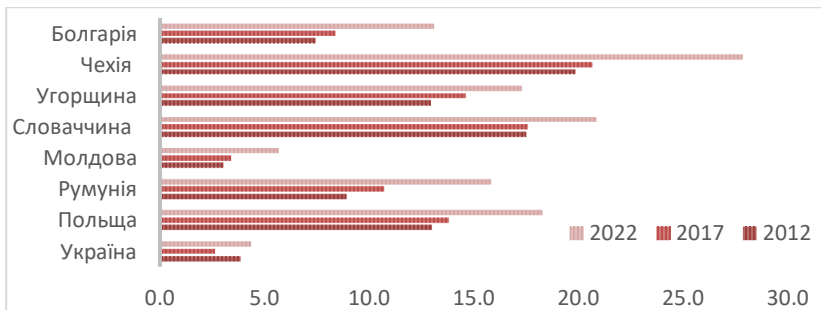


Рис. 1 Динаміка ВВП на особу в Україні та інших країнах Східної Європи (тис. дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Так, у 2012 році ВВП на одну особу України становив 3,9 тис. дол США і перевищувало лише аналогічний показник Молдови. У 2017 році бачимо негативну динаміку у порівнянні з 2012 роком – ВВП на одну особу в Україні знизився на 1,2 тис дол США. Станом на 2022 рік даний показник в Україні є найнижчим з усіх аналізованих країн. Це може свідчити про недостатню ефективність економічної системи, нерациональне використання наявних ресурсів. Також варто не забувати про негативні наслідки війни, в тому числі і економічні, які безумовно впливають на рівень ВВП в Україні.

Наступним важливим показником є рівень інфляції, саме він відображає рівень цін в країні та, відповідно, купівельної спроможності, яка формує рівень матеріального добробуту. Динаміка ІСЦ за останні 10 років подана у табл. 1

Таблиця 1

Динаміка ІСЦ країн Східної Європи

Індекс інфляції, %	2012	2014	2016	2018	2020	2022
Україна	-0,2	24,9	12,4	9,8	5	26,6
Польща	3,6	0,1	-0,70	1,80	3,4	14,4
Румунія	3,3	1,1	-1,5	4,6	2,6	13,8
Молдова	4,5	5,1	6,4	3	3,8	28,7
Словаччина	3,6	-0,1	-0,5	2,5	1,9	12,8
Угорщина	5,7	-0,2	0,4	2,9	3,3	14,6
Чехія	3,3	0,3	0,7	2,1	3,2	15,1
Болгарія	3	-1,4	-0,8	2,8	1,7	15,3

Джерело: побудовано автором на основі даних [2]

Згідно з табл. 1, у 2012 році для України характерною є дефляція у розмірі $-0,2\%$, в той час як усім іншим аналізованим країнам притаманною є інфляція. У 2014 році інфляція в Україні почала рекордно зростати ($24,9\%$), що було спричинено політичною нестабільністю та військовими діями на сході України. Протягом 2016-2020 років завдяки ефективній антиінфляційній політиці держави рівень інфляції в Україні знижувався, проте все ще був значно вищим, порівняно з країнами-сусідами. У 2022 році інфляційні процеси розвиваються досить швидко у всіх аналізованих країнах. Така ситуація спричинена збільшенням цін на енергоресурси протягом останнього року та іншими наслідками війни в Україні, які вплинули на стабільність економіки всього світу.

Рівень добробуту населення, як з економічної, так і з соціальної точки зору, залежить також від рівня безробіття. Безробіття є соціальним явищем, якого практично неможливо позбутися, проте його високий рівень спричиняє зниження кваліфікації робочої сили, зростання злочинності, зменшення обсягів національного виробництва тощо. Рівень безробіття практично у всіх аналізованих країнах протягом останніх 10 років має тенденцію до зниження, в той час як в Україні даний показник досить стрімко зростає. Наприклад, у Польщі рівень безробіття знизився на $7,2\%$, в Словаччині – на $7,8\%$, а в Україні аналогічний показник зріс на 17% . Така ситуація є наслідком повномасштабного вторгнення на територію України, що спричинило фактичне руйнування підприємств, їх закриття через погіршення економічної ситуації в країні, брак людських ресурсів на прифронтових територіях, втрату роботи через вимушену зміну місця проживання тощо.

Варто також здійснити порівняння середніх доходів в кожній країні для аналізу рівня добробуту на рівні окремого домогосподарства. Оскільки основну частку доходу населення становить заробітна плата, то на рис. 2 подано її динаміку.

Рис. 2 демонструє, що рівень доходів в Україні є надзвичайно малим, порівняно з іншими країнами. Більшості країн характерна середня заробітна плата в межах 1000-1500 дол США, в той час як в Україні аналогічний показник становить 366 дол США. Зокрема, середньомісячна заробітна у сусідній Польщі перевищує українську в 4,2 рази. Такий низький рівень заробітної плати в Україні свідчить про неможливість українського населення задовольняти свої потреби в таких обсягах, як це може зробити населення інших країн і відповідно про нижчий рівень добробуту в Україні.

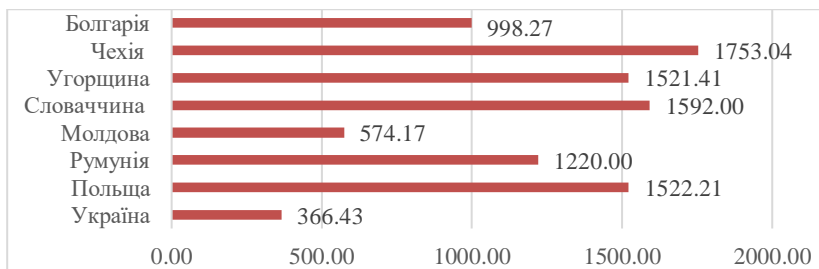


Рис. 2 Середня заробітна плата країн Східної Європи у 2022 році
Джерело: побудовано автором на основі даних [4]

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що рівень добробуту України протягом останніх років залишається на досить низькому рівні. Проаналізовані показники свідчать про те, що економічні фактори добробуту нашої країни під впливом усіх зовнішніх потрясінь останнього часу не мають сприятливих умов для розвитку та досягнення рівня європейських країн, проте державі потрібно докласти максимум зусиль для розроблення ефективного механізму підтримки національної економіки для покращення рівня добробуту населення в майбутньому.

Список літературних джерел:

1. Борщенко Т. І. Генеза теорії суспільного добробуту. *Національна економіка. Інтелект XXI. №5.* 2016. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/9.pdf
2. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Міщук Т. В. Аналітика сучасного стану добробуту населення України. *Економіка та суспільство. №5.* 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1419/1366>
3. Жук В. І. Добробут населення України та його залежність від соціально-економічних факторів. *Економіка. Фінанси. Управління: актуальні питання науки і практики, 2018. № 1. С. 116–121.* URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/19.pdf
4. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
5. Міжнародний валютний фонд URL: <https://www.imf.org/en/Home>
6. Міністерство Фінансів України. URL: <https://minfin.com>

Устенко Олександр Сергійович, магістр
Київського університету імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ ОСВІТНІХ РЕФОРМ

Реформування системи загальної середньої освіти є частиною тривалого процесу реформування вітчизняної системи освіти, що розпочався з 1991 року, коли Україна здобула незалежність. У 2000-х роках реформування системи загальної середньої освіти в Україні тривало. Було введено нові освітні стандарти, запроваджено нові форми організації навчання, а також розпочато процес децентралізації управління освітою.

Однак, найактивніші процеси реформування системи загальної середньої освіти в Україні розпочалися після 2016 року, з введенням в дію Концепції «Нової української школи» (НУШ). НУШ передбачала нові підходи до здобуття загальної середньої освіти, а також переорієнтацію освіти на розвиток особистості дитини, її творчих здібностей та життєвих компетентностей; запровадження інноваційних методів і форм навчання, які будуть сприяти підвищенню якості освіти; модернізацію управління ЗЗСО, яке має стати більш ефективним та прозорим [1].

Зміна освітньої політики України щодо системи загальної середньої освіти спонукала і до зміни підходів до управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти [2]. Керівник сучасного ЗЗСО повинен бути не лише педагогом-практиком, а й менеджером, який здатний ефективно управляти закладом освіти в умовах змін.

Нині управлінська діяльність керівника ЗЗСО має передбачати: розробку стратегії розвитку закладу освіти, яка буде відповідати вимогам НУШ; формування ефективної команди педагогічних працівників; запровадження інновацій в освітній процес, які будуть сприяти підвищенню якості освіти; створення сприятливого та безпечного освітнього середовища.

Управлінська діяльність керівника закладу освіти є складним і багатограним процесом, який вимагає від нього високих інтелектуальних, професійних і особистісних якостей. З одного боку, управлінська діяльність керівника закладу освіти є інтелектуальною, оскільки передбачає постійне опрацювання великої кількості інформації, аналіз ситуацій, розробку стратегій розвитку закладу,

прийняття рішень в умовах невизначеності. З іншого боку, управлінська діяльність керівника закладу освіти є соціально-психологічною. Вона вимагає від керівника вміння працювати з людьми, мотивувати їх до досягнення спільних цілей, створювати атмосферу довіри та взаєморозуміння в колективі.

Гречаник О. Є. визначає, що «сучасним закладам освіти (ЗО) потрібен керівник, який здатен постійно, послідовно й безперервно вдосконалювати зміст, методи, засоби своєї управлінської діяльності в межах отриманої професії, що можливо лише завдяки роботі над собою, здатності до професійного самовдосконалення протягом усієї педагогічної діяльності...» [3].

Вихідними положеннями для управлінської діяльності керівника закладу освіти є законодавство України в галузі освіти, зокрема Закон України «Про освіту», ст.26 якого визначаються повноваження і відповідальність керівника закладу освіти: «Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти» [4].

Управлінська діяльність керівника закладу освіти – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу освіти. Узагальнюючи результати досліджень за цією тематикою [3;5;6], слід зазначити, що керівник закладу освіти здійснює свою діяльність, поєднуючи різного роду управлінські функції, зокрема:

- адміністративна, що включає в себе такі завдання, як: розробка та реалізація кадрової політики, планування та прогнозування діяльності закладу, контроль за виконанням завдань, забезпечення матеріально-технічної бази тощо;
- стратегічна – це функція, що спрямована на визначення перспектив розвитку закладу освіти;
- експертно-консультативна, що включає в себе такі завдання, як: реалізація професійної компетентності керівника, делегування повноважень, консультування підлеглих тощо;
- представницька – це функція, яка спрямована на представлення інтересів закладу освіти в зовнішніх інституціях;
- виховна, яка забезпечує формування у працівників закладу освіти певних цінностей і норм поведінки;
- психотерапевтична – це функція, що спрямована на створення атмосфери психологічного комфорту у колективі;
- комунікативно-регулююча, яка забезпечує ефективну взаємодію між членами колективу;

- інноваційна, що включає в себе такі завдання, як: внесення певних інновацій у освітній процес, проведення досліджень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу тощо.

Виконання цих функцій вимагає від керівника закладу освіти високих професійних, особистісних і управлінських якостей.

В управлінській діяльності керівника закладу освіти важливою складовою є можливість ефективного впливу на керовану систему, яку представляє заклад освіти з учасниками освітнього процесу і зовнішнім середовищем. З цією метою керівник закладу освіти використовує різні методи управління – сукупність способів впливу на керовану систему для реалізації цілей і поставлених завдань.

На думку Л.Мартинець, «вибір методів управління залежить від: рівня знань та умінь (керівника); ступеня досвіду; особистих характеристик керівника; домінуючого стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу організації; рівня професіоналізму колективу; матеріально-технічних, фінансових можливостей організації» [6].

Отже, сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти полягає у використанні керівником сукупності знань, умінь, навиків та інших складових управлінської компетенції, вироблених у процесі історичного розвитку, наукового пізнання і аналізі досвіду інших фахівців у сфері управління задля ефективного менеджменту закладу освіти.

Реформування ЗЗСО вимагає від керівників нових підходів до управління. Вони мають стати функціональними менеджерами, здатними розробляти стратегію, формувати команду, впроваджувати інновації та створювати сприятливе освітнє середовище.

Список літературних джерел:

1. Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
2. Калініна Л., Калініна Г. Тенденції управління закладами освіти. *Директор школи*. 2017. серп. (№ 15/16). С. 95–105.
3. Гречаник О. Є. Професійне самовдосконалення керівника закладу освіти як умова підвищення якості освіти/ Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія; за заг. ред. Н. Г. Ничкало, І. Ф. Прокопенка; Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна НАПН України, Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків: Бровін О. В., 2020. С. 261–266.

4. Про освіту: Закон України № 2145-VIII, поточна редакція від 02.07.2023. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380.
5. Бережна, Л. В. Управлінська компетентність керівника в зростанні рівня професійної майстерності педагогів. *In The I International Scientific and Practical Conference «An overview of modern scientific research in various fields of science», October 17–19, 2022. Amsterdam, Netherlands. 238 p.*
6. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

Шабанова Софія Юрївна, магістерка
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н.держ.управл., професорка Поспелова Т.В.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Первинна медична допомога – основа сильної системи охорони здоров'я, яка відповідає за пропагування профілактичної медицини, сприяє зменшенню кількості випадків госпіталізації та відповідає за здоров'я нації в цілому.

Мета: розкрити роль керівника в організації ефективної первинної медичної допомоги.

Первинна медична допомога (далі ПМД) – це перший рівень медичної допомоги, куди найчастіше звертаються пацієнти, де вони мають потребу обрати свого сімейного лікаря і вирішити до 70% всіх своїх медичних питань. Але для того, щоб відбувалась продуктивна комунікація між лікарем загальної практики та пацієнтом, потрібно побудувати ефективну, конкурентоспроможну систему. Для забезпечення високого рівня ПМД потрібно формувати її кадровий потенціал. В Україні тривалий час спостерігається кадрова криза ПМД, особливо в сільській місцевості, яка виникає на тлі недостатньої престижності спеціальності лікаря загальної практики, пов'язана з плином кадрів, з міграцією медичних працівників закордон, яка посилилась на фоні війни, також в зв'язку з недостатнім рівнем мотиваційних заходів та низьким рівнем оплати праці. Тому для вирішення цих питань державна політика повинна направити значні фінансові ресурси.

Система ПМД залежить від кадрового потенціалу, що залучений в медичну галузь. Лікарі та медичні сестри/брати загальної практики – сімейної медицини повинні володіти широким спектром професійних

навичок, тому на державному рівні управління важливо розробляти та удосконалювати критерії професійного розвитку; збільшувати вимоги щодо володіння сучасними технологіями; забезпечувати комфортні умови праці; сприяти поглибленню впливу громадськості на управління охороною здоров'я.

Для вирішення цих питань потрібно підготовлювати ефективних менеджерів, які будуть готові до роботи в кризових умовах. На ряду з кадровою медичною кризою під час проведення реформи системи ПМД, зіштовхнулися із відсутністю кваліфікованих управлінських кадрів. Проблема полягає в тому, що людина, яка приходить на посаду керівника Центру первинної медико-санітарної допомоги (далі ЦПМСД), часто не відповідає сучасним вимогам.

З 2022 року змінився підхід до розподілу керівних обов'язків в закладах охорони здоров'я. Відтепер є генеральний директор/директор, який відповідає за адміністративно-господарчу частину підприємства, а також медичний директор, який займається медичними питаннями закладу. Саме від креативності, чесності, мудрості директора буде залежати успіх та ефективність організованої роботи в ЦПМСД. Практика свідчить про дисбаланс між комунальними підприємствами, адже наявність однакових ресурсів у різних керівників не гарантує отримання тих самих результатів. Фаховість керівника підтверджується рівнем розвитку ПМД та рівнем задоволення співробітників і населення від організації надання медичної допомоги.

В обов'язки директора входить сприяння професійному розвитку медичного персоналу; забезпечення матеріально-технічними ресурсами; запровадження мотиваційних інструментів; залучення додаткових джерел фінансування, що направляється на розвиток закладу, формувати колективну думку щодо служіння цінностям сімейної медицини. Керівник повинен на початку планування розуміти яким повинен бути кінцевий результат.

Таким чином, усвідомлюємо, що до управління закладами ПМД не може бути застосовано стандартних підходів. Тому потрібно розвивати освітній процес менеджменту, впроваджувати нові навчальні програми, забезпечувати доступ до зарубіжних та національних наукових матеріалів, в процесі навчання більше приділяти уваги практичним складовим, формувати індивідуальний підхід до управління ЗОЗ. Також можна запозичити зарубіжний досвід щодо впровадження освітніх Програм за певними критеріями, випускники яких цілеспрямовано відправляються на той рівень менеджменту, який їм забезпечує диплом.

Після отримання відповідної освіти майбутній управлінець повинен пройти стажування у лідерів українського сегменту та у зарубіжних колег. Отримавши диплом менеджер не повинен зупинятись у професійному розвитку, навчаючись у кращих, переймаючи досвід у сильніших. Адже стремління України бути повноправним членом Європейського Союзу несе за собою ряд нових вимог та змін, на які потрібно своєчасно реагувати і критеріям яких потрібно відповідати.

Щоб керівник відповідав вимогам ефективності ПМД, потрібно змінювати і правила відбору посаду директора. При відборі кандидатів повинні враховуватись не тільки вимоги, згідно переліку, а ще й потрібно приділяти увагу особистим якостям, здобуткам, перевіряти стиль мислення шляхом застосування різноманітних тестів та задач. Майбутній керівник на конкурсі повинен презентувати план дій щодо особистого бачення розвитку первинної медичної допомоги та обов'язково продемонструвати напрацювання комісії. Якщо термін контракту добігає кінця, і директор планує повторно подавати документи на зайняття цієї посади, то комісія повинна провести аудит діяльності підприємства, оцінити рівень розвитку ЦПМСД, перевірити рівень виконання програми, яка була заявлена на попередньому конкурсі; важливим фактором є громадська думка, яка повинна «брати участь» в управлінні системою ПМД. Також обов'язково потрібно враховувати побажання медичного персоналу щодо співпраці з директором. Адже стикаємось з такими прикрими ситуаціями коли керівник через відсутність комунікаційних навичок, через брак організаторських здібностей, упускає професійні кадри.

Керівник відіграє ключову роль в організації первинної медичної допомоги. Від рівня його кваліфікації, теоретичних знань, практичних навичок, бажання розвивати себе та колектив залежить ефективність системи ПМД. Саме тому ключовим напрямом державної політики, спрямованої на забезпечення первинної медичної допомоги кадрами має стати належна підготовка й розвиток управлінських кадрів для системи ПМД. Вирішенню цієї проблеми будуть присвячені подальші дослідження автора.

Список літературних джерел:

1. Савіна Т.В. Підготовка учасників резерву керівників медичних закладів шляхом післядипломного навчання // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 4. – С. 126-132.
2. Князева О.А., Шамін М.В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу

підприємства // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – Випуск 5 (139). – С. 49-55.

3. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. – К., 2018. – 96 с.

4. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 15. – С. 95-97.

5. Чухно І.А., Мартовицький Д.В. Сучасні світові тенденції в мотивації медичного персоналу як засіб поліпшення якості медичного обслуговування. Актуальні питання соціальної медицини, організації та економіки охорони здоров'я в Україні: матеріали наук-практ. конф., 16 березня 2016 р. Харків, 2016. С. 143–145.

СЕКЦІЯ 4.
МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА
ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА,
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Акіліна Анна Володимирівна, бакалавр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н. з держ. упр., доцент Панченко А.Г.

УКРАЇНСЬКА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МИРОТВОРЧОЇ
ОСВІТИ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Нині миротворча освіти є досить популярною в світі, тому їй приділено багато уваги в сучасних дослідженнях. Професор І. М. Гарріс, виділив 5 напрямів диверсифікації миротворчої освіти: «...міжнародна освіта, освіта з прав людини, освіта для розвитку, освіта з питань довкілля та освіта з розв'язання конфліктів...» [1]. Враховуючи обмеження цієї наукової публікації, ми сфокусуємося на питаннях освіти для розвитку та розв'язання конфліктів, одним із інструментів якої виступає мова. В нашому суспільстві це українська мова. На сучасному складному етапі нашої історії українська мова має стати об'єднуючим фактором, який сприятиме миротворенню та консолідації суспільства.

Значення мови для миротворчої освіти досліджували багато зарубіжних вчених. Зокрема, Джон Гросс, Хізер Меррілл, Пітер Сміт, Софія Уолтер та інші. Їх дослідження показують, що роль мови для миротворчої освіти є багатогранною та складною: мова може бути інструментом діалогу та взаєморозуміння між різними групами людей, які мають різні мови, культури та цінності; вона є інструментом формування критичного мислення, оскільки дозволяє людям аналізувати інформацію, критично ставитися до повідомлень у ЗМІ, ідентифікувати пропаганду та дезінформацію; мова дозволяє людям генерувати нові ідеї, створювати нові форми мистецтва та культури, і знаходити нестандартні рішення проблем.

Сучасні українські дослідники опублікували низку статей та монографій, у яких розглядають роль української мови як інструменту миротворення в українському суспільстві. Зокрема, Бесмертна Н., Гриценко П., Гриценко С., Мельнічук І., Рафальський О., Копоть Л., Кремінь Т., Лизанчук В., Сорочук Л. [2-10] та ін. Вони доводять, що українська мова має сприяти миротворенню в українському суспільстві шляхом зменшення мовних бар'єрів між різними регіонами та етнічними групами, а також забезпечувати взаєморозуміння та

співпрацю між ними. Вітчизняні дослідження свідчать про те, що роль української мови як інструменту миротворення в українському суспільстві повинна набути особливого значення в умовах російсько-української війни. Українська мова має стати мовою, яка об'єднає всіх українців в єдину націю та допоможе протистояти російській агресії. Світлана Гриценко стверджує, що «...мовним маркером російсько-української війни 2022 р. стали новотвори, які закумулювали в собі весь спектр емоцій українського народу до агресора, його політичних поплічників у Європі та світі, а також ставлення українців до бездіяльності та пасивності переважної більшості росіян...» [4].

Богдан Ажнюк, член-кореспондент НАН України, звертає увагу на наявну проблему мовної єдності в Україні, яку необхідно вирішувати за допомогою мовної політики, спрямованої на інтеграцію всіх етнографічних груп. Один із прикладів успішної інтеграції етнографічної групи в загальнонаціональний державотворчий процес – це використання лемківської пісні «Пливе кача по Тисині» як реквієму за загиблими героями Небесної сотні. «...Вона має виразні діалектні риси (лексичні, граматичні, фонетичні), але це не перешкоджає їй об'єднувати українців різного етнічного походження. У цьому контексті важливо звернути увагу, що українська мова з кожним днем дедалі більше стає маркером супраетнічної національної ідентичності. Тобто національної ідентичності не від слова «*національність*», а від слова «*нація*» в сенсі «*держава*...» [10].

Проте, нам ще потрібно подолати певну кількість перешкод, щоб зробити українську мову ефективним інструментом миротворення для держави та суспільства. Побудуємо для нашого дослідження дерево проблем, яке дозволить зрозуміти ці перешкоди та правильно сформулювати цілі (див. рис 1). Наступна схема ілюструє «дерево проблем», що трансформується в «дерево цілей» (див. рис. 2).

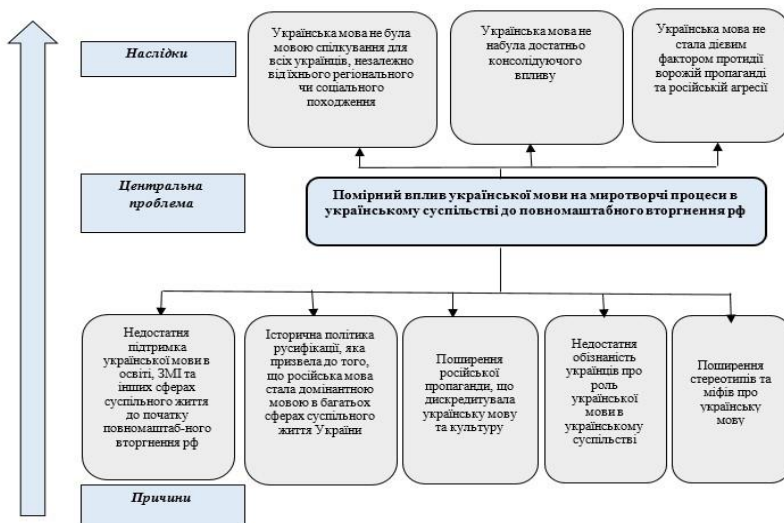


Рис. 1 Дерево проблем [Джерело: авторська розробка]

Це дерево цілей є спрощеною моделлю, яка показує основні напрямки діяльності, які необхідно здійснити, щоб зробити українську мову ефективним інструментом миротворення. Для досягнення цих цілей необхідна спільна робота держави та суспільства.

Очікувані результати реалізації поставлених цілей: українська мова буде мовою спілкування для всіх українців, незалежно від їхнього регіонального чи соціального походження; українська мова стане символом української нації та консолідуючим фактором для українського суспільства; українська мова буде фактором протидії ворожій пропаганді та російській агресії. Отже, українська мова має величезний потенціал для того, щоб стати ефективним інструментом миротворчої освіти.

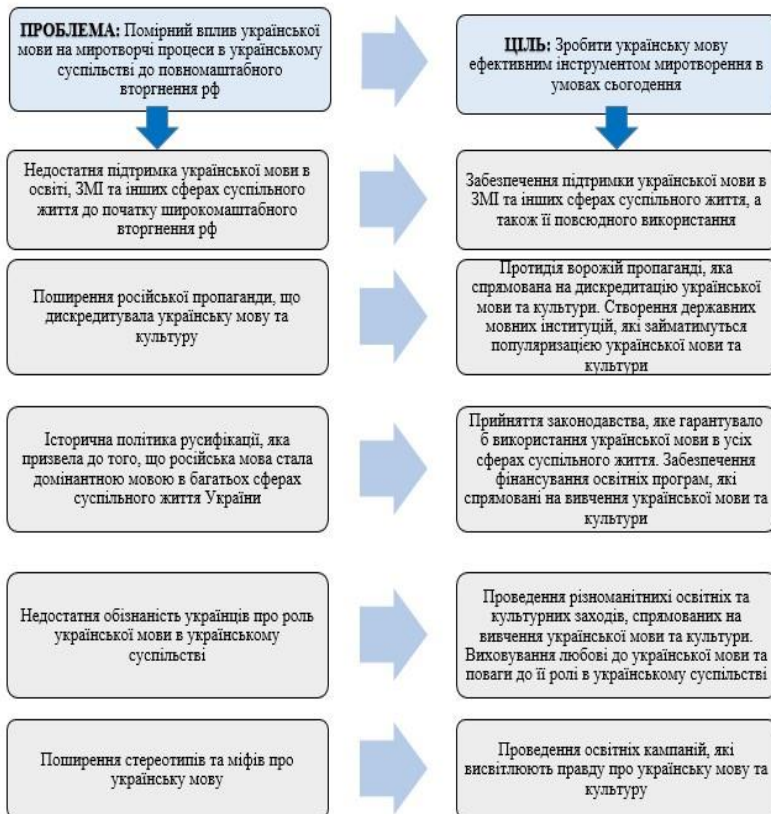


Рис. 2. Трансформація «дерева проблем» в «дерево цілей» (Джерело: авторська розробка)

У продовженні цієї ідеї хотілось би додати про роль вчителя (викладача, філолога української мови) в цих процесах, оскільки він є носієм мови, її цінностей і традицій, і від його професійної підготовки та особистих якостей залежить те, як буде сприйнята українська мова здобувачами освіти. Вчитель має величезний вплив на формування особистості, світогляду здобувачів освіти та їх ціннісних орієнтирів. В руках грамотного вчителя української мови, вона може об'єднувати людей різних мов і культур, сприяти взаєморозумінню та порозумінню.

В умовах російської агресії проти України роль вчителя стає ще більш значущою. Вчитель є єдиним представником української

культури, з яким мають можливість спілкуватися діти на окупованих територіях. Тому від того, як він буде використовувати свій вплив, залежить майбутнє української мови та культури на цих територіях.

Утвердження впливу української мови є важливим кроком у зміцненні української національної ідентичності та консолідації українського суспільства. Українська мова може сприяти миротворенню в українському суспільстві шляхом зменшення мовних бар'єрів між різними регіонами та етнічними групами, а також сприяння взаєморозумінню та співпраці між ними. Українська мова є також важливим фактором культурного розвитку України. Мова дозволяє людям розвивати навички, необхідні для побудови миру, такі як діалог, критичне мислення, творчість та інновації.

Для того, щоб українська мова стала ефективним інструментом миротворення, необхідно забезпечити її повсюдне використання в усіх сферах суспільного життя. Це означає, що українська мова має стати мовою освіти, науки, культури, ЗМІ та державного управління. Важливо також виховувати в українців любов до української мови та повагу до її ролі в українському суспільстві. Це можна зробити шляхом проведення різноманітних освітніх та культурних заходів, а також шляхом підтримки української мови в ЗМІ та інших сферах суспільного життя.

Після перемоги України у війні з росією настане період відновлення та реконструкції. Цей період буде складним і непростим, але він також буде сповнений можливостей. Однією з найважливіших задач цього періоду буде відродження української мови та культури, зокрема на звільнених територіях. У цьому процесі вчителі української мови (викладачі, філологи) мають відігравати ключову роль.

Список літературних джерел:

1. Harris I. M. Peaceeducationtheory. *Journal of Peac eEducation*, 2004. №1 (1), pp. 5–20. URL: <https://doi.org/10.1080/1740020032000178276>
2. Безсмертна Н. Війна росії проти України: реалії, проблеми, перспективи. *Українознавчий альманах*. 2022. Випуск 30, С.8-16 DOI: <https://doi.org/10.17721/2520-2626/2022.30.1>
3. Гриценко П. Українська мова: державна ідержавотворча. *Український інформаційний простір*, 2018. №1,С. 32–42. URL:<https://doi.org/10.31866/2616-7948.1.2018.141091>
4. Гриценко С. Мовні інновації російсько-української війни 2022 року. *Літературознавство. Мовознавство. Фольклористика*. 2022. №2(32) DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2659.2022.32.02>

5. Трансформація українського суспільства та його еліти у контексті цивілізаційного розвитку Європи: наукова монографія / за ред. І. А. Мельничука. Житомир, Вид-во «Рута», 2018. 300 с.
6. Рафальський О. О. Консолідація українського суспільства: етнополітичний вимір. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2018. 400 с.
7. Кремінь Т. У мовній свідомості українців сталася кардинальна зміна. URL: <https://glavcom.ua/columns/tkremin/u-movnij-svidomosti-ukrajintsiv-stalasja-kardinalna-zmina-923639.html>
8. Лизанчук В. Українська мова – одухотворення нашого життєдайного середовища. Голос України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/361045>
9. Сорочук Л. Функціонування української етнокультурної традиції в умовах сучасних викликів і загроз. *Українознавчий альманах*. 2021. Випуск 29. С. 164–170.
10. НАН України. Українська мова в сучасних умовах державотворення в Україні. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9617>

Грищенко Анастасія Сергіївна, бакалавр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник - к. е. н., доцента Акіліна О. В.

МИРОТВОРЧА ОСВІТА ДЛЯ МОЛОДІ

Нині ситуація в світі досить не спокійна. Станом на зараз, офіційний сайт спостережень за конфліктами Global Conflict Tracker нараховує близько двадцяти семи військових сутічок, з яких одинадцять визнаються, як ті, що погіршилися, чотирнадцять – в яких ситуація не змінилася, та тільки дві можна вважати такими, що вирішуються [1]. Більшість з них відбуваються на території країн або спровоковані країнами з низьким рівнем розвитку. Такими є країни Африки та деякі країни Азії. Європа жила відносно спокійно протягом останніх семи десятиріч років, тобто після подій Другої світової війни. Це свідчить про те, що людський розвиток та мир у світі мають прямий взаємозв'язок.

Та, на жаль, російсько-українська війна, яку розпочала російська федерація у 2014 році, з подальшою ескалацією у лютому 2022 року та, яка стала справжнім шоком для світу, яку вважають найбільш жорстокою та людиновбивчою, після Другої світової війни, сталася на

Європейській частині світу. Це свідчить про недостатність миротворчої освіти в світі.

У двадцять першому столітті глобальні конфлікти, частіше всього, виникають через особисті переконання чи неприйняття думок інших. Такими можуть бути конфлікти на етнічному ґрунті, через віросповідання, відмінне бачення майбутнього країн. Щоб позбутися таких конфліктів потрібне розповсюдження сучасної миротворчої освіти, з розумінням того, що для різних видів країн, потрібен різний підхід.

За визначенням ЮНІСЕФ “Миротворча освіта – це процес просування знань, навичок, поглядів і цінностей, необхідних для зміни поведінки, яке дозволить дітям, молоді та дорослим запобігати конфліктам і насильству, як явним, так і структурним; розв’язати конфлікт мирним шляхом; і створити умови, що сприяють миру, будь то на внутрішньо особистісному, міжособистісному, міжгруповому, національному та міжнародному рівнях...»[2]. Отже, можна сказати, що миротворча освіта спрямована на ненасильницьку та соціально справедливую модель виховання миру. Вона виховує в людях повагу до інших людей та їх поглядів, свободу, рівність, відповідальність та солідарність. Щоб ці наративи дійшли до людей, запроваджують освітні програми, які охоплюють велику кількість тем. До них відносяться: демократія, навички вирішення конфліктів мирним шляхом, гендерна рівність, толерантність до людей, які схожі та відмінні від інших, відповідальність за вплив людини на природу та навколишнє середовище. Основною місією цієї освіти можна назвати навчання людей способам виходу з конфліктів мирним шляхом та пошуку альтернатив збройним конфліктам.

Вивченням еволюції теорії миротворчої освіти займався професор І. М. Гарріс [3]. Він виділив 5 напрямів розподілу миротворчої освіти: міжнародна освіта, освіта для розвитку, освіта з прав людини, освіта з розв’язування конфліктів та освіта з питання довкілля. В цій науковій публікації ми зосереджуємося на питаннях освіти для розвитку.

Також, доцільно буде використати дослідження Х. Данеш, основоположника інтегрованої теорії миру, який вважає, що “всі стани людського буття, включаючи мир, є результатом основних людських когнітивних (пізнання), емоційних (любов) та конативних (вибір) станів, які разом визначають природу нашого світогляду”[4]. Серед передумов ефективного виховання миру, дослідник назвав світогляд, який заснований на знаннях, та

зорієнтовані на мир навчальні програми, що формують відповідні знання та вміння.

Інтегрована теорія миру складається з чотирьох складових:

- мир – це психосоціальний та політичний, а також моральний і духовний стан;
- мир є головним вираженням світогляду, заснованого на єдності;
- світогляд, заснований на єдності, є передумовою для створення як культури миру, так і культури зцілення;
- всебічна, інтегрована освіта впродовж усього життя є найефективнішим підходом для розвитку світогляду, заснованого на єдності.

Крім того, інтегрована теорія миру стверджує, що мир має своє коріння в:

- задоволення потреб людини у виживанні, безпеці та захисті.
- прагнення людини до свободи, справедливості та взаємозв'язку.
- пошук людиною сенсу, мети та праведності.

Також, ця теорія стверджує, що мир є одним з найкращих результатів дозрівання людини. Він є кінцевим показником того, що людство переходить від егоцентричного та небезпечного стану до універсального, при якому ми будемо розуміти єдність та зв'язок між людством.

Нині в миротворчій освіті спрямовані на визначення переваг Концепції SEL, що зосередилась на наданні здобувачам освіти вмінь, навичок та знань емоційного інтелекту, соціалізації та не конфліктності [5].

На наш погляд, формування та розвиток здобувачів освіти соціальних та емоційних навичок є досить важливим. Також, досить актуальним є запровадження в закладах освіти вивчення так званих *soft skills*. До них відносяться: навички швидко вчитися, розуміння своєї приналежності та справедливості, вміння працювати в команді та взаємодіяти з іншими. Саме ці навички допоможуть нашій молоді не тільки бути конкурентоспроможними на світовому ринку праці, а й зменшити їх конфліктні прояви в соціумі.

Цю думку підтверджують результати дослідження World Economic Forum [6], які називають емоційний інтелект, аналітичне мислення, вміння швидко навчатися, лідерство та роботу в команді одними з найважливіших навичок, якими повинен бути наділений майбутній робітник компанії.

Отже, миротворча освіта є важливим інструментом для створення миру та гармонії в суспільстві. Вона спрямована на розвиток у людей навичок і цінностей, необхідних для мирного вирішення конфліктів. Миротворча освіта повинна бути інтегрована в навчальні програми всіх рівнів освіти. Особливо важливою є миротворча освіта для молоді, оскільки остання є майбутнім суспільства, і саме від неї залежить, чи буде світ мирним.

Для підвищення ефективності миротворчої освіти в Україні необхідно: розробити стандарти миротворчої освіти, які відповідали б міжнародним стандартам; надати педагогічним працівникам додаткову підготовку у сфері миротворчої освіти; створити мережу ресурсних центрів з миротворчої освіти, які могли б надавати підтримку педагогічним працівникам та закладам освіти. Реалізація цих заходів вплине на майбутнє не лише України, яка має стати сильною та впливовою країною на світовій арені, а й загалом сприятиме створенню миру в світі.

Список літературних джерел:

1. Cfr.org. Global Conflict Tracker. URL: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>
2. Fountain S. Peace Education in UNICEF (Working Paper), New York: UNICEF, 1999, URL: <http://surl.li/nezlh>
3. Harris I. M. Peace education theory. *Journal of Peace Education*, 2004. №1 (1), pp. 5–20. DOI:10.1080/1740020032000178276
4. Danesh H. Towards an integrative theory of peace education. *Journal of Peace Education*, 2006. №3 (1), pp. 55–78. URL: <http://surl.li/nezoh>
5. Акіліна О., Панченко А. Практики миротворчої освіти Латвії та Естонії. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 2023. №1(74), С. 128–136, URL: <http://surl.li/nfabu>
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020, URL: <http://surl.li/nezpx>

Гльч Людмила Миколаївна,
д.е.н., професор, професор кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка
Акіліна Олена Володимирівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ПРОВАДЖЕННЯ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ У КРАЇНАХ ЗАХІДНИХ БАЛКАН

Повномасштабна війна в Україні за оцінками Міжнародної кризової групи посідає перше місце серед десяти конфліктів, які в знаходяться епіцентрі уваги у 2023 році. На думку експертів російсько-українська війна значно вплинула на глобальну ситуацію у світі і різко змінила баланс сил у Північній Європі. Тривале військове протистояння, зростання людських втрат, від'їзд українців за кордон, перебування населення на окупованих і прилеглих до них територіях під інформаційним впливом російської пропаганди, посилюють тенденції непорозуміння й протистояння в суспільстві. Їхнє подолання потребує величезної роз'яснювальної та пропагандистської роботи, до якої мають долучитися всі, хто впливає на формування світогляду людей [16]. Суспільне примирення заради консолідації нації, після завершення конфлікту потребуватиме десятків років. Саме формування навичок ненасильницького спілкування як серед дорослих, так і серед дітей набуває високої актуальності в умовах, що склалися. Перед державою та урядом постає важливе завдання створення концепту миротворчої освіти в Україні. Різномічним аспектам проблематики миротворчої освіти присвятили свої праці Бабер Г., Фанеа-Івановічі М. та Саранго-Лалангі П. [1], Баранович Б. [2], Кларк Дж. [3], Кларк-Хабібі С. [4], Горватек Р. та Тагірсилай А. [5], Томовська Місоска А. та Лоадер Р. [6], Елджан Кайнак Н. [7], Емкіч Е. [8,9], Фонтан С. [10], Хілл К. [11], Макдермотт П. та Ланахан Б. К. [12], Торсті П. [14], Вейнстейн Н. М. Фрідман С. та Хігсон Н [15].

Розробка відповідного документу неможлива без досліджень досвіду інших країн, які проходили через конфлікти.

У цьому контексті цікавим є досвід консолідації суспільства після балканської кризи. У цій статті під балканською кризою розуміється розпад Соціалістичної Федеративної Республіки Югославії, утвореної внаслідок Першої світової війни та переформатованої за національним принципом внаслідок Другої світової війни. Результатом Балканської кризи стало проголошення

незалежності Сербією та Чорногорією (2006 рік), косівська криза (1998-1999 рр.) і проголошення незалежності Косово і Метохії (2008 рік). Прямими наслідками балканської кризи історики вважають здобуття незалежності Словенією, Хорватією, Боснією та Герцеговиною, Македонією, Сербією, Чорногорією та невизнаним Косово. Серед інших наслідків доцільно назвати ускладнення ситуації в Балканському регіоні через геополітичні зміни, зниження рівня соціально-економічного розвитку усіх новоутворених незалежних держав, крім Словенії, помітне падіння рівня життя, гуманітарна стагнація, погіршення екологічних умов тощо. Загальний рівень проблемності та конфліктності у регіоні лишається досі критично нестабільним, що гальмує забезпечення сталого розвитку.



Рис.1. Західні Балкани (Хорватія, Боснія та Герцеговина, Албанія, Косово, Північна Македонія, Чорногорія та Сербія)

У рамках цього дослідження наша увага більше прикута до Західних Балкан (див. рис.1) Оскільки це дослідження здійснюється в межах цілей проекту Еразмус+ Модуль Жана Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи», то у фокусі дослідження є розкриття різноманіття феноменів миротворчості в досвіді балканських країн, які взяли курс на євроінтеграцію та вивчення їхніх миротворчих практик.

Ідеї миротворчої освіти на Західних Балканах розвивалися у дуже складному історичному, соціальному, політичному та культурному контексті [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 14]. Утворення множини незалежних держав у регіоні не сприяло становленню стійкого миру. Військові конфлікти, що з різною періодичністю виникали в регіоні, відродили стару ворожнечу, посилили напругу та сприяли започаткуванню нових етнічних, політичних та культурних розривів. Перебуваючи на перехресті різних культур та релігій, Західні Балкани, залишаються регіоном політичної нестабільності, постійних економічних криз, та економічної стагнації. Етнічні розбіжності та невіршені проблеми періодів пост-югославських воєн все ще впливають на розбіжності в освіті та соціальних відносинах. І до того складна ситуація в регіоні посилюється загостренням протиріч між націоналізмом та глобалізмом. З одного боку, новостворені держави прагнули віднайти власну національну ідентичність, а з іншого боку - регіон накрила хвиля західного глобалізму, що посилює загострення релігійних протиріч.

Основними викликами з якими зіштовхнулася миротворча освіта Західних Балкан є:

1. поглиблення соціальної диференціації балканських суспільств;
2. пожвавлення націоналізму;
3. відчуженість освітньої системи початку 90-х років від соціальної реальності, нездатність протистояти новітнім викликам та вирішувати міжкультурні протиріччя;
4. відсутність фінансових, людських, методологічних ресурсів для розвитку миротворчої освіти;
5. неготовність освітніх політик держав до прийняття формальних рішень щодо запровадження в освітні програми новітніх стандартів формування навичок ненасильницького спілкування.

Геополітична нестабільність у регіоні обумовила активізацію пошуку шляхів консолідації населення у новоутворених державах на принципах міжкультурної миротворчої освіти. Дослідники та освітяни дійшли висновку, що мир не пов'язується з відсутністю війни, а передбачає гармонізацію різних рівнів людської діяльності, зокрема у дотриманні прав та обов'язків людини.

Значний вплив на ці процеси мали медіаційні практики. Узагальнюючи дані про події у сербсько-боснійському та сербсько-хорватському конфліктах на Балканах, які фіксують взаємодію між міжнародними акторами, про які повідомляється у відкритій пресі, надають багатий набір показників про результати медіації, політичні

обставини медіації (наприклад, попередні військові успіхи або поразки протагоністів), а також різні стратегії, застосовані сторонами, що виступають посередниками. Ми проаналізували, якою мірою медіація та миротворчість пов'язані з припиненням бойових дій на Балканах. Ключовий висновок полягає в тому, що і медіація, і миротворчість мають позитивний і взаємодоповнюючий вплив на припинення конфлікту. Результати досліджень медіаційних практик показують, що зниження рівня насильства загалом пов'язане з медіацією у поєднанні з діями, спрямованими на учасників конфлікту, а також у поєднанні з кооперативними діями, спрямованими на слабшого учасника.

У цьому контексті миротворча освіта має стати базисом для передачі універсальних цінностей, та пов'язаних з ними знань, які сприятимуть розбудові миру, врегулюванню конфліктів, розвитку громад та соціальній інтеграції населення. По суті миротворча освіта передбачає виховання поколінь у напрямі дотримання ключових принципів, що гарантують добробут людини, зокрема справедливність, свободу, відповідальність, рівність, гідність, безпеку, демократію та солідарність.

Переважно миротворча освіта Західних Балкан сконцентрована на:

1. формуванні соціально-емоційних та етичних навичок у дітей та дорослих;
2. озброєнні здобувачів техніками розпізнавання, попередження та вирішення деструктивних жорстоких конфліктів;
3. дослідженні та поширенні ініціатив міжетнічного діалогу, розбудови миру та примирення, а також різних форм неформальних та формальних програм навчання медіації;
4. створенні центрів дипломатії, що сприяють просуванню позитивного іміджу незалежних держав регіону, серед урядових установ, бізнесу та інших державних і недержавних установ;
5. розширенні наукових досліджень у сфері миротворчості серед країн, які пройшли через конфлікти, та імплементація відповідного досвіду у практику.

З огляду на проблеми та виклики, з якими зіштовхнулися освітяни Західних Балкан у запровадженні та розвитку миротворчих та миробудівних практик у формальній освіті, варто зазначити велику роль неурядових організацій в проектній діяльності, спрямованій на дослідження освітніх інновацій, що культуру миру через освіту та пропаганду миру в регіоні. Фактично понад 90 % проектів, реалізованих в регіоні неурядовими організаціями, були присвячені міжкультурній проблематиці та просуванню ідей демократії у суспільстві. Варто

відзначити в цьому контексті міжнародну мобільність студентів, які в рамках проєктів отримали можливість стати частиною світової студентської спільноти та привнести нові погляди і традиції миротворчого спілкування в національні освітні системи, стати провайдерами інновацій у соціально-емоційному та етичному спілкуванні.

Список літературних джерел:

1. Baber, H., Fanea-Ivanovici, M. and Sarango-Lalangui, P. (2023), The influence of sustainability education on students' entrepreneurial intentions, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2022-0369>
2. Baranović B. Peace Education in Croatia. *Sociologija sela*, 37 (1999) 1 (143): 111-117.
3. Clark, J. (2010). Education in Bosnia-Herzegovina: The Case for root-and-branch reform. *Journal of Human Rights*, 9(3), 344-362. doi:10.1080/14754835.2010.501269. Clark, J. (2009). From Negative to Positive Peace: The Case of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Human Rights*, 8(4), 360-384. doi:10.1080/14754830903332434.
4. Clarke-habibi, S. (2005) Transforming worldviews: The case of education for peace in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Transformative Education*, 3, 33–56.
5. Horvatek, R., Tahirsylaj, A. (2017). «Small» states acting «big»: How minority education models in post-conflict Croatia and Kosovo perpetuate segregated societies? (Comparative Studies Series). *Education Policy and Practice in Small States: Issues of Size and Scale in the Emerging «Intelligent Society and Economy»*. Chapter: Ch. 6 Publisher: Peter Lang: Frankfurt am Main. pp.111-131.
6. Tomovska Misoska A., Loader R. (2021) The role of school-based contact in reducing social distance: qualitative insights from Northern Ireland and the Republic of North Macedonia, *Journal of Peace Education*, 18:2, 182-208, DOI: 10.1080/17400201.2021.1927685
7. Elcan Kaynak, N (2022). The impacts of ethnic war in Bosnia and Herzegovina on Education, *İçtimaiyat Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2). ss. 637-647.
8. Emkić E., (2023). Approaches to Peace Education and Institutionalization of Peace Values in Formal Education in Bosnia and Herzegovina, *Peace Pedagogies in Bosnia and Herzegovina*, 10.1007/978-3-031-26246-3_3, (65-77),
9. Emkic E., Conflict Transformation, Sustainable Education and Peace Education, *Reconciliation and Education in Bosnia and Herzegovina*,

- 10.1007/978-3-319-73034-9_2, (19-36), (2018).
10. Fountain, S. (1999). Peace Education in UNICEF. Programme Division UNICEF Working Paper.
11. Hill, K. (2011). Possibilities for social cohesion in Education: Bosnia-Herzegovina. *Peabody Journal of Education*, 86(2), 155-170.
12. McDermott, P., & Lanahan, B. K. (2012). Democracy and social justice in Sarajevo's schools. *The Qualitative Report*, 17(Art. 22), 1-27
13. Schrodtt, P.A., & Gerner, D.J. (2004) An Event Data Analysis of Third-Party Mediation in the Middle East and Balkans. *The Journal of Conflict Resolution*. 2004. Vol. 48, No. 3, pp. 310-330.
14. Torsti, P. (2007). How to deal with a difficult past? History textbooks supporting enemy images in post-war Bosnia and Herzegovina. *Journal of Curriculum Studies*, 39(1), 77-96. doi:10.1080/00220270600765278.
15. Weinstein, H. M. Freedman, S. W., & Hughson, H. (2007) School voices: Challenges facing education systems after identity-based conflicts. *Education, Citizenship and Social Justice*, 2, 41–71
16. Льїч Л.М., Акіліна О.В. 2023/ Миротворча освіта в контексті сталого розвитку громад. Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи: Доповіді всеукр. наук.-практ. гонф, м. Київ, 16 червня 2023 р.: Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. – 19-35.

Льїч Людмила Миколаївна,
д.е.н., професор, професор кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка
Яковенко Ігор Валентинович,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка

МИРОТВОРЧА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Початок повномасштабного вторгнення рф (24.02.2022 р.) після восьмирічної гібридної війни став точкою розриву українсько-російських відносин. Метою російської агресії стало не просто загарбання територій, а **знищення нашої національної ідентичності, геноцид українського народу**. Російська держава й ідеологія рашизму, яку сповідує російський політикум, офіційно заперечують існування українців як окремої нації, а ті, хто не погоджуються з цим, підлягають фізичному знищенню [5]. Розрив економічних, соціальних, міжкультурних зав'язків, розрив світоглядів та довіри збільшується

щоденно і накладає відбиток не лише на сучасні покоління, які проживають цю війну, а й на кілька майбутніх поколінь. Важко спрогнозувати час наближення російсько-української війни, але достеменно відомо, що відновлення у постконфліктний період потребуватимуть не тільки населені пункти, екосистеми, а й люди, які пройшли через цю війну. Тому актуалізація досліджень, спрямованих на вивчення потенціалу миротворчої освіти на шляху до консолідації українського суспільства у конфліктний та постконфліктний період триватиме.

Миротворча освіта, спрямована на формування універсальних цінностей у суспільстві, на яких ґрунтується культура миру, включно з розвитком навичок ненасильницького спілкування, розв'язання конфліктів та побудови конструктивного діалогу в якому забезпечується суспільний добробут та поступ у сталому розвитку. Аналіз наукових досліджень щодо сутності миротворчої освіти засвідчив, що науковці переважно розглядають насильство та систему війни як основну проблему, яка перешкоджає миру [6].

У дослідженні Кестера К. зазначається, що переважно наукові розвідки у миробудуванні та митворчій освіті, спрямовані на вивчення підходів протидії насильству в усіх його проявах (наприклад, соціальні, економічні, політичні, екологічні, духовні, етичні тощо) [3]. Рідон Б., визначає насильство як «зумисну шкоду, заподіяну з певною метою або передбачуваною вигодою кривдника, або тих, хто не є безпосередніми кривдниками, однак отримують користь від шкоди» [4].

Миротворча освіта порушує діалог щодо важливих питань, які є стрижнем цивілізованого суспільства, щоб трансформувати репресивні системи з ненасильницької орієнтації на культуру миру. Саме такий підхід на думку Хікса [2] та Болдінга [1] дає можливість критично проаналізувати прояви та виправдання насильства, визначити учасників конфлікту та змодельовати мирне майбутнє. Миротворча освіта включає розвиток навичок ненасильницького спілкування (наприклад, медіації, посередництва, арт-терапії тощо).

У рамках проєкту Еразмус + Модуль Жана Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» ми визначили, що вагомий вплив на реалізацію миротворчих засад у суспільстві мають управлінці (менеджери) [7; 8]. По-перше, це проявляється у тому, що успішна діяльність менеджерів забезпечує розвиток соціально - виробничої сфери, що своєю чергою позитивно впливає на добробут населення, його позитивне сприйняття ситуації в країні, формує миролюбні настрої.

По-друге, робота керівництва підприємств забезпечує уникнення або значне усунення розвитку таких видів діяльності, які породжують анти миротворчі настрої, зокрема: неконтрольоване виробництво зброї, виробництво і продаж наркотичних речовин, розвиток закладів, що несуть аморальну складову - проституції, пияцтва, низько пробної культури, різного роду шоу, що порушують людську гідність, тощо.

По-третє, цивілізований менеджмент не допускає появу незаконної експлуатації людських ресурсів у соціально - економічній діяльності, приниження людської гідності, елементів рабської праці.

По-четверте, сучасний менеджмент має забезпечити соціальну відповідальність бізнесу, добродійну його участь у культурно - виховних заходах, покращенні екологічного клімату, матеріальну підтримку розвитку дітей та юнацтва, фінансування закладів освіти, медицини, культури.

По-п'яте, управлінський апарат має дбати про людей з ознаками інвалідності, зокрема залучення таких людей до трудової діяльності, не допускати прояви гендерних перекосів, порушень основ міжгнїчної та міжконфесїональної взаємодїї.

По-шосте, менеджмент має у зовнїшньоекономічних зв'язках пильнувати прояви в виробничїй сферї взаємовїдносин із державами - агресорами, гарантувати дотримання санкцій, протидїяти проникнення в економічну сферу держави контрагентів агресивних мїжнародних органїзацій.

По-сьоме, керівники бізнесу повинні вживати всі заходи щодо захищеностї від кримїнальних та напївкримїнальних структур, чиновницького свавїлля, недобросовїсної конкуренції.

Ми твердо переконанї, що питання миротворчої освіти мають бути в епїцентрї уваги менеджерів, оскїльки вони керують не лише бізнес-процесами, а й людьми. Як вїдомо, будь-кому колективї можуть ї, як правило, виникають конфлїкти. Саме менеджери переважно виконують функцію примирення сторїн, виступають своєрїдним третейським арбїтром.

Нинї бїльшїсть спївробїтників у колективах цїкавиться питаннями зовнїшньої та внутрїшньої полїтики держави, мїжнародними та полїтичними конфлїктами. Роль менеджера, полягає у висвітленї подїй, що відбуваються, спираючись на аналїз їнформації. Ефективний менеджер може показати оцїнку вїдповїдних подїй через призму рїзних сторїн, в першу чергу тих, якї мають авторитет в суспїльствї. Це допоможе людям обґрунтувати свої думки, не давати

сирих і не виважених оцінок, не породжувати привиди для конфліктних ситуацій через поверхове ставлення до проблем.

Поведінка менеджера має бути прикладом поваги до людини навіть якщо для такої людини характерна неадекватна поведінка та вчинки. Навіть під час покарання менеджер повинен робити це так, щоб не принижувалась людська гідність, не було образ і насміхання над людиною.

Як правило в колективах, в яких менеджер виконує керівні функції, існують об'єктивні чинники, що розділяють суспільство. До них можна віднести різний вік, неоднаковий освітній рівень та рівень виховання, ступінь зовнішньої привабливості, матеріальний рівень родин та ще цілий ряд інших факторів. Завдання менеджера максимально "згладити" прояв цих відмінностей, зробити так, щоб вони не мали домінуючої ролі у взаємовідносинах.

Особливо слід виділити необхідну роботу менеджменту для вирішення можливих конфліктів у гендерній площині. На жаль існують деякі пережитки пострадянської «культури», коли мають місце насмішки, прояви сексизму, неухважність до особливих потреб жінок, пов'язаних із увагою до зовнішнього вигляду, виконанням ряду санітарно - гігієнічних процедур, тощо. Тут робота менеджера повинна базуватись на поєднанні роз'яснювальної роботи із жорсткими методами впливу на тих, хто переходить межу культури та чемності. І звичайно окреме питання - рівності в оплаті та умовах праці.

Завжди болючою темою є міжконфесійні та міжетнічні питання. Вирішення їх ускладнюється тим, що як правило існують певні історичні викривлення, що накопичувались століттями. В Україні такі питання загострюються через протиправну діяльність московської церкви, яка на жаль ще має багато прихильників. Війна об'єктивно створила негативне ставлення до росіян. У менеджера виникає складне завдання уникнути фальшивої миротворчості і в то же час вміло проводити необхідну роз'яснювальну роботу.

Війна суттєво ускладнила задачу щодо впровадження ненасильницьких підходів. Сучасний менеджер має чітко розділяти у своєму спілкуванні із людьми ненасильницькі підходи у сімейних відносинах, на роботі, в конфліктах на побутовому рівні із відсутністю непотрібної толерантності у відносинах із ворогом та його припідприємцями.

Також складним питанням є постконфліктна розбудова миру. На жаль, не можна менеджеру агітувати за мир за будь - яких умов. Мета для нас це справедливість післявоєнної системи із визнаними кордонами, повагою до наших історичних традицій, компенсації

збитків та покарання злочинців. Не можна гарантувати що це повністю розрядить конфлікт із нашими сьогоднішніми ворогами.

Таким чином, у своїй діяльності менеджер повинен спиратися на пропагування соціальної справедливості, відносини, що базуються на ціннісних та етичних підходах, повагу до людської гідності. Це забезпечить впровадження в людські відносини миротворчості та толерантності, спокій у колективах та принципову громадянську позицію у ряді аспектах взаємовідносин.

З 2022-2023 рр. у Київському університеті імені Бориса Грінченка у проекту Еразмус + Модуль Жана Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» розпочато підготовку управлінців та менеджерів на освітньо-професійних програмах (ОПП) другого (магістерського) рівня вищої освіти «Державне управління», «Менеджмент організацій та адміністрування» на засадах миротворчості. До відповідних ОПП було введено освітні компоненти «Миротворча освіта для управління та бізнесу», а також «Миротворча освіта в публічному управлінні». У рамках освітніх стандартів обох ОПП студенти отримали можливість ознайомитися з кращими практиками миробудування та миротворення в ЄС, механізмами взаємодії влади бізнесу та громади в побудові конструктивного діалогу, розвинути навички медіації та емоційного інтелекту. Результати опитування студентів, які пройшли відповідну підготовку засвідчують, що переважна більшість з них вважають, що розвиток навичок миротворчості важливий оскільки вони уможлиблюють альтернативні шляхи розв'язання конфліктів з урахуванням інтересів усіх сторін (74%). Дві третини вважають, що розвиток цих навичок сприяє кращому розумінню проявів поведінки учасників конфлікту (63%), а кожен другий, що ці навички уможлиблюють об'єктивне оцінювання конфлікту та розробку обґрунтованого прогнозу його розвитку (58%).

Перспективи подальших наукових розвідок авторів у рамках цього проекту Еразмус + Модуль Жана Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» будуть спрямовані на розробку концептуальних підходів навчання дорослого населення у дусі миробудування та миротворення.

Список літературних джерел:

1. Boulding, E. 1988. *Building a global civic culture: Education for an interdependent world*. New York: Teachers College Press.
2. Hicks, D. (Ed.). 1994. *Preparing for the Future: Notes and Queries for Concerned Educators*. London: Adamantine Press.

3. Kester, K. Education for Peace: Content, Form, and Structure: Mobilizing Youth for Civic Engagement. The Peace and Conflict Review: Conference Paper. ISSN:1659-3995.
4. Reardon, B. 2001. *Education for a culture of peace in a gender perspective*. Paris: UNESCO.
5. «Вистояли – переможемо!». Інформаційні матеріали до річниці повномасштабного вторгнення РФ в Україну. URL: <https://uin.gov.ua/informaciyni-materialy/zhurnalistam/vystoayaly-peremozhemo-informaciyni-materialy-do-richnyci-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-v-ukrayinu>
6. Льїч Л. М., Акіліна О. В. 2022. Миротворча освіта: генеза поняття, сутність, зміст. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 22.11.2022 р. К.: КУБГ, С.229-231
7. Льїч Л.М., Акіліна О.В. 2023/ Миротворча освіта в контексті сталого розвитку громад. Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи: Доповіді всеукр. наук.-практ. Конф «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи», м. Київ, 16 червня 2023 р.: Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. – 19-35.
8. Звонар В.П., Яковенко І.В. Сутність та європейська практика миротворчої освіти. Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи: Доповіді всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ, 16 червня 2023 р.: Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. – 12-19.

Красовський Дмитро Олександрович, аспірант
ПВНЗ "Європейський Університет"
Науковий керівник - к.е.н., доцент Майор О.В.

МИРОБУДУВАННЯ ЧЕРЕЗ ОСВІТУ: АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Освіта та мир є запорукою людського розвитку. Щодня війни забирають людські життя, тому важливо впроваджувати ефективні програми освіти та управління конфліктами. Люди, які пережили або переживають збройні конфлікти, мають особливий досвід і розуміння того, що означає мир. Вони можуть відігравати важливу роль у розбудові миру, оскільки мають чітке бачення того, чого вони хочуть досягти, і прагнуть працювати над реалізацією своїх цілей.

У сучасному світі питання мирного співіснування є все більш актуальним. Цей виклик стосується всіх, в тому числі і освітнього сектору. Сьогодні заклади освіти розглядаються як ключові суб'єкти, які можуть впливати на мирну ситуацію в громаді. Саме вони є найбільш ефективним інструментом для формування мирного та гармонійного суспільства. Місію закладу освіти можна визначити словами Жака Делора, Голови Міжнародної комісії з питань освіти XXI століття: «Навчитися жити разом, навчитися жити з іншими». Однією з головних проблем сучасної освіти, пов'язана з тим, що заклади освіти приймають людей різного походження та змушені мати справу з проявами гніву та агресії, а також їхніми наслідками, такими як труднощі з навчанням та особистим пристосуванням [1].

Але з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну багатьох у світі змусило переосмислити роль миротворчих напрямків освіти. Дослідження проблем та ефективності їхньої діяльності набуває особливої актуальності, особливо у випадку російсько-української війни.

Миротворча освіта визначається ЮНІСЕФ як: «...Процес просування знань, навичок, поглядів і цінностей, необхідних для зміни поведінки, яке дозволить дітям, молоді та дорослим запобігати конфліктам і насильству, як явним, так і структурним; розв'язати конфлікт мирним шляхом; і створити умови, що сприяють миру, будь то на внутрішньоособистісному, міжособистісному, міжгруповому, національному або міжнародному рівнях...» [2].

Миротворча освіта може здійснюватися в різних формах:

- У рамках формальної освіти, наприклад, у школах, університетах, коледжах.
- У рамках неформальної освіти, наприклад, через тренінги, семінари, курси, волонтерську діяльність.
- У рамках медіа та культури, наприклад, через освітні програми, фільми, книги тощо.

Миротворча освіта є важливим інструментом для побудови миру в нашому світі. Вона допомагає людям розуміти причини конфліктів, розвивати навички вирішення конфліктів мирним шляхом та формувати цінності миру.

У документі «Концепція 4RS» дослідники пропонують новий підхід до миробудування, який фокусується на соціальній справедливості та примиренні. Вони стверджують, що освіта є ключовим інструментом для досягнення цих цілей [4].

Концепція 4RS складається з чотирьох вимірів: визнання, перерозподілу, представництва та примирення.

Вимір визнання передбачає, що всі люди мають бути визнані та поважаються, незалежно від їхньої раси, релігії, гендеру чи інших ознак.

Вимір перерозподілу передбачає, що ресурси та можливості мають бути справедливо розподілені між усіма членами суспільства.

Вимір представництва передбачає, що всі люди мають бути представлені в органах влади та інших інституціях.

Вимір примирення передбачає, що люди, які постраждали від конфлікту, можуть знайти спільну мову та побудувати нові стосунки.

Автори документу наводять приклад М'янми, щоб продемонструвати, як компоненти 4R можуть бути застосовані на практиці. Вони стверджують, що підхід 4R є евристичним інструментом, який може допомогти дослідникам та практикам усвідомити виклики та можливості розбудови миру в постконфліктних суспільствах.

Загалом, концептуальна модель 4R пропонує новий погляд на роль освіти у розбудові миру. Вона є потенційно цінним інструментом для розуміння та впровадження освітніх програм, які сприяють сталому миробудуванню.

Також до уваги було взяті дослідження, що було проведене в Латвії та Естонії, де було виявлено, що миротворча освіта в цих країнах має низку елементів, які можуть бути корисними для України в сфері освіти. Ці елементи включають:

- Акцент на соціально-емоційних навичках та трансформаційних компетентностях. У миротворчій освіті важливо навчати учнів розуміти себе та інших, а також розвивати вміння співпрацювати, вирішувати конфлікти та будувати мир.

- Особливу увагу на метакогнітивних можливостях учнів. Метакогнітивні навички дозволяють учням усвідомлювати власні мислення та навчання, а також регулювати їх.

- Впровадження ефективних інтерактивних форм навчання. Інтерактивне навчання дозволяє учням активно брати участь у навчальному процесі та краще засвоювати матеріал.

- Розвиток навчання миротворчим навичкам на різних освітніх рівнях. Миротворчі навички важливі для всіх людей, незалежно від їхнього віку та освітнього рівня.

- Розвиток неформальної миротворчої освіти [3].

Неформальна освіта може бути ефективним способом навчання миротворчим навичкам у позашкільному середовищі. Крім того, автори дослідження відзначають, що миротворча освіта наразі не має широко прийнятої методології оцінювання. Це може бути пов'язано з

відсутністю узгоджених цілей навчання. Освітні програми миру, як правило, оцінюють заходи для безпосереднього досягнення миру, а не результати навчання.

У світлі вивчення концепції 4RS та аналізу досвіду Латвії та Естонії можна зробити висновок, що ефективність міжнародного досвіду в сфері миротворчої освіти є ключовим аспектом для управлінських систем в Україні. Концепція 4RS надає не лише новий підхід до миробудування через визначені виміри, але й акцентує роль освіти у досягненні соціальної справедливості та миру. Дослідження в Латвії та Естонії підтверджує актуальність подібних підходів і можливість їхнього впровадження в українських управлінських системах. Події сьогодення вказують на потребу ефективного використання міжнародного досвіду як основи для покращення миротворчої освіти в Україні.

Список літературних джерел:

1. Акіліна О., Панченко А. ПРАКТИКИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ ЛАТВІЇ ТА ЕСТОНІЇ. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 74(1), 128–136. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.1.11>
2. Стадник М. М., Панченко А. Г. АКТУАЛІТЕТИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. – URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.4>
3. Росток М.Л. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТИ НА ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЯХ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВ. Аналітичний вісник у сфері освіти й науки : довід. бюл. / наук. ред. М. Л. Росток ; бібліогр. ред. Л. О. Пономаренко ; НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. – Вінниця : ТВОРИ, 2023. – Вип. 18. С. 3–24.
4. Novelli M., Cardozo L., Mieke T., Smith A. THE 4R FRAMEWORK: ANALYSING EDUCATION'S CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE PEACEBUILDING WITH SOCIAL JUSTICE IN CONFLICT-AFFECTED CONTEXTS. *Journal of Education in Emergencies*. 2017. No. 3. P. 14–43. URL: <https://archive.nyu.edu/handle/2451/39660>.

Мельник Валерія Валеріївна,
професор, доктор філософських наук,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
Решетова Ірина Анатоліївна,
доцент, кандидат педагогічних наук,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАРАДИ ПЕРЕМОГИ ТА МИРУ (АНТРОПОЛОГІЧНА ПАРАДИГМА ТА КРИЗА)

Більшість уявлень особистості, закріплених в менеджменті, є психологічними. Миротворча освіта в Донецькій області це управлінська система цінностей і норм поведінки, що втілює поняття про добро і зло, справедливість і несправедливість, порядність і нечесність.

Мета – проблема незламної та миротворчої освіти в основному досліджується на рівні визначення й аналізу української антропології та аксіології і спектру цінностей сучасного вчителя, їх порівняльної характеристики з представниками інших професій, спроб класифікації ціннісних орієнтацій педагога. Перш за все, проблеми, з якими стикається освіта в конфліктному регіоні де йдуть воєнні дії, це визначення ціннісних українських орієнтацій та української ідентичності, боротьба з рейковою інформацією та квазіцінностями й квазікультурою. Питання, пов'язані з визначенням феномена незламної особистості, яка існує в екзистенціальній кризі, відчуваючи при цьому страх перед смертю та боязнь перед невідомим. Боязнь завжди передбачає наявність будь-якої певної загрози. Боятися, наприклад, людей, обставин, умов, явищ тощо. Тобто джерело боязні завжди визначене. Інакше страх. Будь-який предмет, який збуджує страх, відсутній. Людина не може навіть сказати, що її страшить. Саме в цій невизначеності й проявляється основна властивість страху. Це почуття виникає без будь-якої видимої і певної причини. Через це людина і не здатна чинити опір, оскільки невідомо, звідки страх наступає. Тоді здається, що він підходить із усіх боків і від нього не сховатися, тому що навіть не знаєш, від чого тікати [4].

Здебільшого страх уважається негативним явищем, але екзистенціалісти ХХ ст. надають йому позитивного забарвлення. Вони говорять, що страх уражає людину у всіх її життєвих відношеннях. Він необхідний нам для того, щоб витягти людину з розміреного абстрагування, від усіх щоденних проблем, турбот і подивитися на все, що відбувається, з боку. Страх подібний до вогню, він спалює все

несуттєве і тимчасове; він відвертає людину від усього світського. Тільки тоді проявляється істинне існування. К'єркегор твердить: страх – це запаморочення свободи [1].

Під час цього почуття все незначне відступає на задній план, а залишається лише існування. Коли людина піднімається над бездумним проживанням – вона розуміє, що більшість її цінностей, орієнтирів і життєвих відношень – помилкові. Раніше вони несли її, а тепер вона ніби відірвана від них, тепер вона цілком опирається на саму себе, і лише в цьому проявляється істинна свобода.

Проблемою освіти Донецького регіону є переоцінка цінностей, де відкривається чинне існування[1]. В екзистенціалізмі, згідно з Р.Меєм, людина сприймається завжди в процесі становлення, у потенційному переживанні кризи, [3] яка властива західній культурі, у якій вона переживає тривогу, відчай, відчуження від самої себе і конфлікти. Людина навчилася існувати в умовах війни і при цьому не втратила здатність мислити й усвідомлювати своє буття, тобто вона розглядається в екзистенціалізмі як відповідальна за своє існування. Дитина почала швидко усвідомлювати себе і бути відповідальною за себе, якщо не хоче стати самою собою. Але кожного дня факт смерті ставить у глибині питання про людину та її сенс життя. Життя в цьому світі має сенс саме тому, що є смерть, і людина відчуває страх перед нею. Сенс пов'язаний з кінцем. І якщо б не було кінця, тобто якби людина могла жити вічно, то життя втратило би свій автентичний сенс. Смерть – крайній жах і крайнє зло – виявляється єдиним виходом із дурного часу у вічність, і життя безсмертне й вічне виявляється досяжним лише через смерть. Отже, в педагогічній площині, шляхів і засобів їх цілеспрямованого розвитку у майбутнього управління, розглядалися недостатньо, що, ймовірно, пов'язано зі складністю, міждисциплінарністю, поліфункціональністю, динамізмом самого явища ціннісних орієнтацій. Певні складнощі викликає і специфіка викладання в умовах війни, коли завтра може і не бути або відчуваючи себе на антропологічній межі вчитель не втрачає української ідентичності і жаги до життя.. Це пояснюється недетермінованістю причинно-наслідкових зв'язків і достатньо варіативно-явним (стохастичним) розвитком ціннісних орієнтацій. У зв'язку з цим положенням стає очевидним, що формалізація змісту освіти в системі вищої освіти, з погляду чітко визначених ціннісних орієнтацій, неможлива. Необхідність посилення аксіологічної підготовки майбутнього вчителя є одним з пріоритетних напрямків модернізації вищої педагогічної освіти.

У XXI столітті в житті й професійній діяльності багатьох українських менеджерів настає момент, коли набуття ними досвіду і досягнення значного рівня компетентності призводить до необхідності глибокого світоглядного та онто-аксеологічного осмислення сенсу і розуміння своєї екзистенції. Це осмислення звичайно переслідує певну мету. По-перше, загальна критична спрямованість цього осмислення відкриває можливості істотного розуміння феномену управління як самої освітньої складової, як толерантності, так і підвищення рівня її ефективності. По-друге, в людській свідомості існує потреба я хочу бути і я хочу знати, але щоб бути, треба знати і гносеологічне осмислення дозволяє людині більш чітко визначитися з відповідністю обраною нею професії і професійної діяльності своїм здібностям, спроможностям та природним схильностям.

Розглянуті умови і значення управління як маніпуляції, сугестії та екзистенційного осмислення людиною своєї професії, професійної діяльності, а також себе і свого місця в ній мають безпосереднє відношення до освітнього менеджменту. Можна навіть стверджувати, що саме в цій сфері управління проявляється найбільш чітко, повно і яскраво. Це зумовлено, по-перше, істотною суспільною значущістю вищої освіти, по-друге, складною структурою управлінської діяльності викладачів, по- третє, необхідністю забезпечення не тільки високої професійної і соціальної компетентності майбутніх фахівців, але ще й їхнього належного виховання та особистісного розвитку.

Сьогодні в миротворчій освіті стали не тільки свідками, а й безпосередніми учасниками якісно нового етапу розвитку людської цивілізації. Основна особливість його полягає у переході до європейського демократичного та інноваційного типу світового розвитку, коли зміни практично у всіх сферах суспільного життя відбуваються так швидко, що ми не встигаємо їх пізнавати та розуміти. За цих умов суспільство висуває принципово нові вимоги до системи освіти, дистанційної освіти, яка має відігравати визначальну роль у їх кадровому забезпеченні, у підготовці менеджерів, управлінців, економістів, в умовах маргінального та демократичного суспільства, або нового незалежного суспільства знань (Knowledge Society, K-society). Існують різні підходи до розуміння сутності і змісту освітнього менеджменту. За першим підходом освітній менеджмент розглядається як певною мірою абстрактно теоретичні роздуми про сутність управління в освіті. Другий же підхід вважає своїм завданням формування у менеджерів культури філософського мислення, уміння осмислювати цілі й сенс своєї діяльності та тих проблем, що її супроводжують, а також прищеплення такої культури

студентам як майбутнім фахівцям. Отже, у цьому відношенні, в аспекті індивідуальної сутнісної направленості страху, любові, свободи в певному значенні визначають людське існування та націлену на цілком і повністю індивідуальну освітню парадигму. Подібно до того, як свобода відкриває «те, що треба», так і освіта відкриває єдине, що можливе: унікальні можливості людини. Свобода спроможна побачити людину в усій неповторності, як абсолютну індивідуальність, якою вона є.

Отже, сучасна освіта у воєнний період – це, якщо так можна сказати, деяка універсальна одиниця життя. Це та цегла, з якої складається життя кожної людини незалежно від статі, віку, національності, раси, віросповідання, матеріального або соціального стану тощо. Великою проблемою в отриманні певних знань є наші переживання. Саме вони і склали основу мови універсалів, які розглядаються тут. Для прикладу наведемо перелік найуніверсальніших із екзистенціалів: самотність, смерть, свобода, відповідальність, любов, віра, надія, втрати, образи, радість, вдячність, щастя, вибір, осмисленість тощо. І оскільки людина або попереду, або позаду себе, але ніколи не сама, завжди – «поза собою», то в ній ні до чого апелювати, її вчинки в конкретній ситуації неможливо оцінювати й коректувати, зокрема і їй самій: адже майбутнє – тільки «проект», а минуле – уже не належить їй. Насьогодні нам намагаються нав'язати антигуманізм, квазі цінність та фашистську ідеологію в освіті і ці нарцисичні налаштування посилено підживлюються й обслуговуються сучасною культурою. Один із блискучих описів заперечення смерті як феномена культури і ще однією відмітною рисою західної культури є культивування обессивно-компульсивних рис особистості таких, як перфекціонізм, високі стандарти, порядок, контроль. Міф про можливість й необхідності повного контролю над тим, що відбувається, несумісний з ідеєю смерті, існує певна проблема в миротворчій освіті навчити людей не думати про смерть. Думка про те, що смерть може наступити в будь-який момент життя, здається сучасній людині, яка звикла планувати кожну хвилину, абсолютно недоречною, вона руйнує такий дорогий їй порядок, позбавляє її необхідного контролю, почуття того, що все йде за планом. Третя проблема в миротворчій освіті – екзистенціальний вакуум: відсутність мети і сенсу в житті. Пусте існування – це вже не життя, а щось проміжне між життям і смертю, щось наближене до смерті. Внутрішнє почуття людини підказує їй, що таке життя мало чим відрізняється від смерті, і вона гостріше відчуває її близькість та неминучість. Можна сказати, що сильний страх смерті – це не страх перед марністю життя.

Людське життя постає як сукупність фрагментів часу, наповнена фрагментарними предметами й відношеннями, у ній немає цілісності, немає проекту життя, який виникає тільки при прийнятті й усвідомленні факту скінченності існування. Такий стан М.Хайдеггер [2] визначив як безликість, коли людина не сприймає скінченність свого існування, свою смертність, бо низка фрагментів не передбачає завершення. Ламання цього стереотипу при близькому зіткненні зі смертю може приводити до неврозу. Людина не справляється з ідеєю власної смерті поза спроби осмислити своє життя, знайти екзистенцію, а значить, вийти за свої межі, трансцендентувати у світ і відшукати смисл свого існування.

Людина втратила сенс свого існування і осягання власного, унікального для кожної людини смислу так само передбачає вільний самовияв, інакше пошуки смислу підмінюються соціальним моделюванням у гіршому смислі цього слова – «змальовуванням» цих цілей і смислів в інших, прийняттям цілей, що очікуються або нав'язуються ззовні. Істинний сенс підмінюється соціальними стандартами, власний людський самопроект – слідуванням зовнішнім шаблонам. У разі блокади процесу індивідуалізації людині не вдається оволодіти своїм позасвідомим і взяти його під контроль, і тоді архаїчні образи і конфлікти позасвідомого можуть заволодіти психікою людини. Сюди можна віднести страх смерті. Власні деструктивні тенденції, витіснена агресивність нерідко стають джерелом тривоги, зокрема й страху за життя близьких і власне життя.

Потреба ж у поглибленій соціально-психологічній підготовці майбутніх спеціалістів зумовлена такими обставинами. По-перше, необхідністю підвищення якості освіти, яку визнають і фахівці освітніх програм. Однією з її причин є недостатнє розуміння частиною викладачів сутності і суспільної значущості освітнього менеджменту, психології, філософії. По-друге, певній їх частині притаманна відсутність як належної культури філософського омислення, так і внутрішньої потреби в ній. По-третє, динамізм сьогодення вимагає гнучкого реагування на зміни, що відбуваються, з боку менеджменту в системі освіти, не тільки як економічної складової і соціально-філософської, психологічної лінії а очікувати належної реакції без рефлексії про то неможливо.

Філософському ж їх осмисленню управління має сприяти систематичне заняття вивченням навчальної дисципліни з аналітики управління, освітнього менеджменту.

Менеджмент в освіті досліджує найбільш загальні закономірності функціонування і розвитку освіти як важливого

соціального феномену чи соціальної необхідності. Сучасна соціальна філософія і психоаналіз припускає сугестію, рефлексію, екзистенцію, на той чи інший об'єкт, явище чи проблему, можливість різних підходів до розв'язання проблем. Менеджмент в українській освіті розглядає відношення людини-управлінця саме як мікрочастинку всесвіту. Сьогодні управлінці за своїм психотипом невротичні, нарцисичні особистості, які нав'язують студентам певні квазіцінності та тоталітарну поведінку. Незалежно від цього, управління в освіті виходить з визнання необхідності широкого погляду на освіту як на важливу суспільну потребу й водночас на одну з життєвих потреб індивіда. Сьогодні кожний справжній менеджер повинен бути знайомий з основами психології, філософії освіти як одним з елементів його професійної компетентності, й однією з передумов ціннісного сприйняття ним своєї професії і професійної діяльності. Вона стає підрунтям його прагнення постійного вдосконалення своєї педагогічної майстерності і освітнього менеджменту. Більш того, освітній менеджмент сам є основою цієї культури. Він розвиває і дисциплінує мислення педагога, забезпечує чіткість його світоглядних позицій, свідоме використання методологічних принципів його діяльності, формування моральних норм і переконань та їх послідовне дотримання. Нарешті, управління в освіті сприяє формуванню системи життєвих цілей і цінностей педагога і прагнення прищеплювати їх студентам, допомогти їм знайти себе.

Звернення до теорії управління привело В.Новака до думки про те, що в ній центральне місце займають узагальнені нормативно-оціночні поняття і положення організації, певної риторики у вигляді норм, канонів, зразків, ідеалів. Проте на нашу думку, теорія управління в контексті освітнього менеджменту не може вичерпати нескінченного різноманіття ціннісних відносин, що виникають в практиці життя.

Слід звернути увагу і на дослідження О.Панфілова, який вивчаючи природу і генезис управління, виходить з основної суперечності нашого часу – суперечності між людиною і світом в їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Ймовірно, можна погодитися з тим, що буття людини, розвиток її як особистості, прояв відносин до навколишнього світу здатний продукувати управління як цінність. Філософ переконаний в тому, що людське управління має ціннісну природу, тому зустріч з будь-яким предметом відразу ж припускає включення механізму оцінки, ціннісного відношення особистості. При визначенні ціннісного відношення автор виділяє лінію відношення свідомості до предмету. У дослідженні Найдьонова встановлено, що

ціннісне відношення є первинним, початковим відношенням людини до дійсності. Решта всіх відносин виступає його похідними. Маються на увазі відносини філософського, економічного, політичного, ідеологічного, етичного, естетичного та іншого порядку.

Для дослідження процесу розвитку ціннісних орієнтацій, ймовірно, значущою буде думка філософа про те, що ціннісне відношення має свідомий характер. Це визначається когнітивною базою феномена.

В.Андрущенко переконаний в тому, що управління – це не що інше, як процес впливу, на свідомість, світогляд, і цілеспрямоване формування системи цінностей вхідної в світ менеджера. Результатом такого процесу може бути наявність у вихованця здібності до спонтанного самоврядування своєю поведінкою. Серед інших це визначення представляє інтерес, оскільки орієнтує на кінцеву мету впливу, виховання і формування певних цінностей. Проте воно вимагає додатку у вигляді механізму формування системи цінностей в політичному, освітньому, економічному управлінні.

Ціннісні орієнтації в конкретному суспільстві для кожної людини і соціальних груп можуть бути впорядковані за допомогою певних орієнтирів, що є загальнозначущими: наукові і філософські парадигми, норми моралі, вимоги до поведінки людей, естетичні смаки, художні канони, політичні позиції, релігійні постулати, соціальні ідеали і т. п.

Соціологічний аспект в розгляді цінностей припускає аналіз існуючого світу цінностей і особливостей функціонування ціннісних систем. Як вже наголошувалося, філософи і соціологи виділяли найрізноманітніші варіанти ціннісних систем: цінності загальнолюдські і національні, цінності матеріальні, соціальні і духовні, цінності-цілі (термінальні цінності) і цінності-засоби (інструментальні цінності), вищі цінності (людина) і так далі. Щодо особливостей функціонування цінностей слід зазначити їх значну стійкість, що додає соціальній системі стабільність і рівновагу. Тим часом, ціннісна система здатна перебудовуватися, модифікуватися в нових соціальних умовах (можливо, і соціальні умови можуть трансформуватися з урахуванням нових ціннісних позицій), а зміна цінностей – це умова існування культури і людини, це закономірний, неминучий процес.

Отже, в рамках проведеного дослідження ми звернулися до соціально-педагогічних передумов актуалізації проблеми ціннісних орієнтацій сучасної миротворчої освіти в пост конфліктних регіонах. Вивчення аксіологічних характеристик педагогічної діяльності, сформульованих класиками педагогіки, дає можливість

створити базове інваріантне ціннісне ядро особистості вчителя. Природно, серед аксіологічних орієнтирів виділяються благородство, любов, краса, терпіння, віра, народність, патріотизм, що, з'єднуючись, утворюють духовність особистості вчителя як основую багатогранного прояву в професійній і особистісній сферах. Відповідно до концептуальної освіти, педагог є джерелом і гарантом повноцінної реалізації аксіологічних позицій.

Важливою основою, в освіті яка виживає у війні, є розробка ученими-педагогами моделі ідеальної людини, основним компонентом якої є внутрішня досконалість особистості, стресостійкість, ідентичність що виражається в духовних основах людини. Перш за все, освіта на Донбасі виявила можливості унікального гуманістичного наповнення освітньої діяльності, що мають генетичне народне коріння і антропоцентризм.

При розгляді аксіологічних підходів в освіті слід спеціально виділяти такі типології цінностей, основою для створення яких є особистість. В цьому випадку типологія включає політичні, екзистенціальні, етичні, естетичні ціннісні орієнтації, які точно орієнтують на зміст людського в людині.

Список літературних джерел:

1. Stewart, Jon (ред.). Volume 10, Tome III: Kierkegaard's Influence on Theology: Catholic and Jewish Theology. doi:10.4324/9781315234885.
2. Гайдегер, Мартин // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. — 742 с.
3. May R. The Meaning of Anxiety. — N.Y. : Pocket Books, 1977.
4. Kierkegaard S. Unwissenschaftliche Nachschrift / S. Kierkegaard / / Kierkegaard S. Philosophisch-theologische Schriften. - Köln, Olten: Hegner, 1959. - Bd.3. - S. 131-844.

Мусік Альона Олександрівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., доцентка Поспелова Т. В.

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВОПОЛОЖНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ

Інклюзивна культура – найважливіша складова інклюзивної освіти. Її несформованість негативно позначається на всьому освітньому процесі. Можна створити ідеальні умови навчання дітей з ООП, але виключити людський фактор неможливо. Інтернет, радіо, телебачення, інші засоби масової інформації повинні об'єднати свої зусилля для виховання у населення поважного ставлення до осіб з особливими потребами. Інклюзивну культуру суспільства можна розглядати не лише як фактор успішної реалізації інклюзивної освіти, але і як фактор розвитку полікультурної освіти.

В контексті управління інклюзивним освітнім середовищем ЗЗСО ми розглядаємо, що інклюзивна культура – це частина загальної культури закладу освіти, установи, організації, спрямованої на забезпечення підтримки спільних цінностей інклюзії, високий рівень якої сприяє підвищенню ефективності процесу інклюзії в цілому [19, с. 42-44]. Розвиток інклюзивної культури передбачає роботу як над формуванням інклюзивних цінностей у закладі загалом, так і кожного учасника освітнього процесу окремо. Запорукою формування інклюзивної культури у закладі освіти є сформована інклюзивна культура кожного педагогічного працівника, які мають бути її носіями, прикладами для наслідування. Це також сприяє створенню колективу, що поділяє ідеї співробітництва, який стимулює розвиток усіх своїх учасників; колективу, в якому цінність кожного є основою спільних досягнень.

Складові формування культури інклюзивності у школі:

- повага до особистості,
- повага до культурного та релігійного досвіду
- повага до сім'ї,
- культивування відчуття приналежності до закладу,
- чутливість до емоційного стану дітей та педагогів, розуміння емоцій та вміння їх контролювати,
- усі учні школи навчаються за освітньою програмою закладу освіти. Однак освітній процес організовано, орієнтуючись на кожен окрему дитину;

- створення простору, який не дискримінує;
- підтримка кожного/кожної дитини;
- забезпечення комфортного психологічного середовища
- заохочення дітей нести відповідальність за власне навчання,
- заохочення допомагати іншим,
- коректні звертання та вживання термінів [6, с. 14-17].

Можна виділити ряд компонентів, що відображають складові інклюзивної культури педагога:

1. Когнітивний компонент передбачає загальні теоретичні та прикладні знання про особливості дітей з ООП в галузі міждисциплінарного простору – педагогіки, психології, медицини, філософії, соціології; уявлення про сутність інклюзивної освіти, варіанти здійснення інклюзивної взаємодії, корекційно-педагогічних засобів, що забезпечують організацію не лише навчального процесу, а й актуалізацію ресурсного простору поза навчальною діяльністю: можливості додаткової освіти, культурні практики, установи соціальної сфери тощо.

2. Ціннісно-мотиваційний компонент включає насамперед особистісну цінність освітньої діяльності в інклюзивній освіті, осмислений, свідомий вибір та стійку мотивацію до інклюзивної освітньої діяльності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації у професійній діяльності, потреби у досягненні професійної мети.

3. Соціально-комунікативний компонент відображає здатність організовувати та підтримувати ефективну взаємодію та спілкування з кожним учасником інклюзивного освітнього простору, знаходити та реалізовувати адекватні ситуації засоби та техніки ефективної комунікації (традиційні та альтернативні), що дозволяють вибудовувати «горизонтальні» та «вертикальні» схеми інклюзивної взаємодії.

4. Операційно-діяльнісний компонент є актуалізацією інтегративної сукупності всіх компетенцій та професійно значущих особистісних якостей, співвідношенням їх із вирішенням конкретних педагогічних завдань та трансформацією ідей освітньої інклюзії у способи професійної діяльності.

5. Рефлексивний компонент передбачає аналіз та осмислення процесу взаємодії суб'єктів інклюзивного освітнього простору, освітніх результатів, власної діяльності.

Формування інклюзивної культури педагогічних працівників – це безперервний процес, що вимагає постійного підвищення кваліфікації, самоосвіти та особистісного розвитку. Для розвитку

інклюзивної культури педагогічних працівників ЗЗСО керівнику закладу варто:

1) побудувати організаційно-педагогічну модель інклюзивної культури педагогічних працівників закладу та окреслити етапи її реалізації;

2) ініціювати проходження педагогами курсів, навчань тренінгів з питань інклюзії;

3) включити всіх педагогів до впровадження в практику закладу освіти ціннісного ставлення до всіх учасників освітнього процесу, рівноправності, об'єктивності, справедливості;

4) розвивати власну культуру інклюзії, ініціювати різні форми роботи з педагогічним колективом для обміну досвідом та знаннями;

5) організувати зустрічі педагогічного колективу з експертами, педагогами чи науковцями, що спеціалізуються на темі інклюзії;

6) систематично актуалізувати знання педагогів про дотримання етичних норм поведінки з учасниками освітнього процесу, правильність вживання термінології, правила комунікації з дітьми з ООП;

7) залучати всіх працівників до цілепокладання, розробки стратегії управління та розвитку інклюзивного освітнього середовища, планування діяльності, адже замученість до визначення напрямків діяльності сприяє «прийняттю» їх працівниками і, відповідно, формує почуття відповідальності за їх реалізацію;

8) інформувати персонал про необхідні програми підвищення кваліфікації, інші джерела інформації (вебресурси), необхідні для професійного розвитку.

Реалізація ідей освіти для всіх та рівних можливостей вимагає формування інклюзивної культури, що підтримує цінності інклюзивної освіти. Розвиток інклюзивної культури педагога – базова складова інклюзивної освіти, адже саме педагогічні працівники є носіями, прикладами цінностей. В даному контексті важлива не лише координація розвитку професійної компетентності та інклюзивної культури педагогів, а й високий рівень мотивації та особистий приклад керівника закладу.

Список літературних джерел:

1. Васильєва Г.І. Любарець В.В. Термінологічний словник-інклюзія. Київ : Міленіум, 2018. 42 с.
2. Впроваджуємо інклюзію в закладі освіти: посібник для директорів: URL:

https://osvita.ua/doc/files/news/900/90069/Inclusion_zaklad_osvity_SQE-SURGe_2023_1.pdf (дата звернення: 12.11.2023).

3. Калініченко І. О. Особливості формування інклюзивного освітнього середовища для забезпечення всебічного розвитку дитини. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2012. № 9. С. 120–126. URL: [file:///C:/Users/comp/Downloads/apnvlop_2012_9_15%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/comp/Downloads/apnvlop_2012_9_15%20(3).pdf). (дата звернення: 26.10.2023).
4. Колупаєва А.А., Таранченко О.М. «Інклюзивна освіта: від основ до практики». К.: ТОВ «АТОПОЛ», 2016. 152 с.
5. Миронова С. П. Педагогіка інклюзивної освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2016. 164 с.
5. Основи інклюзивної освіти : [навч.-метод. посіб. / за заг. ред. А. А. Колупаєвої]. К. : «А.С.К.», 2012. 308 с.

Подунай Яна Сергіївна, магістр

Київського університету імені Бориса Грінченка
Науковий керівник –к.е.н., доцент Акіліна О.В.

МИРОТВОРЧІ ОРІЄНТИРИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У сучасних умовах, коли світ стикається з викликами та нестабільністю, важливо розглядати освіту як ключовий фактор розвитку суспільства та забезпечення миротворчих процесів в ньому. Ситуація воєнного стану створює складність та небезпеку, що безпосередньо впливає на функціонування закладів освіти. У таких умовах розробка та реалізація стратегії розвитку закладу освіти набуває особливого значення, оскільки вона спрямована на забезпечення неперервності освітнього процесу, безпеки та якісного навчання здобувачів освіти. Дана тематика також є актуальною в контексті розвитку суспільства після завершення конфлікту. Відновлення освітніх систем та підвищення їх ефективності стане важливим кроком у побудові стабільного, мирного, згуртованого та процвітаючого суспільства.

Проблематику стратегічних підходів до розвитку закладу освіти в умовах війни досліджувало ряд науковців, зокрема: Андрощук І., Батрак О., Тарасенко О. та Гірська А., Завгородня О., Козирева Л. та Гіль С., Зінькова Г., Поляк О., Топузов О. та Данко А., Щотка О. та

Маслов В. [1-8], тощо. Дослідники стверджують, що стратегія розвитку закладів освіти повинна бути гнучкою і здатною до адаптації до змін.

Суспільство та освітнє середовище постійно змінюються, тому стратегія має бути такою, що регулярно переглядається, оновлюється та вдосконалюється, залежно від нових викликів військового часу. Формування відповідної стратегії розвитку закладу освіти в умовах діючого воєнного стану допоможе забезпечити стабільність та реалізацію освітніх завдань, навіть у складних умовах, дозволить зберегти нормальний ритм навчання, відновити розпорядок дня здобувачів освіти та забезпечить їхній психологічний комфорт.

Важливою метою такої стратегії має бути створення мирного, справедливого та розвинутого суспільства через освіту. Освіта є ключем до змін і трансформації суспільства, навіть у найважчі часи. Вона має сприяти розвитку інтелектуальних, емоційних та соціальних навичок, формуванню громадянської свідомості та підтримці мирного вирішення конфліктів.

Воєнні конфлікти та загроза безпеки можуть серйозно позначитися на освітньому процесі та житті всіх його учасників. Тому, перш за все, стратегія розвитку має бути спрямована на створення безпечного освітнього середовища для всіх учасників освітнього процесу. Необхідно створити умови, щоб заклади освіти були захищені від можливих загроз та відповідали вимогам безпеки. Це може включати удосконалення системи безпеки, проведення навчань з евакуації та першої медичної допомоги, а також сприяння психологічному благополуччю всіх учасників освітнього процесу.

Другим аспектом стратегії розвитку в умовах воєнного стану є забезпечення доступності освіти для всіх здобувачів освіти. У таких складних умовах деякі заклади освіти можуть бути зруйнованими або недоступними. Тому важливо забезпечити можливість навчання здобувачів освіти у безпечних місцях, зокрема в інших закладах освіти, дитячих центрах або навіть у тимчасових навчальних приміщеннях. При цьому необхідно забезпечити належні умови навчання, доступ до навчальних матеріалів та ресурсів.

Стратегія розвитку повинна також спрямовуватися на збереження якості освіти. Це вимагає пошуку та впровадження нових методик навчання, використання інноваційних технологій та дистанційного навчання, які можуть забезпечити продовження освіти навіть у віддалених районах або в умовах обмежень на пересування. Використання сучасних технологій дозволяє зберігати зв'язок між учасниками освітнього процесу, забезпечувати доступ до навчальних

матеріалів, проводити онлайн-уроки та інтерактивні заняття. Таким чином, заклади освіти можуть забезпечити неперервність навчання навіть в умовах воєнного стану [5].

Стратегія розвитку в умовах війни також має враховувати психологічні потреби здобувачів освіти та підтримку їхньої емоційної стабільності. Важливо створити спеціальні психологічні програми та психологічну підтримку для здобувачів освіти, які переживають стресові ситуації через війну або конфлікт. Розуміння та уважне ставлення до їхніх потреб можуть допомогти зменшити негативний вплив воєнних подій на їхній розвиток і навчання, забезпечити збереження ментального здоров'я здобувачів освіти [4].

Крім того, стратегія розвитку в умовах воєнного стану має сприяти вихованню культури миру та громадянського самосвідомості здобувачів освіти. Важливо формувати в них цінності толерантності, взаєморозуміння, поваги до інших та активної громадянської позиції. Заклади освіти можуть проводити спеціальні заходи, проекти та дискусії, які сприятимуть підвищенню свідомості здобувачів освіти щодо важливості мирного співіснування.

Умови воєнного стану ставлять виклик перед системою освіти, проте вони також можуть бути можливістю для пошуку нових інноваційних підходів та розвитку. Стратегія розвитку може сприяти посиленню ролі освіти в формуванні мирного та стабільного суспільства, розвитку розуміння та поваги до інших культур та народів, підтримці толерантності та співпраці.

Загалом, стратегія розвитку в умовах воєнного стану має забезпечувати невідкладні потреби здобувачів освіти, зберігати освітні цінності та створювати умови для мирного розвитку суспільства. Це складна задача, але з урахуванням всіх аспектів, залученням всіх зацікавлених сторін та використанням інноваційних підходів можливо досягти успіху у розвитку освіти. При розробці стратегії розвитку закладу освіти необхідно враховувати досвід і кращі практики з інших країн, які стикнулися з подібними викликами, а також звертатися до міжнародних організацій та фахівців з освіти для отримання підтримки та консультацій.

Окрім того, важливо забезпечити необхідне фінансування для реалізації стратегії. Умови воєнного стану можуть призвести до економічних труднощів та обмежень, але інвестиції в освіту є важливим і довготривалим інвестиційним кроком. Необхідно шукати можливості для отримання фінансової підтримки від держави, міжнародних організацій, благодійних фондів та місцевої громади, формуючи ефективну систему партнерства.

Отже, стратегія розвитку в умовах воєнного стану має бути насиченою інноваціями, солідарністю та мудрістю, щоб забезпечити перспективну освіту навіть у найскладніших умовах. Це відкриває шлях до побудови майбутнього, що ґрунтується на освіченому та толерантному суспільстві, здатному протистояти конфліктам та сприяти мирному врегулюванню суперечностей.

Список літературних джерел:

1. Андрощук І. Сучасні тенденції розвитку освіти в Україні. *Молодь і ринок*. 2023. №1/209. С.17–21. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.273124>
2. Батрак О. В., Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-1>
3. Гірська А. Теоретичні аспекти та нормативно-правові засади функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах війни. *Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету*. 2022. С. 52-56.
4. Завгородня О.А., Козирева Л.Л., Гіль С.В. Формування основ антикризового управління в закладах освіти в умовах воєнного стану. *Школа управління*. 2023. №1. С.71-83.
5. Зінькова Г. Р. Моніторинг якості освіти в системі управління школою. *Управління школою*. 2016. № 7/9. С. 41-43.
6. Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
7. Поляк О. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Grail of Science*. 2022. №14-15. С. 538–543.
8. Топузов О., Данко А. Система освітнього партнерства закладу загальної середньої освіти України в умовах війни. *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 3.С. 5-12. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-5-12>
9. Щотка О. П., Маслов В. І. Організаційні стратегії підтримки психологічного благополуччя здобувачів та персоналу закладів освіти в умовах війни в Україні. *Редакційна колегія*. 157.

Поречна Дарина Вікторівна, магістр
Київського університету імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к. н. держ. упр., доцентка Панченко А.Г.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Дослідження світових тенденцій розбудови освіти, застосування сучасних, інноваційних методів управління закладами освіти має важливе значення для реформування освіти України та наближення рівня її якості до європейських стандартів. Проблеми застосування командного менеджменту в освіті потребують ретельного вивчення, саае тому відповідний досвід країн Європи може бути в цьому корисним. Сучасний європейський заклад освіти, як правило, очолює неформальний керівник, а справжній креативний лідер, який демонструє на власному прикладі орієнтацію на досягнення поставлених цілей; концептуальне, стратегічне бачення; ініціативність; здатність до пошуку інформації; вміння співпрацювати з людьми; здатність впливати на людей; орієнтацію на визначені стратегії; вміння управляти командою [1].

Однією зі структурних одиниць шкільного менеджменту європейських країн, є управління персоналом, активним інструментом якого є формування та функціонування педагогічних команд, які є головною рушійною силою покращення ефективності діяльності освітнього закладу. Завдяки їх ефективній взаємодії, школа спроможна досягати високих результатів, покращувати умови для усіх учасників освітнього процесу тощо. Добрим прикладом дієвого шкільного менеджменту є досвід Польщі.

Як зазначено в [2], першим і суттєвим кроком у процесі залучення вчителів до управлінських процесів в закладі освіти, є «...створення професійних команд, які впливають на рішення, що стосуються життєдіяльності школи. Таким чином вчителі відчувають відповідальність і виявляють інтерес до шкільних справ і прийнятих рішень».

Одним із способів створення команди в школі є вибори представників різних груп зацікавлених сторін шляхом голосування. Сформовані таким чином команди функціонують протягом навчального року та вирішують питання, пов'язані із найважливішими напрямками функціонування закладу освіти. Можна виділити команди за предметами або областями навчального плану, тому вчителі, наприклад, гуманітарних дисциплін об'єднуються в спільну команду з

метою планування, обговорення результатів навчання, аналізу результатів матури (іспит нахшталт українського ЗНО) або для власного професійного розвитку.

Також розповсюдженим організаційно-управлінським інструментом формування команд в польських школах є створення команд вчителів на одному класному підрозділі (наприклад, 5 класів). На базі цих педагогічних команд здійснюється організаційно-управлінська діяльність педагогічної ради [3].

Команда вчителів, які навчають учнів одного класного підрозділу, може шукати відповіді на такі запитання. «...Як індивідуалізувати роботу з учнем під час проведення обов'язкових і додаткових навчальних занять, відповідно до розвиваючо-освітніх потреб і психофізичних можливостей учня? Як адаптувати освітні вимоги до індивідуальних потреб розвитку та освіти, а також психофізичних можливостей учнів? Як виконувати завдання основного навчального плану та виховно-профілактичної програми школи? Як співпрацювати з батьками учнів, визнаючи родинне оточення учнів?» [3].

Також директор школи може призначити окрему групу вчителів для співпраці з батьками учнів, приділяючи увагу виявленню родинного середовища учнів, завданням якої буде тісна співпраця з вихователями всіх класів. Такі команди можуть формуватися як на визначений, так і на невизначений терміни [3].

Таким чином згідно з польським досвідом, команди можуть бути класифіковані наступним чином:

1. Команди педагогів, що працюють на одному класному підрозділі, завданнями яких є створення навчальних програм та внесення змін до них за потреби (це стандартна мета), а також: розробка ефективних способів моніторингу навчання; розробка (удосконалення) методів роботи, адаптованих до потреб класу або окремих учнів; організація та відпрацювання спільних, послідовно реалізованих виховних заходів; розробка ефективних форм співпраці з батьками; організація та реалізація різних проєктів.

2. Виховні команди, завданнями яких є не лише планування виховної роботи школи чи класу, але й вирішення нових організаційних, освітніх проблем, що виникають протягом навчального року.

3. Тимчасові команди, що формуються для вирішення конкретної проблеми, наприклад, використання мобільних телефонів у школі або низький рівень відвідуваності учнів.

4. Предметні команди, створені з метою перевірки знань, вмінь, навичок учнів у загальношкільному масштабі, які реалізуються в межах позааудиторних заходів (не є контрольною чи класною контрольною роботою).

5. Цільові команди, які створюються для виконання конкретного завдання, як правило, на більш короткий період часу і можуть припинити своє існування після його завершення.

6. Команди самоосвіти, в які гуртуються вчителі для підвищення рівня свої професійності, опанування нових методик викладання, цифрових інструментів та технологій.

7. Інклюзивні команди, завданнями яких є розробка індивідуальних форм допомоги учням з особливими потребами. До складу такої команди входять усі вчителі, які приймають участь в освітньому та виховному процесі під час занять. Також такі команди тісно співпрацюють з батьками учня [4].

8. Команди для виконання завдань щодо надання психолого-педагогічної допомоги учням.

9. Команда вчителів з правових та статутних питань, яка може бути призначена на період внесення необхідних змін до статуту школи чи інших нормативно-правових актів, що стосуються внутрішніх правових актів школи. Така команда може діяти певний період часу.

10. Команда вчителів для контролю за безпекою учнів, в тому числі з обмеженими можливостями, завданнями якої є аналіз діяльності персоналу школи, пов'язаної з безпекою учнів під час занять [3].

Крім того, керівник закладу освіти (керівник команди) повинен комбінувати стилі управління і розуміти, що саме впливає на ефективну роботу як команди, так і окремого педагога.

Що стосується методів управлінського впливу на членів команди, то негативними, такими, що розбалансовують команду, є постійний контроль, авторитарний стиль управління та різного роду маніпуляції (обман, домінування тощо). Рушійною силою успішної командної роботи є партнерство (довіра, повага, спільна мета, натхнення), відсутність конфліктів. А також важливо знайти баланс між ступенем контролю та довірою в управлінні командою.

Виходячи із досвіду Польщі, при формуванні ефективної педагогічної команди керівники вітчизняних ЗЗСО (команд) повинні дотримуватися таких умов:

- ставити перед педагогічною командою чіткі цілі та спільно визначати завдання, що сприятимуть їх досягненню;

- мотивувати педагогів до постійного саморозвитку та самовдосконалення, що призведе до якісного (фахового) підвищення рівня команди в цілому;
- сприяти створенню позитивного психологічного клімату у команді, довірливих стосунків, атмосфери доброзичливості та взаємодопомоги;
- створити систему моніторингу результатів діяльності педагогічної команди, яка дасть можливість скоригувати напрям діяльності в потрібний момент; головне при цьому витримувати баланс між довірою та методами контролю;
- використовувати інноваційні методи в роботі педагогічної команди та управлінні освітнім (виховним) процесами;
- налагоджувати ефективну комунікацію між членами команди та знаходити компромісне розв'язання проблем; вирішувати (попереджувати) конфліктні ситуації;
- відзначати результати роботи педагогічної команди та кожного її члена, нагороджувати та святкувати успішне досягнення цілей.

Список літературних джерел:

1. Forde R., Hobby A. and Lees A. (2000). The Lessons of Leadership, London: Hay Management Consultants, P. 4.
2. John M. Fischer, Jeff Taylor. Tworzenie zespołów nauczycieli i podejmowanie decyzji w oparciu o dane. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/tworzenie-zespolow.pdf (дата звернення: 30.05.2023).
3. Zespoły nauczycielskie działające w szkole. Akademia Librus. URL: https://portal.librus.pl/szkola/artykuly/zespoły-nauczycielskie-dzialajace-w-szkole (дата звернення: 01.06.2023).
4. Osińska Małgorzata. Praca zespołowa w szkole. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/praca-zespoowa-w-szkole_m_osiska.pdf (дата звернення: 02.06.2023).

Сензерліхт Марія Володимирівна, аспірантка
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професорка Ільч Л. М.

СФЕРА МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ У СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНФЛІКТІВ

Сфера молодіжної роботи дуже різноманітна; молодіжна робота зазнає різноманітних впливів, і також вона може передбачати

різноманітні підходи до конфліктів. Через експерименти, інновації та практичну діяльність молодіжні організації, неформальні колективи молодих людей, групи однолітків та професійні молодіжні працівники/працівниці зробили внесок у розвиток практики управління конфліктами та трансформації конфліктів. У певному сенсі, це сталося тому, що молодіжна робота знайшла багато простору для дій у ситуаціях, коли конфлікт впливає на соціальні відносини, економіку та інші аспекти повсякденного життя, а отже, і на життя молоді, яка живе в цих умовах. Отже, молодіжна робота має досвід реалізації в конфліктних середовищах – особливо на передконфліктному та постконфліктному етапах. Також є випадки, коли молодіжну роботу здійснюють у розпал бойових дій. Особливо це стосується випадків, коли конфлікт триває протягом тривалого часу, там де насильство є постійною загрозою, але не обов'язково щоденним явищем. Так само, у таких регіонах, як Європа, молодіжну роботу активно здійснюють у ситуаціях, де конфлікт може бути наявним, набуває різноманітних форм, наприклад, між ідеологічними групами.

Ситуації молодіжної роботи можуть передбачати конфлікти самі по собі. Такі конфлікти виникають між учасниками/учасницями різного походження, між групами з різних міських середовищ, між учасниками/учасницями різної статі, між молодими людьми та їхніми молодіжними працівниками/працівницями, між групами молодих людей із різних країн, через різні філософські погляди тощо. Ці різноманітні конфлікти, хоча і створюють проблеми як для учасників/учасниць, так і для молодіжних працівників/працівниць, водночас дають їм можливості для навчання. Вони можуть стати творчими каталізаторами для всіх зацікавлених сторін, спонукаючи їх переглянути їхні цінності, погляди та догмати віри, а також знайти ідеї для спільної роботи заради взаємної вигоди.

Можна знайти багато видів заходів у межах молодіжної роботи, безпосередньо спрямованих на конфлікти, які молоді люди переживають або які безпосередньо впливають на цих молодих людей, незалежно від того, у яких обставинах конфлікту ці заходи проводять. Сюди належать усі види заходів для зміцнення довіри й відбудови миру, проекти, що їх проводять між двома громадами, та проекти із примирення, акції, що просувають ненасильство, тощо. Водночас більшу частину молодіжної роботи здійснюють без явного наміру «працювати над» конфліктами, маємо на увазі спроби їх вирішити. Проте ця більш «непряма» форма молодіжної роботи, пов'язаної з конфліктом, дуже важлива, адже вона дає молоді змогу відчувати на собі зовсім інший досвід, альтернативний їхньому досвіду в конфлікті. А

ще вона створює для молоді безпечний простір, де можна розслабитися, розглянути нові чи інші питання, вивчити щось нове в ігровій формі та обміркувати проблеми, що зазвичай цікавлять молодих людей. Цей вид молодіжної роботи має незапланований або опосередкований зв'язок із конфліктами навколо неї та виносить на першоплан запитання: чи для того, щоб працювати над трансформацією конфлікту, необхідно говорити про конфлікт?

Це привело фахівців/фахівчинь з молодіжної роботи до розуміння, що робота над конфліктом і в умовах конфлікту вимагає наявності в молодіжних працівників/працівниць та лідерів/лідерок загальних і спеціальних компетентностей з молодіжної роботи. Практика молодіжної роботи у зв'язку з конфліктом – чи то в контекстах насильницького конфлікту, чи в більш типових контекстах молодіжної роботи (наприклад, молодіжні клуби, виїзні заходи різних молодіжних організацій тощо) – дуже схожа на практику молодіжної роботи загалом. Водночас вона має деякі особливі характеристики, які вимагають наявності специфічних навичок і компетентностей у тих, хто до неї залучені. Деякі з них можна розглядати як частину ширшої фасилітації та міжкультурної компетентності, а саме: уміння слухати, рефлексувати, ставити себе на місце іншої людини або толерантність до невизначеності, групова динаміка молодих людей, культурна чутливість, чутливість до наявності утисків або дискримінації тощо. Інші є специфічними для розуміння динаміки конфлікту та необхідності аналізувати конфлікт, а також для усвідомлення того, що дії у зв'язку з будь-якою формою конфлікту означають, що людина також стає активним учасником / активною учасницею цього конфлікту.

Тоді як звичайна молодіжна робота спрямована на розширення прав і можливостей молодих людей, створення умов для їхнього активного громадянства, самореалізації, повноцінної участі в їхніх громадах і суспільстві, а також соціальних змін, то молодіжна робота, яка так чи так стосується конфліктів, також має на меті підтримати її учасників/учасниць у процесі прийняття рішень щодо того, чому і як саме діяти в умовах конфлікту, і як трансформувати його - особливо у випадках, коли він деструктивний, у щось значуще та корисне для зацікавлених осіб, громад і суспільств. Це можна вважати ключовою метою молодіжної роботи для трансформації конфлікту.

Існує велика різноманітність творчих способів працювати з конфліктами та трансформувати їх через молодіжну роботу. Найважливіші з них такі:

- заходи з відбудови миру;

- заходи, що просувають ненасильство;
- заходи з формування довіри та примирення;
- заходи молодіжної роботи, присвячені конкретним темам, – наприклад, навколишнє середовище;
- заходи молодіжної роботи, що залучають мистецтво та спорт.

Молодіжна робота на національному й міжнародному рівнях уже давно пов'язана з трансформацією конфліктів. Приклади добрих практик ініціатив із трансформації конфліктів за участю молоді й дітей та із застосуванням різноманітних методологічних підходів можна знайти по всій Європі та в усьому світі.

Список літературних джерел:

1. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Миротворча освіта в контексті сталого розвитку громад. Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи: Доповіді всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ, 16 червня 2023 р.: Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. – 19-35.
2. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Миротворча освіта: генеза поняття, сутність, зміст. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 22 листопада 2022 р. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022, С.229-231
3. Ільч Л. М., Панченко А. Г. Роздільне навчання як ефективний інструмент миротворчої освіти. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 22 листопада 2022 р. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022, С.232-236

Скобленко Наталя Ігорівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
*Науковий керівник – доктор психологічних наук,
професор Міляєва В.Р.*

ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗЗСО

Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні та «Професійного стандарту Керівника ЗЗСО» сучасний керівник розглядається як менеджер, здатний виявляти гнучкість до інновацій, професіоналізм та виконувати свої функціональні обов'язки якісно, оскільки від його діяльності залежить імідж закладу як установи в

зовнішньому просторі та внутрішній психологічний мікроклімат у колективі, а отже, і творчість учнів та педагогів.

У результаті військової агресії російської федерації до України, постало гостре питання стану психологічного здоров'я управлінської команди освітніх закладів. Одним із головних завдань закладу освіти є повсякденна психологічна допомога та емоційна підтримка всіх учасників освітнього процесу.

Отже, психоемоційна нестабільність, тривога, посттравматичні стресові розлади, сум, депресія, апатія, іноді – немотивована агресія, панічні напади, зниження когнітивних функцій, негативні спогади та ін. є доволі розповсюдженими явищами і середовищі педагогів, і в команди управлінців ЗЗСО. Відновлення професійних навичок при такому психоемоційному стані є вкрай тяжким для управлінців та педагогів [1, с. 60].

Використання керівником освітнього закладу у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття управлінських рішень надасть можливість розширити змістовну базу прийняття рішень, що створить значеннєве поле для вироблення більшої кількості альтернатив, наростити швидкість прийняття рішення і необхідне оперативне реагування на зміни у навколишньому середовищі, збільшити кількість суб'єктів прийняття рішень та їх взаємовплив, підвищити рівень технічного забезпечення управлінської діяльності [2, с. 103].

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження соціально-психологічного супроводу управлінської команди закладу ЗЗСО як процесу взаємодії, що потребує використання різних видів, форм і методів роботи.

Актуальність проблеми зумовлена також тим, що нині різко зросли вимоги до якості підготовки управлінців, особливо в сфері освіти.

Управлінську команду ЗЗСО має багаторівневу взаємодію, яка складається з робочих команд на основі чітко та гнучко розподілених функцій та відповідальності, члени якої усвідомлюють взаємозалежність та необхідність співробітництва відповідно до затверджені структури управління, мають тверду установку на спільну, ефективну творчу управлінську діяльність та здатні згуртувати індивідуальні ідеї та досвід кожного для отримання високих результатів задля досягнення єдиної мети у розвитку ЗЗСО.

Розвиваючий простір в організації освіти у взаємодії всіх учасників освітнього процесу може бути представлено у вигляді схеми, в центрі якої знаходиться дитина і всі сили, знання та досвід

педагогічного колективу сприяють становленню зрілої, адаптивної особистості, як компетентної, соціально інтегрованої та мобільної, здатної до повноцінної та ефективної участі у громадській та професійній життєдіяльності.

Управління закладом загальної середньої освіти в сучасному світі вимагає комплексного підходу, враховуючи не лише аспекти організаційного управління, але й психологічні та соціальні виміри. Роль соціально-психологічного супроводу в управлінні ЗЗСО є критичною, оскільки впливає на формування ефективного освітнього середовища та стосунків у колективі [3, с. 36].

Соціально-психологічний супровід в управлінні ЗЗСО є системою дій та заходів, спрямованих на підтримку психосоціального клімату в колективі та створення сприятливого середовища для навчання та взаємодії всіх учасників навчального процесу.

Соціально-психологічний супровід сприяння розвитку ефективних комунікативних навичок управлінської команди, що допомагають вирішувати конфлікти та задоволення гармонійній взаємодії.

Розбудова психологічної підтримки, сприяння створенню позитивного психологічного клімату впливає на морально-психологічний стан педагогічного та адміністративного персоналу.

Супровід, спрямований на надання психологічної підтримки вчителям та учням, сприяючи їх емоційному благополуччю та особистісному розвитку, включає в себе взаємодію з батьками, громадою та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи створенню партнерських стосунків.

Сучасна освіта постійно змінюється, тому соціально-психологічний супровід дозволяє адаптуватися до нових умов та викликів.

Соціально-психологічний супровід управлінської команди ЗЗСО є складним та багатограним процесом, що вимагає використання різноманітних підходів, форм та методів. Це допомагає не лише формуванню та розвитку внутрішніх сил особистості, але й активізації механізмів саморегуляції та прийняття індивідуальних цінностей діалогічної взаємодії.

Важливим аспектом є різносторонній підхід до соціалізації управлінської команди ЗЗСО, що включає в себе використання таких форм, як адаптація, моніторинг, самопроекування, саморегуляція, самоствердження та самовдосконалення [4, с. 185].

Сутність соціально-психологічного супроводу виникла у діагностиці деяких можливостей управлінської команди ЗЗСО, наданні

допомоги у проектуванні та самопроектуванні професійно-особистісного шляху. Важливо стимулювати самоствердження, самовдосконалення та самореалізацію у професійній сфері, а також забезпечувати моніторинг та корекцію професійного становлення фахівця.

Серед основних форм реалізації соціально-психологічного супроводу виокремлюються адаптація, моніторинг, самопроектування, саморегуляція, самопідтвердження та самовдосконалення. Використання індивідуальних і групових методів психологічної роботи, таких як бесіди, консультації, дискусії, тренінги та інші, сприяє не тільки формуванню професійної культури та компетентності, але і гармонізації внутрішнього світу управлінської команди ЗЗСО в цілому.

Соціально-психологічний супровід в управлінні ЗЗСО є необхідною складовою для створення високоефективного та гармонійного освітнього середовища.

Список літературних джерел:

1. Міляєва В.Р., Пристай О.В. Психологічні особливості управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, 2019. №31(1), С. 60–65.
2. Міляєва В.Р., Пристай О.В. Психологічний аспект аналізу лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2022. №3-4(27), С. 103–112.
3. Пристай О.В. Креативність та емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності керівника ЗЗСО. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*, 2022. №15(1), С. 36–41.
4. Пристай О.В. Управлінська компетентність як детермінанта успішності керівника школи в сучасному освітньому середовищі. Київ; Кривий Ріг, 2021. С. 185-189.

Чумак Ірина Леонідівна, магістр,
Київського університету імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н.держ.упр., доцент Панченко А.Г.

ВИКОРИСТАННЯ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни психологічний стан працівників дошкільних закладів освіти стає ключовим фактором, що визначає їхню ефективність. Забезпечення психологічного благополуччя персоналу є ключовим елементом ефективного управління.

Стрес серйозно впливає на працівників дошкільних закладів освіти (ЗДО), особливо в умовах військових конфліктів чи інших кризових ситуацій, що загрожує їхній ефективності та загальному благополуччю, стрес може відзеркалюватися на їхньому фізичному та емоційному стані.

По-перше, стрес може негативно впливати на фізичне здоров'я працівників, обмежуючи їхню продуктивність через фізичні прояви, такі як безсоння, втома і головні болі. Такі фізичні вияви можуть призвести до загального зниження енергії та працездатності.

По-друге, психологічний вплив стресу може призвести до зниження концентрації, уваги та швидкості прийняття рішень. Процес навчання та розвитку дітей вимагає від працівників дошкільних закладів високого рівня уваги та педагогічної ефективності, які можуть бути серйозно підірвані під впливом стресу.

По-третє, стрес може викликати проблеми в міжособистісних відносинах та комунікації, що є ключовим елементом в роботі дошкільних закладів. Неспокійне або напружене робоче середовище може погіршити взаємодію між колегами та взаєморозуміння в команді, що в свою чергу впливає на якість педагогічного процесу.

Зважаючи на вплив стресу на особистість, ефективне управління стресом у працівників ЗДО стає критично важливим аспектом для забезпечення якісної освіти та благополуччя дітей, особливо в умовах військових конфліктів, де стресові ситуації можуть ставати повсякденною реальністю. Стратегічним інструментом управління персоналом, спрямованим на поліпшення психологічного клімату та підвищення продуктивності праці, визнаний тимбілдинг. Його особливістю є налагодження співпраці, взаєморозуміння та формування командного духу в колективі.

Взаємодія у колективі визначає як емоційний стан працівників, так і загальну ефективність роботи. Керівник повинен слідкувати за взаєминами в колективі та використовувати ефективні інструменти для управління командою. Тімбілдинг, що об'єднує аспекти кадрового управління та івент-менеджменту, є одним із засобів, спрямованих на формування єдиної команди. «Тімбілдинг, або формування команди, – це процес утворення та розвитку спільної робочої групи для поліпшення колективної діяльності, підвищення ефективності та удосконалення взаємин серед її учасників» [2, с.128].

Впровадження тимбілдингу в систему управління закладом дошкільної освіти представляє собою необхідний і ефективний інструмент, особливо в умовах складного стресового середовища, що виникає внаслідок війни. Тімбілдинг, як процес, орієнтований на підвищення співпраці, взаєморозуміння та формування командного духу, має значний потенціал для покращення мотивації персоналу та підвищення ефективності колективу [1, с.78].

У воєнний час важливо акцентувати на роботі над психологічним кліматом в колективі. Тімбілдинг слугує ефективним інструментом для зміцнення психічної стійкості персоналу, надаючи імунітет від стресових впливів та сприяючи загальному психологічному благополуччю працівників. «Впровадження тимбілдингу в управління персоналом дошкільного закладу стає важливою не лише для забезпечення ефективності навчального процесу, але й для створення психологічного комфорту у колективі в умовах невизначеності та стресу» [3].

Можна виділити певні функції, які виконує тимбілдинг в управлінні закладом дошкільної освіти задля забезпечення психологічного здоров'я працівників в умовах війни, а саме:

1. Психологічна підтримка.

Тімбілдинг у воєнний час не лише сприяє взаємодії працівників, але й є ефективним засобом психологічної підтримки. Цей процес створює благоприятне середовище для висловлення емоцій та обговорення труднощів, зменшуючи психологічний тиск та підтримуючи ментальне здоров'я працівників. Тімбілдинг виступає комплексним інструментом для формування стійкого та об'єданого колективу в умовах війни.

2. Розвиток стратегій подолання стресу.

Тімбілдинг, як ефективний інструмент управління персоналом у ЗДО, сприяє розвитку стратегій подолання стресу серед працівників. Цей підхід включає тренінги з управління стресом та збільшення психологічної стійкості, де працівники освоюють техніки, такі як

релаксація, дихальні вправи та управління часом. Застосування цих стратегій сприяє не лише полегшенню стресових ситуацій, але й підвищує продуктивність та благополуччя працівників, сприяючи ефективному управлінню труднощами та стресом, пов'язаними з війною.

3. Побудова позитивного робочого середовища.

Тімбілдинг, в якості стратегічного елемента управління персоналом, відіграє важливу роль у формуванні позитивного та сприйнятливого робочого оточення в закладах дошкільної освіти. Тімбілдингові заходи створюють атмосферу, в якій співробітники можуть відчувати підтримку та розуміння один одного, це стає фундаментом для створення позитивного емоційного клімату, що, в свою чергу, сприяє високому рівню загального настрою в колективі. Слід зазначити, що позитивна робоча атмосфера, сформована за допомогою тімбілдингу, має потужний вплив на взаємовідносини в колективі та взаємодію з дітьми та їхніми батьками. Сприятливе робоче оточення стає основою для ефективної комунікації та плідної співпраці.

4. Підвищення морального духу.

У воєнний період та в напруженому робочому середовищі дошкільних закладів освітитімбілдинг виступає не лише як розважальна подія, але і як стратегічний інструмент для підвищення морального духу працівників. Сприяючи взаємному заохоченню та підтримці, тімбілдинг формує позитивні аспекти колективної діяльності, підсилюючи почуття гордості та цінності в колективі. Це не лише розважає працівників, а й підвищує їхню важливість в команді та стимулює досягнення спільних цілей, що може бути додатковим мотиваційним фактором у військових умовах. Підвищений моральний дух також позитивно впливає на загальний клімат в дошкільному закладі, сприяючи покращенню відносин між працівниками та їхнім взаємодією з дітьми та батьками, формуючи позитивне враження про заклад.

Тімбілдинг може служити ефективним інструментом для нейтралізації впливу стресу на психічне здоров'я працівників, сприяючи їхній адаптації до нових умов та підвищенню стійкості до емоційних викликів. Зокрема, він сприяє формуванню позитивного сприйняття колективу, зниженню конфліктів та забезпеченню взаємопідтримки серед працівників. Отже, використання тімбілдингу у контексті дошкільних закладів у період військового конфлікту не тільки підвищить якість внутрішнього управління персоналом, але й

сприятиме зміцненню психологічної стійкості працівників та підтримці сприятливого робочого середовища.

Список літературних джерел:

1. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
2. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.
3. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. *Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*. 2015. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97.

Olena Golovko, Ph.D. in Economics, Associate Professor,
V.N. Karazin Kharkiv National University
financial literacy teacher of the project Ukrainian school in
evacuation (Bratislava)

Vasyl Mykhalchuk, historian,
teacher of the history of the project Ukrainian school in evacuation,
Life School Bratislava, contributor to the project izi.academika (Kyiv)

DEVELOPMENT OF STUDENT COMPETENCIES IN PEACE EDUCATION ON THE EXAMPLE OF INTEGRATED LESSONS IN THE UKRAINIAN SCHOOL IN EVACUATION (BRATYSLAVA)

The full-scale war and its consequences have dramatically changed the lives of many Ukrainians. Some citizens were forced to move to other regions of the country to protect themselves and their families from Russian aggression, while others went abroad. According to the Ministry of Education and Science, 378617 students are currently abroad [1].

The priorities of teachers' work, including the preservation of students' life and health and their comprehensive development, the formation of the traits of a responsible citizen with formed life competencies and values, are spelled out in the text of the Law of Ukraine "On Complete General Secondary Education" [2], the State Standard of Basic Secondary Education approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 20, 2020, No. 898 [3].

In the context of the information war against Ukraine, the ability of the younger generation to critically analyze information and be resistant to information influences (media literacy) is also of growing importance.

Today the performance of professional functions requires teachers to have not only systematic knowledge of the subject and methods of education in general, but also of other related fields. Therefore, the quality of modern school education depends on the renewal of the organization of training in the system of teacher education. The implementation of the New Ukrainian School (NUS) Concept involves structuring the content of education on the basis of an integrative approach, ensuring interdisciplinarity based on key competencies. The most important priorities for students are individual development, awareness of their position in society, independence, and readiness for self-determination. To solve this problem, it is necessary to implement a system of education that would correspond to the formation of systemic knowledge in students. Psychologists, together with teachers, are constantly searching for methods, forms, and techniques that contribute to the creation of such a system.

One of the directions in this search is the implementation of interdisciplinary connections in education. The relevance of interdisciplinarity at this stage of society's development is obvious, it is a requirement of the times.

The authors of the study decided to use interdisciplinary connections in teaching in the unique project "Ukrainian School in Evacuation" sponsored by UNICEF in Bratislava (Slovak Republic).

This educational project aims to successfully educate children from Ukraine in core subjects in the face of a general decline in the quality of teaching through online or family-based learning [4].

Students in grades 7-11 study full-time in the evening five days a week. The main emphasis is on teaching the main school subjects - math, history, Ukrainian and foreign languages.

In addition, students are offered special courses such as financial literacy, art therapy and career guidance.

The teaching staff immediately faced the task of establishing cross-curricular connections to make children from Ukraine interested in studying important subjects. Olena Holovko, a financial literacy teacher, and Vasyl Mykhalchuk, a history teacher, decided to introduce the practice of integrated lessons, which have proven to be the best.

The authors of the study set the following objectives for integrated lessons:

1. To improve students' knowledge of economic history;
 2. To teach students the structure of the financial system in the world and in Ukraine;
 3. To encourage children to be financially literate.
-

To achieve this ambitious goal, the first task was to create a creative system of teaching integrated lessons so that children could not only learn the material they were taught, but also appreciate the benefits of integrated lessons. In order to develop students' competencies (which is one of the main requirements of the NUS), teachers used a variety of multimedia materials: presentations, online broadcasts from Ukraine, etc.

We also had to use original historical artifacts (coins from different centuries) and ancient documents to engage students.

In particular, in April 2023, a number of lessons were held on the history of the monetary system and circulation in Ukraine. All classes had virtual tours of the NBU Money Museum. Researchers from the Vyshhorod Historical and Cultural Reserve told our school students about the functioning of money in Rus-Ukraine via an online broadcast. Despite the constant anxiety, the museum was able to provide the entire amount of material online. Teachers of history and financial literacy conducted special lessons on the role of coins in money circulation. Students were also able to study some samples of original coins of the XVII-XX centuries.

At a special integrated lesson on World History and Financial Literacy, students in grades 8 and 11 learned about the financial situation of France and the British Empire after the Great War (1914-1918) [4].

In addition, students of the Ukrainian School in Evacuation attended a webinar "How and when did the National Bank of Ukraine emerge?" by Denys Tolochko, head of the NBU's Museum of Money. The students learned about the history of the formation and development of banking in Ukraine, how the central bank came into being and the hryvnia appeared, and where Ukrainian money is made..

Given that the students are in the territory of the Slovak Republic, it was taken into account that they also need knowledge of the financial system and history of this country, which has kindly provided shelter to Ukrainian citizens. At the end of April 2023, teachers of financial literacy and history organized the "Week of the Slovak Republic" at the school, during which students learned about the history of our neighbor and ally in the fight against Russian aggression, studied the financial system, and also studied the euro, which has been in use in Slovakia since 2008. During this week, the children met Slovak students, became friends with them, and still spend some time together. In particular, they play an intellectual game that teaches financial literacy called Life Capital, which was developed by Ukrainian scientists.

It is worth noting that the practice of integrated lessons, as exemplified by our educational project, has proven itself to be the best. They were appreciated not only by students but also by parents, who noticed

that their children were developing a strong interest in financial literacy and history. In addition, children's awareness of basic economic concepts has improved.

It is important that such a collaboration requires the use of combined forms of work, such as multimedia technologies and various classroom practices.

List of references

1. Майже 400 тисяч українських учнів перебувають за кордоном – МОН. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10674-maizhe-400-tysiach-ukrainskykh-uchniv-perebuvaut-za-kordonom-mon.html> (дата звернення 10.11.2023).
2. Верховна Рада України. Офіційний портал. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 10.11.2023).
3. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт. Державний стандарт базової середньої освіти затверджений Постановою Кабінету Міністрів України Постановою Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2020 року No 898. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti>
4. Головка О. Михальчук В Ефективна організація роботи освітнього проекту для дітей за кордоном в умовах війни на прикладі української школи в евакуації (Братислава) Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи: Доповіді всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ, 16 червня 2023 р.: Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. – 150 с., с-77.

Popadiuk Anna Leonidivna, higher education applicant,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Supervisor – Candidate of Philology, Associate Professor
Yaroslav Nahorny

ENGLISH LANGUAGE AS A TOOL FOR NEGOTIATING AND CONCLUDING FINANCIAL TRANSACTIONS

English, as a global lingua franca, plays a pivotal role in facilitating effective communication across international borders. In the realm of finance and business, it assumes an even more significant role, serving as an indispensable tool for negotiating and concluding complex financial

transactions. The ability to conduct financial negotiations and transactions in English has become an essential skill in today's interconnected world. This thesis explores the multifaceted ways in which the English language empowers individuals and organizations to navigate the intricate landscape of international finance, highlighting its impact on the success and efficiency of global financial dealings. In the era where the global economy is increasingly interdependent, understanding the pivotal role of English in financial transactions is not only informative but imperative for financial professionals, businesses, and individuals alike.

The globalization of financial markets, driven by the interconnectedness of economies worldwide, has made English the de facto language of international finance. The use of English in financial negotiations and transactions offers several key advantages:

-effective communication: English provides a common platform for participants from diverse linguistic backgrounds to engage in negotiations. It minimizes the potential for miscommunication and misunderstanding, which can be particularly detrimental in high-stakes financial dealings;

-access to information: the vast majority of financial resources, documents, and information are available in English. Those who are proficient in English can access and comprehend financial reports, market analyses, and legal documents with ease, giving them a significant advantage in decision-making;

-standardized terminology: English offers a standardized set of financial terminology that is universally recognized and accepted. This consistency is crucial in ensuring clarity and precision during negotiations and transactions;

-cultural neutrality: English is often perceived as a neutral language, which can help mitigate potential cultural biases or misunderstandings that may arise when negotiating with parties from different cultural backgrounds;

-global networking: proficiency in English expands an individual's or organization's ability to network and connect with financial professionals and institutions worldwide. This networking can lead to valuable partnerships and opportunities;

-legal and regulatory compliance: many international financial contracts and agreements are drafted in English. Understanding the legal nuances in these documents is essential for compliance and risk management;

-competitive advantage: in an increasingly competitive financial landscape, fluency in English can set individuals and businesses apart. It can

be a key factor in attracting international clients, investors, and opportunities [1].

This thesis will delve into case studies, industry insights, and expert opinions to illustrate how English language proficiency influences the success and efficiency of financial transactions. It will also explore the evolving role of English in a digital financial world, where technology and artificial intelligence are reshaping the way transactions are conducted. Understanding the significance of the English language in the context of financial negotiations is not merely an academic pursuit but a practical necessity for those engaged in the dynamic and ever-changing world of global finance [2].

In conclusion, the English language stands as a powerful tool for negotiating and concluding financial transactions in our increasingly interconnected global economy. Its impact on the effectiveness, transparency, and efficiency of financial dealings cannot be overstated. Whether it be in facilitating cross-border investments, analyzing international market trends, or drafting complex financial agreements, English proficiency is a fundamental asset.

As the world continues to evolve, with financial transactions becoming more digital and geographically dispersed, the role of English in finance is likely to expand. The ability to navigate this landscape successfully will require not only fluency in financial concepts but also a strong command of the English language.

In a world where economic success and global competitiveness are deeply intertwined, recognizing the pivotal role of English in finance is essential. Professionals, businesses, and individuals who acknowledge and invest in enhancing their English language skills will undoubtedly gain a competitive edge, fostering more efficient financial transactions and deeper global connections.

It is worth noting the development and promotion of Ukraine in the international financial arena. The Ukrainian state is making every effort to overcome and resolve the economic crisis, even in times of war. Therefore, the Ukrainian government is making adjustments to national education and plans to develop English among citizens, at least to a conversational level. This is a small yet huge step, as it will be much easier for future finance and related professionals to master English for financial documentation.

REFERENCES:

1. Guide to business English negotiation: preparation, vocabulary & phrases. URL: <https://preply.com/en/blog/b2b-business-english-negotiation/>

2. Language Skills in Business Negotiation from the Perspective of Adaptation. URL: https://www.ijmcer.com/wp-content/uploads/2020/08/IJM CER_U02401810187.pdf

СЕКЦІЯ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Гарнага-Базілей Альона Вікторівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

У сучасному світі глобальної цифровізації, зокрема в умовах, що склалися в Україні спочатку через пандемію коронавірусу, а згодом загострилися через повномасштабне військове вторгнення в Україну з боку Росії, відбувся перехід багатьох процесів в цифровий формат. Ці зміни спричинили підвищення уваги до інструментів цифрового маркетингу, в т.ч. і в сфері освіти. Саме завдяки використанню інструментів цифрового маркетингу стало можливим повноцінне функціонування закладів освіти в умовах кризи, що і є поштовхом до розуміння важливості цих інструментів в управлінні закладом освіти. При цьому, зростання популярності даної сфери не зупиняється, а прогресує з небувалою швидкістю.

Перевагою цифрових каналів маркетингової комунікації є їх інтерактивність та можливість миттєвої взаємодії з аудиторією. Соціальні мережі стали невід'ємною часткою нашого життя. Нині активними користувачами мережі Інтернет є понад 60% українців різних вікових категорій. При цьому, найпоширенішим пристроєм для взаємодії з контентом є мобільний телефон (70%). Інтернет для сучасної людини – це не просто джерело розваги, а невід'ємна частина повсякденного життя, зручний і швидкий засіб для вирішення багатьох питань [3].

Є велика кількість сучасних інструментів цифрового маркетингу, які можуть вдало використовуватися в управлінні закладом освіти (табл. 1). Розглянемо їх детальніше.

1. Контекстна реклама є один з найбільш популярних і ефективних видів реклами в Інтернеті, що дозволяє закладам освіти інформувати громадськість, здобувачів освіти та їх батьків про діяльність закладу. Контекстна реклама дозволяє зробити рекламні оголошення закладу освіти “ненав’язливими” для потенційних здобувачів і сформувати лояльне відношення до закладу освіти.

Таблиця 1

Інструменти цифрового маркетингу, які використовуються в управлінні закладом освіти (узагальнено автором на основі джерел [1-4])

№	Інструмент	Суть застосування у практичній діяльності
1	2	3
1	контекстна реклама	Підбір реклами в залежності від інтересів кожного конкретного користувача
2	SMM	Просування в соціальних мережах
3	SEO	Пошукове просування сайтів
4	контент-маркетинг	Просування за допомогою різних видів контенту
5	E-mail маркетинг	Електронні розсилки

2. Соціальні мережі, які використовує заклад освіти дозволяють йому не тільки просувати освітні послуги, а й безпосередньо комунікувати з цільовою аудиторією. Жоден сайт не спроможний надати такого жзворотного зв'язку, як сторінка у Facebook, Instagram. Це допомагає закладу освіти перетворювати проміжні дані в цінні знання і надають керівникам інструменти для аналізу результатів, прогнозування можливих наслідків рішень, вдосконалення стратегій та ефективного контролю.

3. SEO як комплекс послідовних та взаємопов'язаних дій, спрямований на покращення позицій сайту закладу освіти в пошуковій видачі за ключовими запитам.

4. Просування за допомогою контенту дозволяє закладу освіти інформувати потенційних здобувачів освіти про його пропозиції, підкреслювати переваги закладу, підвищувати його впізнаваність й актуальність в очах аудиторії.

5. Електронні розсилки є гарним способом комунікації закладу освіти з цільовою аудиторією та ефективним інструментом інформування.

Використання інструментів цифрового маркетингу сприяє вдосконаленню освітнього просвітництва. Разом з тим, такі інструменти дозволяють закладу освіти забезпечити:

1. Глобальне охоплення, борозкрутка сайту закладу освіти дозволить залучити нових здобувачів освіти і розширити їх коло.

2. Низьку вартість, адже інструменти цифрового маркетингу є низьковартісними.

3. Відстежуваність та вимірюваність результатів, бо за допомогою веб-аналітики й інших інструментів суттєво спрощується визначення ефективності маркетингових дій. Керівник закладу може легко отримати детальну інформацію про те, як відвідувачі використовують сайт або реагують на рекламу.

4. Персоналізацію, адже якщо база даних здобувачів освіти пов'язана з веб-ресурсом, то щоразу при налаштуванні контекстної реклами можна використовувати наявну інформацію і зробити своє звернення до користувача індивідуалізованим.

5. Відкритість, боспілкуючись із потенційними споживачами освітніх послуг у соціальних мережах та ретельно керуючи іншими каналами, можна підвищити лояльність здобувачів освіти, покращити репутацію закладу освіти;

6. Довгостроковий вплив, адже інструменти цифрового маркетингу дозволяють створювати привабливі кампанії із використанням контент-маркетингу (зображення, відео, статті).

7. Покращені коефіцієнти конверсії, бо коли відвідувач знаходиться на сайті, він всього в одному кліку від замовлення освітньої послуги.

Інструменти цифрового маркетингу допомагають залучати більше здобувачів освіти і збільшувати обсяг та якість надання освітніх послуг, зміцнити ринкові позиції закладу освіти, підвищувати його конкурентоспроможність. Слід об'єктивно оцінювати можливі варіанти покращення маркетингових дій закладу освіти, а переваги цифрового маркетингу в управлінні ним є досить суттєвими, тому розширення сфери застосування маркетингових інструментів має великі перспективи в Україні.

Список літературних джерел:

1. Пульків І. Основні інструменти цифрового маркетингу. *Сучасні тенденції розвитку маркетингу в умовах мінливого ринкового середовища*: матеріали Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів, 8 листопада 2019 року. Т : ТНТУ, 2019. С. 149–150.
2. Ноздрева Р., Чуракова А. Оновлення стратегії цифрового маркетингу: стратегічна платформа для цифрового маркетингу. *Маркетингова стратегія в епоху цифрових технологій. Світ науковий*, вересень 2020. С. 49–124.
3. Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для HoReCa. *Blog METRO*, 2019. URL: <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca/>.

4. Chomiak-Orsa I., Liszczyk K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna. Wroclaw University of Economics and Business*, 2020. № 2, С. 9–19.

Генцицька Анастасія Олександрівна, магістерка
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник - д.н. держ. упр., професорка Поспєлова Т. В.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Важливість теми полягає в тому, що нові електронні технології та інноваційні підходи до управління дозволяють організаціям швидше адаптуватися до непередбачуваних змін, ефективно використовувати ресурси та створювати сильні конкурентні переваги. У сучасному світі, де динаміка ринку постійно змінюється, організації повинні бути в авангарді технологічних розробок. Діджиталізація системи управління розвитком організації стала необхідною для досягнення стабільності, зростання та високої конкурентоспроможності - пандемія COVID-19 ще більше підкреслила необхідність діджиталізації. Організації, які встигли підготуватися до швидкого переходу в онлайн-простір, зуміли зберегти свої позиції і навіть знайшли нові можливості для вирішення проблем, пов'язаних з обмеженою соціальною взаємодією. Все це підкреслює необхідність ретельного вивчення, розуміння та впровадження діджиталізації в систему управління розвитком організації. організації, які очолять цю цифрову трансформацію, зможуть отримати перевагу над своїми конкурентами та побудувати успішні, адаптивні та орієнтовані на майбутнє організації [3].

Останніми роками термін “діджиталізація” привернув велику увагу в дослідженнях і практиці управління та організації. Існує багато різних визначень терміну “діджиталізація”. Його трактували такі відомі світові фахівці, як Ж. П. де Клерк, М. О. Устенко, Г. Соколова, О. Грибіненко. Спираючись на їх дослідження, слід вважати, що процес діджиталізації характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності діяльності організації [2].

Зараз управління організаціями відбувається в епоху Індустрії 4.0 і саме тут діджиталізація виходить на новий рівень, де ключовими особливостями стають:

- використання автоматизованих технологій для обробки, аналізу та прогнозування великих обсягів даних;
- швидкість прийняття рішень знаходиться на високому рівні, завдяки доступу до актуальних даних та використанню аналітичних інструментів;
- інтерактивне середовище та швидка реакція на зміни дозволяють організації адаптуватися до нових умов ринку;
- орієнтація на конкретного користувача стає важливим аспектом управління, де персоналізований підхід до кожного клієнта допомагає залучати та утримувати задоволених клієнтів;
- формування цифрової екосистеми, де організація взаємодіє з іншими суб'єктами в екосистемі, сприяє створенню спільних цінностей та інноваційного росту.

Переваги використання цифровими технологіями:

- збільшення конкурентоспроможності;
- спрощення роботи з великою кількістю інформації;
- економія коштів;
- лояльність клієнтів;
- позитивне ставлення до іміджу організації [1].

Прийняття четвертої промислової революції вимагає цифрової готовності робочої сили. Щоб організації збільшили свою конкурентоспроможність на ринку та стали ключовими елементом розвитку, потрібно впровадити стратегію трансформації відносно концепції Індустрії 4.0, яка включає 7 етапів:

- етап 1: виділення цільових коштів;
- етап 2: розвиток навчальних семінарів та воркшопів відносно концепції Індустрії 4.0;
- етап 3: розвиток відповідної інфраструктури організації;
- етап 4: навчання та розвиток спеціалізованого персоналу;
- етап 5: консультування працівників відносно змін та допомога в адаптації до концепції Індустрії 4.0;
- етап 6: промислове співробітництво;
- етап 7: розвиток кібербезпеки [4].

Використання технологій для розвитку діджиталізації, включаючи реалізацію пілотних проєктів в контексті Індустрії 4.0 є важливим етапом для трансформації та адаптації викликів цифрової епохи, тому рекомендацією такого проєкту, який відповідатиме цілям Індустрії 4.0 - є розробка віртуального помічника. Концепція віртуального помічника базується на використанні штучного інтелекту, який може надавати допомогу та виконувати різноманітні завдання без прямого втручання людини [5].

Список літературних джерел:

1. Диджиталізація та Цифровізація у 2022. Custom Web & Mobile Development Company - New Line Technologies. URL: <https://newline.tech/dydzhytalizaciya-ta-cyfrovizaciya-u-2022/> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки, (2019). LIBNAS | LIBRARY PORTAL OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF UKRAINE. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FM=T=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetr_2019_68_22 (дата звернення: 10.11.2023).
3. Чому ваша компанія має діджиталізуватись та 4 приклади того, як це робити - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robity/> (дата звернення: 10.11.2023).
4. Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained. i-SCOOP. URL: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/> (date of access: 19.11.2023).
5. Marcus J. How Technology Is Changing the Future of Higher Education (Published 2020). The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2020/02/20/education/learning/education-technology.html> (date of access: 10.11.2023).

Дьяков Сергій Леонідович, аспірант
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах цифрової трансформації економіки майже неможливо уявити функціонування бізнесу без використання сучасних цифрових технологій, таких, як комп'ютерні чи телекомунікаційні пристрої. Цифрові технології не лише удосконалюють поточні бізнес-процеси, а й сприяють трансформації усталених бізнес-моделей. Однією з таких бізнес-моделей є модель партнерської взаємодії бізнесових організацій

і створення екосистеми бізнесу, яка в умовах цифрової трансформації економіки має свої особливості створення та функціонування.

В останні десятиліття на практиці приділяється все більше уваги екосистемному підходу до функціонування бізнесу. Зокрема, за рахунок бурхливого розвитку цифрових технологій, які стимулюють розвиток бізнесу, а також дозволяють враховувати у поточній діяльність бізнес-структур не лише їх економічних партнерів, клієнтів, постачальників та конкурентів, а також дозволяють рахуватися з впливом громадських організацій, органів місцевої влади та громадських організацій. З чого можна зробити узагальнення про те, що почала розвиватися парадигма екосистемності, яка забезпечує мережі бізнесових організацій високий рівень адаптивності та гнучкості до умов мінливого ринкового середовища. Екосистема бізнесу стає більш пристосованою і спроможною до виживання, як біологічна екосистема.

На думку провідних фахівців у сфері менеджменту одним з головних викликів для керівництва бізнес-структур у XXI ст. є технологічна революція, яка спричиняє необхідність удосконалення управління ресурсами підприємства. Сучасні керівники мають усвідомлювати, що удосконалення технологій не лише сприяє підвищенню якості управлінської інформації про бізнес-процеси, але, також, впливає на ефективність бізнесу. З огляду на це, можна стверджувати, що використання цифрових технологій, а також здатність бізнес-структур пристосовуватися до мінливого конкурентного середовища з його постійним розвитком, є одними з ключових факторів успіху в контексті цифрової трансформації [1, с.35].

У широкому розумінні цифрова трансформація є процесом використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів чи споживчого досвіду для ефективної роботи в умовах мінливого ринку [2, 3]. Під вплив цифрової трансформації підпадають культурні, організаційні та операційні аспекти діяльності бізнесу. При цьому, створюється додаткова цінність для широкого кола стейкхолдерів бізнесу.

Однією з бізнес-моделей партнерської взаємодії, яка сприяє утворенню додаткової цінності для широкого кола стейкхолдерів бізнесу, є створення екосистеми бізнесу, під якою розуміють мережу бізнесових структур, які створюють цінність для клієнтів (товар чи послугу), поєднуючи при цьому як інструментарій конкуренції, так й інструментарій співпраці і партнерства [4]. Цифрова трансформація за рахунок використання цифрового інструментарію сприяє активнішому

створенню цінності для різних зацікавлених сторін (клієнтів бізнесу у широкому розумінні) через процес інновацій та отримання додаткових можливостей і конкурентних переваг.

Однією з головних особливостей формування екосистеми бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, на нашу думку, є поєднання унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів та здійснення посередницьких функцій для укладення привабливих партнерських угод за рахунок використання широкого спектру цифрового інструментарію. При цьому, слід зазначити, що під ціннісною пропозицією для клієнтів слід розуміти комплекс взаємопов'язаних товарів і послуг, які гармонійно і комплексно вирішують широке коло потреб клієнтів, у т.ч. у цифровому просторі..

Яскравим прикладом створення екосистеми бізнесу з використанням широкого спектру цифрового інструментарію в Україні є інноваційний парк UNIT.City [5]. В екосистемі UNIT.City різні групи зацікавлених сторін (стейкхолдери) органічно взаємодіють між собою використовуючи цифровий інструментарій нетворкінгу і створюючи простір для швидкого зростання та партнерства за принципом “win-win” завдяки відкритості, взаємній довірі та спільній культурі творення [5].

Підсумовуючи, варто відзначити, що цифровізація має не лише позитивний вплив на створення і функціонування бізнесових екосистем. Однією з головних проблем використання цифрового інструментарію є забезпечення безпеки у кіберпросторі. Звичайно, створення екосистем бізнесу у цифровому просторі дає відповідь на запит у потребі швидкого трансферу і розвитку технологій широкого кола зацікавлених стейкхолдерів за рахунок створення цифрових мереж. Але швидкі і масштабні зміни у цифровому просторі значно ризиковіші. З чого випливає об'єктивна необхідність подальших дослідженнях у напрямі розроблення дієвих механізмів забезпечення безпеки екосистем бізнесу у цифровому просторі.

Список літературних джерел:

1. Shatilova O. (2020). Digital Technologies Influence on Business Organization Management. *Management: strategic imperatives and trends of transformation: Monograph*. Sahaidak M., Sobolieva T. and all; Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, pp. 34-49.
2. What Is Digital Transformation? (2021). *Salesforce*. URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/> (дата звернення 28.10.2023).

3. Digital transformation: online guide to digital business transformation (2021). *i-Scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (дата звернення 28.10.2023).
4. Бізнес-екосистема: навіщо об'єднувати проекти з різних сфер. Як підприємці можуть створити додаткову цінність власної діяльності (2019). *Mind*. URL: <https://mind.ua/publications/20205413-biznes-ekosistema-navishcho-ob-ednuvati-proekti-z-riznih-sfer> (дата звернення 28.10.2023).
5. UNIT. Екосистема, 2023. URL: <https://unit.city/ecosystem/> (Дата звернення: 28.10.2023 р.)

Іпполітов Євгеній Миколайович, магістр

Харківський національний економічний університет ім.С. Кузнеця
Науковий керівник – д.е.н., професор Чупир О.М.

ПОСИЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Цифрові технології та інформаційна трансформація стають необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств та компаній у сучасному світі. Саме диджиталізація дозволяє покращити продуктивність, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати доступність даних, підвищувати конкурентоспроможність та реагувати на зміни в економіці та ринковому середовищі. Вона також грає ключову роль у створенні нових інновацій та розвитку бізнесу в умовах цифрової епохи. Проте необхідно звертати увагу на рівень інформаційної безпеки бізнесу під час диджиталізації. Важливість її посилення полягає в тому, що захист конфіденційності, цілісності та доступності даних стає критично важливим у цифровому світі. Порушення безпеки може призвести до втрати даних, порушення довіри клієнтів, фінансових втрат, втрати репуґації та юридичних проблем[1]. Забезпечення інформаційної безпеки допомагає захищати бізнес від кіберзагроз, забезпечує дотримання вимог законодавства та допомагає збільшити ефективність бізнес-процесів.

Саме тому інтеграція технологій та заходів забезпечення безпеки в диджиталізованому середовищі є критично важливою для забезпечення надійності та захисту інформації в цифровому світі та полягає в забезпеченні таких складових:

1. Захист від кіберзагроз, які постійно зростають. Інтеграція технологій забезпечення безпеки дозволяє виявляти, захищати та

реагувати на кібератаки, запобігати витокам даних та ідентифікувати слабкі місця в інформаційній системі.

2. Конфіденційність даних. Інтеграція заходів забезпечення безпеки, таких як шифрування та контроль доступу, допомагає зберігати інформацію та уникати несанкціонованого доступу.

3. Запобігання втратам даних. В диджиталізованому середовищі, де дані зберігаються в електронному вигляді, інтеграція систем резервного копіювання та відновлення допомагає запобігти втраті даних внаслідок аварій, видалення або вірусів.

4. Забезпечення доступності. Інтеграція технологій забезпечення безпеки допомагає забезпечити доступність систем і даних, запобігаючи витратам часу та грошей в разі перебоїв в роботі.

5. Відповідність законодавству. Багато сфер діяльності компаній вимагають виконання конкретних вимог щодо інформаційної безпеки. Інтеграція технологій допомагає підприємствам відповідати цим вимогам і уникати штрафів та правових проблем.

6. Збільшення довіри клієнтів та партнерів. Захист інформації від кіберзагроз та забезпечення конфіденційності даних підвищують довіру клієнтів і партнерів. Це буде сприяти залученню нових клієнтів і підтримці бренду компанії.

7. Підвищення продуктивності та ефективності. Інтегровані системи безпеки можуть спростувати процеси управління та моніторингу, зменшуючи ризики інцидентів і допомагаючи зосереджуватися на своїх головних завданнях.

Отже, інтеграція технологій та заходів забезпечення безпеки в диджиталізованому середовищі є необхідною, оскільки вона допомагає забезпечити безпеку, конфіденційність та доступність даних, а також допомагає підприємствам дотримуватися вимог законодавства та збільшити довіру клієнтів. Саме диджиталізації допомогла багатьом компаніям стабільно витримувати конкуренцію та бути лідерами в тих сферах, де вони працюють [2]. В табл. 1 наведено приклади як зарубіжних, так і українських компаній, які досягли успіху завдяки диджиталізації та забезпеченню інформаційної безпеки.

Таблиця 1

Приклади успішних компаній, яким вдалося забезпечувати інформаційну безпеку під час диджиталізації

Назва компанії	Прояви диджиталізації	Забезпечення інформаційної безпеки
1	2	3
Зарубіжні компанії		
Amazon	Amazon став одним із найбільших онлайн-роздрібних магазинів у світі, завдяки інтеграції інтернет-технологій у свою діяльність. Було розроблено сучасну систему доставки, відстеження замовлень та велику платформу хмарних обчислень.	має величезний обсяг конфіденційних даних клієнтів та операційної інформації. Вони вклали великі зусилля у забезпечення безпеки цих даних, використовуючи шифрування та інші технічні засоби.
JPMorgan Chase	Використовує диджиталізацію для автоматизації банківських операцій, включаючи обробку платежів та управління активами.	Банк має справу з величезним обсягом фінансових даних та особистої інформації клієнтів. Було активно вдосконалено системи безпеки для захисту цих даних від кіберзагроз.
Tesla	Tesla революціонізувала автомобільну індустрію, використовуючи диджиталізацію для розробки та виробництва електричних автомобілів з Інтернет-зв'язком.	Забезпечення безпеки транспортних систем та захист автомобілів від хакерських атак є важливим аспектом інформаційної безпеки для Tesla.
IBM	IBM є одним із лідерів у розробці та впровадженні когнітивних систем і штучного інтелекту. Вони активно використовують диджиталізацію для	Надає послуги і рішення щодо інформаційної безпеки для підприємств усього світу, включаючи захист від кіберзагроз та керування ризиками.

	аналізу даних та розв'язання складних завдань.	
українські компанії		
Grammarly	Grammarly – це стартап, в межах якого було розроблено платформу для автоматичної	Захист особистих даних користувачів є важливою частиною діяльності
	перевірки та вдосконалення текстів. Використовують штучний інтелект для аналізу текстів і надають користувачам рекомендації щодо правопису, граматики та стилю.	Grammarly, і компанія активно працює над забезпеченням безпеки даних.
MacPaw	MacPaw розробляє програмне забезпечення для оптимізації та підтримки macOS-продуктів. Використовують технології для створення інноваційних програм для користувачів Mac.	MacPaw вдосконалює заходи безпеки для захисту користувачів від потенційних загроз, пов'язаних з інтернетом.
Rozetka	Rozetka є однією з найбільших онлайн-торгових платформ в Україні. Використовують диджиталізацію для процесів замовлення та доставки товарів.	Забезпечення безпеки особистих даних клієнтів та захист від онлайн-шахраїв є важливою частиною діяльності Rozetka.
SoftServe	SoftServe – це компанія з розробки програмного забезпечення, яка надає послуги з консалтингу та розробки у всьому світі. Використовують диджиталізацію для створення інноваційних	SoftServe надає послуги забезпечення безпеки для своїх клієнтів і активно працює над захистом даних.

	програмних рішень.	
--	--------------------	--

Наведені приклади компаній демонструють, як підприємства можуть досягти успіху завдяки диджиталізації, при цьому ефективно забезпечуючи інформаційну безпеку. Вони доводять, що інтеграція сучасних технологій та заходів безпеки може підвищити конкурентоспроможність та підвищити довіру клієнтів.

Список літературних джерел:

1. Блага Н. В., Адамська І. О., Кушнір В. М. Вплив інформаційної безпеки на імідж організації / Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 13-15. – Режим доступу: <http://surl.li/mwgrqr>(дата звернення: 06.11.2023).
2. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення: 06.11.2023).

Коваленко Ілля Іванович, бакалавр
Київський національний авіаційний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Набок І. І.

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цифрове підприємництво – це сфера діяльності, яка використовує інноваційні технології для створення, розвитку та зростання бізнесу в онлайн-середовищі. Цифрове підприємництво включає не тільки створення нових продуктів та послуг, але й оптимізацію існуючих бізнес-процесів, використання даних для прийняття рішень, формування нових моделей взаємодії з клієнтами та партнерами.

У світі цифрового підприємництва постійно з'являються нові тенденції, які визначають напрями розвитку бізнесу в майбутньому. Деякі з них - це:

Штучний інтелект (AI). Штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, яка займається створенням машин та програм, які можуть імітувати людське мислення, навчання та розуміння. Штучний інтелект застосовується для автоматизації рутинних задач, аналізу

великих обсягів даних, розпізнавання образів та мови, генерації контенту, персоналізації продуктів та послуг тощо. Штучний інтелект допомагає покращити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність цифрових підприємств.

Інтернет речей (IoT). Інтернет речей – це мережа фізичних пристроїв, які з'єднуються з інтернетом та обмінюються даними між собою. Інтернет речей дозволяє створювати розумні системи, які можуть контролювати, моніторити та оптимізувати роботу речей, таких як домашня електроніка, промислове обладнання, транспорт, охорона здоров'я тощо. Інтернет речей відкриває нові можливості для створення нових продуктів та послуг, які враховують потреби та поведінку користувачів.

Блокчейн. Блокчейн - це система розподіленого обліку даних, яка гарантує їх незмінність, прозорість та безпеку. Блокчейн застосовується для створення криптовалют, смарт-контрактів, децентралізованих додатків, цифрових ідентифікаторів, цифрових активів тощо. Блокчейн дозволяє побудувати нові моделі довіри, співпраці та взаєморозрахунків між учасниками цифрового підприємництва.

Хмарні технології (Cloud). Хмарні технології - це надання доступу до ресурсів, таких як обчислювальна потужність, сховище даних, програмне забезпечення, платформи та сервіси через інтернет. Облачні технології дозволяють знизити витрати на IT-інфраструктуру, забезпечити масштабованість, гнучкість та доступність ресурсів, покращити безпеку та якість послуг. Облачні технології є основою для реалізації інших тенденцій цифрового підприємництва.

Це лише деякі з нових тенденцій розвитку цифрового підприємництва, які варто враховувати при плануванні свого бізнесу в онлайн-середовищі. Цифрове підприємництво надає безліч можливостей для інновацій, креативності та зростання, але також потребує постійного навчання, адаптації та експериментування.

Розвиток цифрової економіки та її успішне функціонування значною мірою залежить від збалансованості кожної її структурної складової, розвитку та побудови відповідної інфраструктури, створення інституційної структури на чолі з Міжнародним координаційним органом, як в сучасних умовах цифрового розвитку суспільства все більшої актуальності набуває питання глобальної координаційної політики на міжнародному рівні, яка допоможе подолати існуючу фрагментацію цифрового простору, яка в свою чергу ще більше посилює нерівність між державами та заважає вирішенню нагальних проблем людства. Водночас цифрова економіка

базується на принципах сталого економічного розвитку, співпраці між країнами та нових можливостей, які вимагають радикального перегляду традиційного світогляду суспільства на управління економікою.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку глобальної цифрової економіки дозволив визначити характерні риси сучасних цифрових трансформацій, де однією з відмінних рис є експоненціальне зростання цифрової інформації та даних як основи для розробки та впровадження не тільки нових цифрових технологій, а й як економічний і стратегічний ресурс на міжнародній арені. Проте оцінити реальні масштаби розвитку цифрової економіки та зробити певні прогнози на майбутнє досить складно через відсутність надійних статистичних даних, єдиних стандартів аналізу та розрахунків.

Незважаючи на це, міжнародні експерти вважають, що продукти цифрової економіки стають каталізаторами позитивних змін і відкривають нові можливості для розвитку країн. Водночас у світі спостерігається загострення та подальше поглиблення нерівності між державами на тлі величезних диспропорцій у доступі та готовності до впровадження цифрових технологій. Відповідно, найменшу ступінь залучення до глобальних процесів цифровізації мають найменш розвинені держави, які втрачають додаткові конкурентні переваги на глобальній арені та здатність не лише створювати додану вартість, а й можливість економічно стабільного розвитку в майбутньому.

Основною причиною активізації процесів цифровізації економіки та суспільства у світі є прискорений розвиток технологій та зростання кількості цифрових пристроїв, які яскраво продемонстрували свою ефективність в умовах пандемії коронавірусу, де цифрова основа Серед таких змін: штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей, цифрові платформи, великі дані, блокчейн, мобільна мережа п'ятого покоління 5G, 3D-друк, робототехніка, нанотехнології, гена інженерія та багато інших. Безсумнівно, використання передових технологій може посилити розвиток цифровізації в глобальному масштабі, цифрову трансформацію більшості галузей світової економіки, підвищити продуктивність і конкурентоспроможність як міжнародних компаній, так і держав, які мають можливість стати глобальними лідерами у створенні майбутнього. технології.

На тлі зростаючої тенденції переплетення традиційної та цифрової економік цифрові технології справляють безпрецедентний вплив на глобальну економічну систему, бізнес-середовище та всіх учасників міжнародних економічних відносин. З одного боку, цифрова трансформація глобальної економічної системи виступає драйвером

конкурентоспроможності та економічного зростання, а з іншого – є причиною нових викликів і загроз, з якими стикається суспільство, і вимагає їх спільного вирішення. Стрімкий розвиток процесів цифровізації жодним чином не трансформує всі сфери людського життя, створюючи переваги в економічній, політичній, соціальній та технологічній сферах глобальної економічної системи, де одночасно формується зовсім інший, новий ландшафт глобальної економіки, який вимагає збалансованого розвитку, щоб забезпечити широкий спектр можливостей і переваг для подальшого розвитку на всіх рівнях суспільного розвитку, від глобального технологічного лідерства держави до підвищення якості життя людей.

Враховуючи швидкий розвиток цифрової економіки та її значний вплив на глобальне навколишнє середовище та спосіб життя людини, це несе нові виклики та загрози, такі як можливість зростання безробіття, кіберзлочинності та кібератак, загострення та подальше загострення напруженості між державами, ризики від використання провідних цифрових технологій та загострення проблеми цифрової нерівності, поляризації між державами та суспільством у цілому, що жодним чином не підкреслює важливість збалансованого та спільного управління та контролю. Україна також намагається не залишатися осторонь сучасних трендів розвитку глобальної цифрової економіки, але процеси її цифровізації просуваються досить повільно порівняно з провідними країнами, що призводить до втрати конкурентних переваг на світовій арені.

Незважаючи на це, розвиток цифрової економіки набуває стратегічного значення для України та виступає інструментом модернізації всієї економіки через удосконалення виробничо-технологічної структури, участі у створенні нової глобальної доданої вартості та подолання поточної кризової ситуації. Загалом простежується позитивна тенденція до покращення, яка виражається в активізації законотворчої діяльності, підписанні низки нормативно-правових актів, створенні соціальних цифрових платформ і ресурсів, спрямованих на підвищення цифрової грамотності населення, підвищення проникнення Інтернету, внутрішнього споживання та експорту послуг ІКТ, а також зростання електронної комерції.

Список літературних джерел:

1. Пічкурова З.В. Розвиток медіагалузі України в контексті глобальної цифрової трансформації / З.В. Пічкурова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. – К.: НАУ, 2018. – № 2. – С. 140-147.

2. Пічкурова З.В., Кіт Д.О. Проблеми інтеграції України у глобальний інформаційний ринок / З.В. Пічкурова, Д.О. Кіт // Научный взгляд в будущее. – 2019. – Выпуск 12. – Том 1. – С. 81-89.
3. Побоченко Л.М. Діджиталізація економіки в процесі становлення інформаційного суспільства/ Т.К. Ковбич, Л.М.Побоченко // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнародна науковопрактична конференція, 17 квітня 2020 року: тези доп. – К., 2020.– С.123-127.
4. Побоченко Л.М. Розвиток e-commerce в Україні / Л.М. Побоченко, О.С. Сабатін // XII міжнародна науково-практична конференція «Новости передовой науки», 15-22 травня 2016 року: тези доп. – Софія, 2016.– Том 1. Економіка. – С.19- 21.
5. Пішуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь / О. Пішуліна // Центр Разумкова «Заповіт». - 2020. – 274 с.
6. Ричка М.А. Динаміка зовнішньої торгівлі України / М.А. Ричка // Інтегровані інтелектуальні робототехнічні комплекси (ІРТК – 2017): X міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 травня 2017 р.: тези доп. – К., 2017. – С. 291-293.
7. Ричка М.А. Залучення іноземних кадрів як спосіб боротьби зі старінням нації в Японії / М.А. Ричка, О.М. Старшинова // Стратегія розвитку України. – 2019. – № 1. – С. 106-111.
8. Ричка М.А. Tone of voice усоціальних мережах міжнародних компаній / М.А. Ричка, К.С. Загородня // The 9th International scientific and practical conference 122 “Scientific achievements of modern society” (April 28-30, 2020) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2020. P. 928-939.
9. Сидоренко К.В. Трансформація економіки України під впливом глобалізаційних процесів сьогодення / В. С. Марченко, К. В. Сидоренко // Сучасні проблеми глобалізаційних процесів у світовій економіці: XII міжнар. наук.-практ. конф., 11 листопада 2019 р.: тези доп. – К., 2019. – С. 194-196.
10. Слобода А. О. Аналіз впливу цифрової економіки на конкурентні переваги країни / А. О. Слобода. // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2020. – №14. 40. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні / Г. Б. Соколова. // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – №1. – С. 92–96.

Кришталь Галина Олександрівна, д.е.н., професор
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Волох Єлизавета Сергіївна, бакалавр
Міжрегіональна Академія управління персоналом

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цифрова трансформація суттєво перетворює усі сфери життя, але особливий вплив вона справляє на підприємництво. Один із ключових аспектів цього впливу - різноманітність можливостей, які відкриваються перед сучасними підприємцями завдяки використанню новітніх технологій.

Важливо відзначити роль інтернет-платформ у розвитку бізнесу. Сьогодні інтернет надає неймовірні можливості для просування продуктів та послуг, привертання нових клієнтів та розширення аудиторії. Важливість належного використання соціальних медіа, онлайн-реклами та інших цифрових каналів важко переоцінити. Також зростає значення аналітики та використання великих даних для оптимізації бізнес-процесів. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що надає можливість зробити більш обґрунтовані управлінські рішення та вдосконалити стратегію розвитку.

Не менш важливим є використання штучного інтелекту та автоматизації в бізнесі. Алгоритми штучного інтелекту допомагають автоматизувати рутинні завдання, що звільняє ресурси для більш творчих та стратегічних ініціатив. Крім того, розширена реальність та віртуальна реальність відкривають нові можливості для інтерактивного спілкування з клієнтами та створення незабутніх вражень.

Особливої уваги потребує кібербезпека. У світі, де цифрові дані є надзвичайно цінними, ефективна захист від кіберзагроз стає пріоритетним завданням для будь-якого бізнесу. Загалом, цифрова трансформація відкриває перед сучасним підприємцем безліч можливостей для росту та розвитку. Важливо бути в курсі останніх тенденцій та гнучко реагувати на зміни в цьому швидкозмінному середовищі.

Зв'язаність через Інтернет речей (IoT) дійсно відкриває безліч нових можливостей для бізнесу у різних галузях. Однією з ключових переваг є можливість отримати в реальному часі велику кількість даних, які дозволяють зрозуміти, як працює та функціонує різноманітне обладнання. Наприклад, виробництво може виграти від

автоматизації та моніторингу через IoT. Системи можуть автоматично виявляти та вирішувати проблеми, уникати аварій, а також надавати дані для аналізу продуктивності та вдосконалення процесів.

Додатково, в сфері логістики та постачання IoT може значно полегшити відстеження руху товарів та забезпечити точну інформацію про стан запасів. Це дозволяє оптимізувати ланцюг постачання та уникнути надлишкових витрат. Також, сфера охорони здоров'я та медичних послуг може виграти від IoT, забезпечуючи можливість моніторингу пацієнтів у реальному часі, автоматизації діагностики та навіть надання медичних консультацій віддалено.

Проте, важливо також враховувати питання кібербезпеки та конфіденційності даних у світі IoT. Зростаюча кількість підключених пристроїв також вносить свої виклики в цих аспектах, і важливо мати відповідні заходи для їх захисту. У цілому, Інтернет речей - це інноваційна технологія, яка перетворює спосіб, яким бізнес функціонує у різних галузях, та відкриває безліч нових можливостей для оптимізації процесів та покращення результатів.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) відкривають безліч можливостей для підприємств у різних галузях. В сфері клієнтського обслуговування, ШІ може бути використаний для автоматизації відповідей на часті запитання, аналізу настроїв клієнтів та навіть для розробки чат-ботів, які надають швидку та ефективну допомогу. Це дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень обслуговування навіть при великому обсязі клієнтських запитів.

У маркетингу, ШІ може аналізувати великі обсяги даних про споживачів, виявляти тенденції та рекомендувати персоналізовані підходи для кожного клієнта. Це допомагає підприємствам залучати та утримувати клієнтів більш ефективно.

У виробництві, МН може бути використаний для прогнозування попиту на продукцію, оптимізації ланцюга постачання та виробничих процесів. Це дозволяє уникнути перебоїв у постачанні та підтримувати оптимальний рівень запасів. Однак важливо також враховувати етичні та конфіденційні питання при використанні ШІ та МН. Збір та обробка даних повинні відбуватися відповідно до законів та стандартів приватності.

У підсумку, впровадження ШІ та МН дозволяє підприємствам оптимізувати процеси, покращувати якість обслуговування та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, що в сучасному конкурентному бізнес-середовищі стає все більш важливим.

Розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) перетворюють способи взаємодії з аудиторією та надають безліч

можливостей для вдосконалення бізнес-процесів. У маркетингу та рекламі, AR дозволяє компаніям створювати інтерактивні рекламні кампанії, які залучають увагу споживачів. Наприклад, за допомогою AR, клієнти можуть випробувати продукт чи послугу прямо перед покупкою. Це надає можливість отримати більше інформації та підвищує рівень довіри до бренду. У навчанні, VR відкриває можливість для іммерсивного навчання та тренувань. Симуляції у віртуальній реальності дозволяють навчати навичкам у контрольованому середовищі, що особливо важливо в областях, де безпека та точність грають велику роль, наприклад, у медицині чи авіаційній індустрії.

Додатково, AR та VR відкривають можливості для покращення взаємодії з клієнтами, створення інноваційних продуктів та послуг, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Однак важливо також враховувати технічні аспекти та можливості цільової аудиторії при використанні AR та VR. Не завжди всі користувачі можуть мати доступ до необхідного обладнання чи програмного забезпечення.

Блокчейн та криптовалюти відкривають новий етап у розвитку фінансових транзакцій та управління даними. Однією з основних переваг є велика прозорливість операцій, яка досягається завдяки розподіленій природі блокчейну. Усі транзакції фіксуються у блоках та зберігаються у всіх вузлах мережі, що унеможливує їхнє фальсифікування. Це особливо актуально у фінансовій сфері, де прозорливість та надійність даних є критичними аспектами.

Блокчейн відкриває нові можливості для забезпечення безпеки фінансових операцій. Основна сила блокчейну полягає в його децентралізованій природі. У традиційних фінансових системах, інформація зберігається централізовано, що робить її вразливою до атак та злому. У блокчейні, дані розподіляються між всіма учасниками мережі, кожен з яких підтримує свою копію. Це означає, що для того, щоб внести зміни у блокчейн, зловмиснику доведеться контролювати більшість обчислювальної потужності мережі, що майже неможливо в розподіленій системі з великою кількістю учасників[1].

Крім того, блокчейн використовує криптографію для захисту інформації. Кожна транзакція підписується унікальним цифровим підписом, який надає гарантію її автентичності та невідомності.

Найважливіше, що блокчейн відкриває двері до нового рівня довіри між сторонами, які здійснюють фінансові операції. Тут немає необхідності довіряти посередникам чи посередницьким організаціям. Інформація в блокчейні відкрита та доступна для перевірки всіма

учасниками мережі. Загалом, блокчейн реально змінює парадигму фінансових транзакцій, роблячи їх більш безпечними, надійними та прозорливими [2].

Криптовалюти є однією з найбільш обговорюваних тем у сучасному світі фінансів та економіки. Вони представляють собою цифрові або віртуальні активи, які використовують технологію блокчейн для забезпечення безпеки та автентифікації транзакцій. Ось деякі ключові аспекти, які важливо враховувати при розгляді криптовалют:

1. Децентралізація: Криптовалюти не контролюються центральним органом чи урядом. Вони існують на основі технології блокчейн, яка розподілена між безліччю комп'ютерів у всьому світі. Це надає більшу надійність та захист від втручання третіх сторін.

2. Безпека: Криптовалюти використовують криптографічні методи для захисту транзакцій та контролю створення нових одиниць. Це робить їх дуже стійкими до шахрайства та підробки [3].

3. Анонімність: У більшості випадків власник криптовалюти може залишатися анонімним. Хоча сама транзакція в блокчейні є відкритою, власник може використовувати псевдоніми або спеціальні адреси для захисту своєї особистої інформації.

4. Глобальний доступ: Криптовалюти можна використовувати в будь-якій точці світу, де є доступ до Інтернету. Це особливо корисно для людей у країнах з обмеженим доступом до банківських послуг.

5. Інновації: Технологія блокчейн та криптовалюти сприяють виникненню нових технологічних рішень та бізнес-моделей. Вони можуть впливати на різні сфери, від фінансів та логістики до медицини та музики.

6. Високий ризик та волатильність: Однак, важливо зауважити, що криптовалюти також супроводжуються високим ризиком і волатильністю. Їх курс може стрімко змінюватися, що може призвести до великих втрат.

Усі ці аспекти слід враховувати при розгляді можливостей використання криптовалют у сучасному бізнесі та індустрії фінансів.

Завдяки цим перевагам, блокчейн та криптовалюти стають основою для розвитку нових бізнес-моделей. Смарт-контракти, які працюють на блокчейні, дозволяють автоматизувати та упростити багато операцій, що раніше вимагали б участі посередників. Це може значно зменшити витрати та час, необхідний для здійснення угод [4].

У підсумку, використання блокчейну та криптовалют відкриває нові перспективи для розвитку фінансових послуг та бізнес-процесів загалом. Однак, слід також враховувати необхідність вивчення та

впровадження цих технологій з урахуванням конкретних потреб та можливостей кожного підприємства.

Цифрові платформи та екосистеми відкривають нові можливості для підприємств у сфері обслуговування клієнтів. Це не просто комбінація окремих продуктів та сервісів, а й створення цілісного цифрового середовища, в якому клієнти можуть отримати повний спектр послуг.

Однією з ключових переваг цифрових платформ є можливість забезпечити персоналізований сервіс для кожного клієнта. За допомогою аналітики та штучного інтелекту можна адаптувати пропозиції та рекомендації під конкретні потреби та вподобання кожного користувача [5].

Крім того, цифрові екосистеми створюють сприятливі умови для співпраці та партнерства між різними компаніями. Це може призвести до появи нових інноваційних продуктів та сервісів, які були б недоступні в інших умовах.

Такий підхід також сприяє підвищенню клієнтської лояльності та розширенню аудиторії. Клієнти, які отримують від підприємства повноцінний та зручний сервіс, більш схильні залишатися вірними та рекомендувати компанію іншим.

Отже, створення цифрових платформ та екосистем є важливим кроком для сучасного бізнесу, що дозволяє не лише оптимізувати власні процеси, але й надати максимально зручний та високоякісний сервіс для клієнтів. Розвиток цифрового підприємництва є важливим кроком для конкурентоспроможності в сучасному світі. Впровадження новітніх технологій та використання цифрових інструментів може значно покращити різні аспекти бізнесу.

По-перше, цифрові технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси. Автоматизація рутинних завдань, використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття управлінських рішень може значно підвищити ефективність роботи підприємства.

По-друге, цифрові інструменти надають можливість досягти більшої аудиторії та залучити нових клієнтів. За допомогою маркетингу в соціальних мережах, пошукової оптимізації та інших цифрових каналів можна ефективно просувати продукти та послуги.

По-третє, цифрове підприємництво відкриває можливість для розширення на нові ринки. Онлайн-продажі та глобальний доступ до інтернету дозволяють компаніям працювати з клієнтами з різних куточків світу.

Таким чином, урахування цифрових тенденцій є важливим кроком для успішності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

Розвиток та впровадження цифрових стратегій може призвести до значного покращення результатів підприємства.

Список літературних джерел:

1. Hladkykh, D.M. (2017). The Problems and Prospects for Developing the Cryptocurrency Market in Ukraine. *Biznes Inform*, 8, pp. 254-258. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-8_0-pages-254_258.pdf
2. Davydova, I.V. (2017). Technology blockchain: the prospects of development in Ukraine. *Chasopystsyvilystyky*, 26, pp. 38-41.
3. Karcheva, H.T., Ohorodnia, D.V. and Openko, V.A. (2017). Digital economy and its influence on development of domestic and international economies. *Finansoviyprostir*, 3, pp. 13-23.
4. Lapko, O.O. and Solosich, O.S. (2019). Blockchain Technology: The Concept, Scope and Impact on Business. *Biznes Inform*, 6, pp. 77-82. DOI:10.32983/2222-4459-2019-6-77-82
5. Lozova, T.I., Oliinyk, H.Yu. and Oliinyk, O.A. (2019). Digitalization of the technical inventory of real estate objects: land plots and buildings, structures and transmitters located on them. *Ekonomika ta derzhava*, 1, pp. 4-9. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.4

Мандрикіна Олена Євгеніївна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – Горбачов С.І.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ НУШ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Цифрові технології все більше проникають у всі сфери нашої життя, і освіта не є винятком. Цифровізація освітнього процесу є одним із ключових завдань Нової української школи (НУШ). Вона має на меті зробити освіту більш доступною, якісною, ефективною та цікавою для здобувачів освіти..

Серед основних переваг цифровізації освітнього процесу можна виділити такі:

- **Доступність.** Цифрові технології дозволяють учням отримувати освіту незалежно від їхнього місцезнаходження та матеріального становища.
- **Ефективність.** Цифрові технології можуть допомогти зробити освітній процес більш ефективним, зокрема за рахунок індивідуального підходу до кожного учня, а також забезпечити

прозорість та ефективність управлінської діяльності: автоматизувати адміністративні процеси, аналізувати дані, проводити моніторинг якості освіти та ін.

- **Якість.** Цифрові технології можуть зробити освітній процес більш цікавим та захоплюючим для учнів. Наприклад, цифрові технології можуть бути використані для створення інтерактивних навчальних матеріалів, що допоможе здобувачам освіти краще засвоїти інформацію [1].

Однак, цифровізація освітнього процесу також пов'язана з певними викликами. Серед них можна виділити наступні:

- **Недостатня підготовка вчителів.** Багато вчителів не володіють достатнім рівнем інформаційно-цифрової компетентності для використання цифрових технологій у навчальному процесі.

- **Нерівномірний доступ до цифрових технологій.** Це стосується як учнів, так і вчителів. У багатьох школах України все ще недостатній рівень доступу до Інтернету та комп'ютерної техніки. Зокрема, не всі учні мають рівний доступ до цифрових технологій, що може призвести до нерівності в освіті.

- **Забезпечення безпеки використання цифрових технологій в освітньому процесі.** Це стосується як захисту персональних даних учнів, так і захисту від шкідливого контенту.

- **Цифровізація освітнього процесу потребує змін у підходах до навчання та виховання.** Необхідно переорієнтуватися з традиційної аудиторної форми навчання на більш індивідуальну та самостійну роботу учнів.

- **Цифрова залежність та булінг.** За відсутності належного контролю цифрові технології можуть призвести до розвитку цифрової залежності та проявів булінгу серед здобувачів освіти [2].

Для того, щоб цифровізація освітнього процесу в умовах НУШ була успішною, необхідно подолати ці виклики. Для цього необхідно:

- **Забезпечити належну підготовку вчителів для використання цифрових технологій у навчальному процесі.**

- **Створити рівні умови доступу до цифрових технологій для всіх учнів.**

- **Розвивати в учнів критичне мислення та навички медіаграмотності для запобігання цифрової залежності та булінгу.**

Перспективи цифровізації освітнього процесу в умовах НУШ є значними. Вона має потенціал зробити освіту більш доступною, ефективною та цікавою для учнів. Однак для того, щоб досягти цих цілей, необхідно подолати існуючі виклики.

Ось деякі конкретні приклади того, як цифровізація освітнього процесу може бути використана в умовах НУШ:

- Використання цифрових ресурсів для навчання. Цифрові ресурси, такі як електронні підручники, навчальні відео та інтерактивні програми, можуть зробити навчання більш цікавим, доступним та ефективним.

- Використання цифрових технологій для індивідуального навчання. Цифрові технології можуть допомогти вчителям надавати індивідуальний підхід до кожного учня, відповідно до його потреб та можливостей.

- Використання цифрових технологій для персоналізації навчання, надання додаткових матеріалів та ресурсів, а також для створення інтерактивних та захоплюючих навчальних experiences.

- Цифровізація освітнього процесу також може допомогти підвищити мотивацію учнів до навчання. Цифрові технології можуть зробити навчання більш цікавим та захоплюючим, а також надати учням більше можливостей для самореалізації.

- Віртуальні лабораторії можуть бути використані для проведення експериментів та досліджень.

- Медіаосвіта може допомогти учням критично мислити та оцінювати інформацію з цифрових джерел.

- Створення цифрового контенту може допомогти учням розвивати творчі навички та навички комунікації.

- Використання цифрових технологій для співпраці та комунікації. Цифрові технології можуть допомогти учням співпрацювати один з одним та з учителями, незалежно від їхнього місцезнаходження [3].

Цифровізація освітнього процесу є важливим трендом сучасності. Вона має низку викликів, але також і перспектив. Для того, щоб цифровізація освітнього середовища була успішною, необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх учасників освітнього процесу, забезпечити їхню безпеку та переорієнтуватися на більш індивідуальні та самостійні форми навчання.

Отже, цифровізація освітнього процесу є важливим кроком на шляху до створення якісної освіти для всіх. Цифрові технології мають потенціал зробити освітній процес більш ефективним, доступним та цікавим. Тому ми маємо ще попрацювати над тим, щоб потенціал Нової української школи був реалізований у повному обсязі, і саме цифровізація освіти є важливим кроком у розвитку сучасної освітньої системи, яка відповідатиме глобальним трендам та вимогам сучасного суспільства.

Список літературних джерел:

1. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, 2021.
2. Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи. Проект для обговорення / Вакуленко Т., Гриневич Л., Лінник О. та інші; за заг. ред. Л. Гриневич. АКМЕ ГРУП 2021. 14 с.
3. Роль цифрових технологій у розвитку екосистеми STEM-освіти. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/4461/1796> (дата звернення 17.11.2023).

Маханець Богдан Олександрович, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПОТЕНЦІАЛ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Унаслідок глобальної цифровізації протягом останніх десятиліть значно змінилася міжнародна торгівля. Завдяки Інтернету відбулося розширення масштабів торгівлі, яке було б неможливим у аналоговому світі. Ці зміни надають можливості малим та середнім підприємствам входження на нові ринки і значного розширення існуючих. Виникають нові стратегії конкурентоспроможності в сфері бізнесу.

Протягом останніх трьох років в Україні спостерігалось неперервне розширення інтернет-продажів. Темпи зростання в онлайн-секторі подвоїлися в порівнянні з офлайн-торгівлею. Обсяг покупок у інтернет-магазинах на початку 2022 року перевищив 4,5 млрд гривень [1]. Були виявлені й інші цікаві тенденції. Однак з початком війни онлайн-торгівля практично припинилася. Відновлення розпочалося весною 2023 року. Ритейлерам вдалося налаштувати логістику, відновити доставки з зарубіжних маркетплейсів, але для повернення до рівня досягнутого раніше необхідний час.

У статистиці електронної комерції 2022 року в Україні можна відзначити такі наступні ключові показники:

- Зменшилася аудиторія інтернет-користувачів на 26%.
- Кількість інтернет-покупців зменшилася на 23%.
- Середній чек онлайн-покупок зріс до 1190 гривень.
- Загальний обсяг ринку електронної комерції в Україні становив 151 млрд гривень, що на 17% більше, ніж у 2021 році [2].

Наразі частка електронної комерції складає 11%, і цей показник збільшується. Якщо така тенденція буде тривати, то Україна може досягти рівня країн, таких як Швеція, Фінляндія та Канада. Проте, порівнюючи з країнами, де електронна комерція є більш розвинуеною, такими як Китай (46%), Велика Британія (36%) та Південна Корея (32,3%), частка електронної комерції в Україні залишається меншою [2].

Прогнозується, що середній чек онлайн-покупок у 2023 році складе 1172 гривні, зі зростанням у відсотках на +38%. Важливо відзначити, що ці цифри можуть змінюватися в залежності від платформи [3].

Відсоток інтернет-користувачів, які купували товари або послуги онлайн поданий на рис. 1.

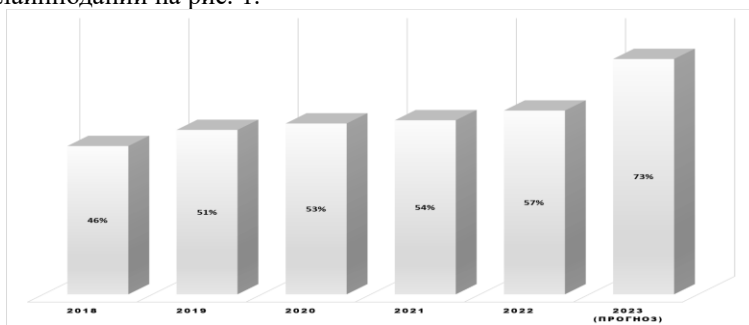


Рис.1. Динаміка електронної комерції в Україні

*Побудовано на базі [3]

На сьогодні Україна є 48-м ринком електронної комерції з прогнозованим доходом у 4888,2 млн. доларів США [4].

Очікується, що середньорічний темп зростання доходу становитиме 1,5%, в результаті чого обсяг ринку досягне 5192,7 млн. доларів США до 2027 року. З очікуваним зростанням на 0,6% український ринок електронної комерції сприяв світовому зростанню на 8,7% у 2023 році. Як і в Україні, очікується, що світові продажі електронної комерції зростатимуть протягом наступних років.

У межах українського ринку електронної комерції функціонує сім ринків. Найбільшим ринком є ринок хобі та дозвілля, на який припадає 25,6% українського доходу від електронної комерції. За ним слідує електроніка з 21,2%, мода з 17,7%, меблі та товари для дому з 11,6%, товари для догляду з 9,3%, хандмейд з 9,0% та продукти харчування з рештою 5,5%.

Також можна визначити наступні ключові риси та тенденції сучасного ринку електронної комерції в Україні, серед яких: стабільне

зростання ринку електронної торгівлі, що свідчить про великий потенціал цього виду діяльності; ненасиченість ринку різноманітними товарами та послугами; непривабливе нормативно-правове середовище для розвитку електронного бізнесу в Україні; недосконала інфраструктура електронного бізнесу, яка утруднює взаємодію з популярними міжнародними платіжними системами тощо.

Отже, внутрішній ринок електронної комерції в Україні володіє значним потенціалом та перспективами для зростання. Цей сегмент економіки є досить молодим і має невисокий рівень конкуренції. Запуск електронного бізнесу є відносно простішим порівняно з традиційним та вимагає менше фінансових витрат, що створює відносно низькі бар'єри для входу, які вигідні для підприємців.

Однак існують конкретні чинники, які утруднюють ефективний розвиток електронної комерції в Україні, особливо враховуючи відсутність необхідної інфраструктури та недосконалість нормативно-правової бази. Отже, майбутні дослідження будуть спрямовані на вирішення проблеми подолання всіх бар'єрів для розвитку вітчизняної електронної комерції.

Список літературних джерел:

1. Ситуація в інтернет-торгівлі в Україні у 2022 році: великі перспективи і круте піке (2022). *Приватний підприємець*. URL: <http://chp.com.ua/internet-biznes-i-soft/item/82125-situaciya-v-internet-torgivli-v-ukrayini-u-2022-roci-veliki-perspektivi-i-krute-pike> (дата звернення 01.10.2023).
2. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку (2023). URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrayini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku> (дата звернення 10.09.2023).
3. Europe E-CommerceReport 2023 (2023). URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2023/09/2023-European-E-commerce-Report- LIGHT-Version-Final_19-sep.pdf (дата звернення 02.11.2023).
4. eCommercemarketinUkraine (2023). URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> (дата звернення 11.11.2023).

Мельник Владислав Ярославович, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.

ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному світі цифрові технології все більше впливають на всі сфери життя, в тому числі і на управління персоналом. У світлі динамічної цифрової трансформації економіки та суспільства в наші дні, ефективне управління кадровим потенціалом організації має вирішальне значення. Це особливо важливо для закладів вищої освіти, які є основними каталізаторами інноваційного розвитку країни.

Нині як в Україні, так і в інших країнах світу вже є чимало прикладів використання цифрових технологій в управлінні кадровим потенціалом. Розглянемо окремі з них (рис. 1).

У результаті цифрової трансформації сфери освіти вимоги до кадрового потенціалу закладів вищої освіти також змінилися. З цієї причини необхідно покращити управління кадровим потенціалом у цифровій освіті. Ми виділяємо три напрямки удосконалення управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти в умовах цифровізації:

1. Використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволить заощаджувати час і ресурси, підвищувати точність і ефективність процесів управління персоналом. Це може включати використання таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних тощо.

2. Перехід на нові форми навчання і розвитку персоналу. Цифрові технології дозволяють створювати персоналізовані програми навчання та розвитку персоналу, а також проводити навчання дистанційно. Це важливо для забезпечення відповідності кадрового потенціалу вимогам цифрової освіти.

3. Розвиток корпоративної культури. Завдяки цифровим технологіям з'являються нові можливості для інновацій та творчості, і заклади вищої освіти повинні створювати умови для їх реалізації [2].



Рис. 1. Приклади використання цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом організації (узагальнено автором на основі джерела [3])

Зважаючи на наявний в Україні та інших країнах досвід використання цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом організацій, а також на окреслені нами вище напрями удосконалення управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти в умовах цифровізації, можемо сформулювати наступні рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти в Україні. Так, зокрема, варто звернути увагу на:

1. Розробку єдиної цифрової платформи для управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти. Така платформа дозволить

автоматизувати основні процеси управління персоналом закладів вищої освіти, а також забезпечити доступ до інформації про кадровий потенціал в режимі реального часу.

2. Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для оцінки кандидатів на робоче місце в закладах вищої освіти, розробки програм навчання та розвитку персоналу, а також оцінки ефективності роботи персоналу. Цифрові технології дозволяють проводити ці процеси більш точно та ефективно.

3. Створення інноваційної корпоративної культури закладів вищої освіти. Останні повинні надавати співробітникам необхідні ресурси та підтримку для реалізації їх інноваційних ідей [1].

Таким чином, цифрові технології мають значний потенціал для удосконалення управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти. Впровадження сучасних технологій дозволить їм суттєво підвищити ефективність управління кадровим потенціалом, а також адаптуватися до вимог цифрової освіти.

Список літературних джерел:

1. Жуковська В.М. (2019). Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-aper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf>.

2. Ковальська А.І. (2015). Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>.

3. Штучний інтелект поклав край додатку від Amazon (2018). *BBCNEWS Україна*, 11 жовтня 2018. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-45818552>.

Пономарьова Еліна Павлівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Зікій Н.Л

ЕЛЕКТРОННІ СИСТЕМИ ПЛАТЕЖІВ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

Цифровізація в сфері гостинності – це впровадження технологій та цифрових інновацій з метою покращення обслуговування гостей, оптимізації бізнес-процесів та створення більш ефективних сервісів.

Вона охоплює використання онлайн-інструментів для бронювання, електронних платіжних систем, інтелектуальних технологій для персоналізації обслуговування, аналітики та управління. Цифровізація спрямована на покращення якості обслуговування та забезпечення більш ефективної та зручної взаємодії як для гостей, так і для бізнесу [1].

Одним з ключових її напрямків в сфері гостинності є інтеграція та розвиток електронних платіжних систем. Вони дозволяють застосовувати різноманітні технології для спрощення та розширення можливостей оплати послуг, які надають готелі, ресторани та інші туристичні заклади. Електронні платіжні системи дозволяють здійснювати оплату безготівково, використовуючи кредитні картки, мобільні додатки чи інші засоби.

Ця ініціатива сприяє зручності для клієнтів, адже вони можуть швидко та легко розраховуватися, уникаючи постійної необхідності носити при собі готівку. Крім того, такі системи допомагають підвищити ефективність операцій для підприємств гостинності, спрощуючи обробку платежів, автоматизуючи фінансові операції та сприяючи швидшому обігу коштів.

Загалом вони відіграють важливу роль у сучасному світі, сприяючи зручності, швидкості та безпеці фінансових транзакцій. Розвиток електронних платіжних систем відбувся в кілька етапів, включаючи етапи виникнення кредитних карт, введення електронних грошей, розробку онлайн-платіжних систем та криптовалют. Можна виділити п'ять основних етапів, ознайомившись з якими, можна легко відслідкувати зміни в методах оплати послуг.

1. Початок розвитку електронних платіжних систем пов'язаний зі створенням кредитних та дебетових карток, які з'явилися ще в минулому столітті. Вони давали можливість здійснювати покупки та оплачувати послуг без необхідності носити при собі готівку.

2. Далі було запроваджено безконтактні карти та NFC, що сприяло збільшенню безготівкових операцій. Розвиток мобільних платіжних додатків, таких як ApplePay, GooglePay та SamsungPay, дозволив користувачам здійснювати платежі, використовуючи свої смартфони.

3. Наступним етапом можна назвати створення електронних гаманців, таких як PayPal. Завдяки цьому, користувачі отримали можливість здійснювати платежі та перекази коштів через Інтернет, обходячи традиційні банківські операції [2].

4.3 часом почало з'являтися все більше нових платіжних систем. Наприклад, Stripe, Square або Braintree [3]. Всі вони допомагають спростити приймання коштів від клієнтів бізнесу.

5.1 останнім пунктом варто відзначити появу криптовалют та блокчейну. Виникнення біткоіну та інших криптовалют відкрило нові можливості для децентралізованих електронних платіжних систем. Технологія блокчейн однозначно не пройшла повз увагу бізнесу, в тому числі і сфери гостинності. Її популярність зумовлена високою ефективності та безпечності платежів. Наразі даний вид оплати тільки починає свій шлях становлення, але навіть сьогодні можна знайти різноманітні компанії, що вже мають можливість розрахунку криптовалютою. До них відносяться: туристичні організації TTN та Tickets.ua, компанії для бронювання Travalva, мережа Starbucks [4], ресторани Subway та LaSirene, готелі Okra та The Pavilions Hotels & Resorts [5] і багато інших.

В Україні сьогодні найбільш популярними є оплата за допомогою ApplePay, GooglePay, SamsungPay та PayPal. Ці системи є достатньо поширеними і не потребують особливих навичок та вмінь. Тим паче, вони добре підлаштовані під наші реалії воєнного стану, коли потрібно розраховуватись швидко і завжди мати під рукою кошти. Але при цьому в нашій країні досі величезну роль грає саме готівковий розрахунок. Для повної мінімізації паперових коштів Україні потрібно ще декілька років, і, можливо, за цей час і інші цифрові методи оплати стануть більш популярні та доступні.

Загалом, розвиток електронних платіжних систем сприяє глобалізації економіки, полегшуючи здійснення транзакцій між різними країнами та сприяючи зручності споживачів і підприємств. Однак, важливо враховувати питання безпеки та конфіденційності в процесі використання електронних платіжних систем. А для цього підприємствам гостинності та туризму варто постійно удосконалювати свої технології, вкладатись в них та забезпечувати високий рівень обслуговування, щоб відповідати вимогам сьогодення та очікуванням клієнтів.

Список літературних джерел:

1. Проблеми сучасних трансформацій (2023). *Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями*. URL: https://www.researchgate.net/publication/372095302_Didzitalizacia_u_sucasnij_industrii_turizmu_ta_gostinnosti_problemi_i_perspektivni_naprjami (дата звернення 16.11.2023).

2. Системи цифрових платежів (2023). *Дослідження майбутнього цифрових платіжних систем: тенденції та інновації*. URL: <https://ts2.space/uk/системи-цифрових-платежів> (дата звернення 16.11.2023).
3. Whitepay (2023). *Мультивалютний платіжний шлюз: переваги для бізнесу та порівняння популярних сервісів*. URL: <https://whitepay.com/uk/news/multi-currency-payment-gateway-advantages-for-businesses-and-comparison-of-popular-services> (дата звернення 16.11.2023).
4. Binance (2022). *Оплата криптовалюю за товари та сервіси*. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/blog/payment/оплата-криптовалюю-за-товари-та-сервіси-5356336717700146675> (дата звернення 16.11.2023).
5. Lowcosta.ua (2021). *Топ закладів світу, де можна розрахуватись криптовалютою*. URL: <https://lowcost.ua/top-cryptocurrency-places-to-pay/> (дата звернення 16.11.2023).

Томіна Оксана Сергіївна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Шаповалова А.П.

ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ТТН: НАСЛІДКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Останнім часом спостерігається тенденція щодо впровадження на підприємствах електронного документообігу, який не тільки якісно змінює систему, зокрема, документообігу між підприємствами, а й, з іншого боку, допомагає виводити вітчизняний бізнес з «тіні».

Одним з напрямів розвитку електронного документообігу між підприємствами-учасниками товароруку є впровадження електронної товарно-транспортної накладної (далі – е-ТТН).

ТТН – це єдиний для всіх учасників транспортного процесу документ, призначений для обліку товарно-матеріальних цінностей на шляху їх переміщення, розрахунків за перевезення вантажу та обліку виконаної роботи, та є одним із документів, що може використовуватися для списання товарно-матеріальних цінностей, оприбуткування, складського, оперативного та бухгалтерського обліку, що може бути складений у паперовій та/або електронній формі та має містити обов'язкові реквізити, передбачені Правилами перевезень вантажів автомобільним транспортом України[3].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо впровадження електронного документообігу електронної товарно-транспортної накладної» було

ініційовано запуск процесу впровадження е-ТТН у вітчизняну практику.

На офіційному порталі e-ttn.miu.gov.ua можна ознайомитись із загальною інформацією про Проєкт «Електронна товарно-транспортна накладна» (далі – Проєкт). Останній передбачає процес розробки та впровадження е-ТТН з подальшою безоплатною передачею державі працездатної інформаційної системи реєстрації та обліку е-ТТН на перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні.

У ході реалізації Проєкту відбудеться [1]:

- поступовий перехід до е-ТТН з відмовою від паперових форм;
- перехід до електронної форми при складанні спеціальних форм ТТН;
- приєднання до проєкту з впровадження е-CMR між країнами східного партнерства.

Реалізацією Проєкту в бізнес-середовищі опікуються Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури спільно з Міністерством цифрової трансформації. Партнером Проєкту є громадська організація «Інститут аналітики і адвокації». З боку бізнесу приєднання до реформи документообігу та її розвиток забезпечують провайдери електронного документообігу та компанії-учасники вантажних перевезень.

З 1 лютого 2023 р. е-ТТН почала працювати в тестовому режимі. Попередньою датою обов'язкового переходу бізнесу на е-ТТН було визначено 1 серпня 2023 року. Однак через військову агресію РФ проти України перехід був відтермінований до моменту прийняття відповідних змін до Закону України «Про автомобільний транспорт».

На сьогодні до Проєкту приєдналися 24 провайдери, які надають своїм користувачам можливість створювати і обмінюватись електронними товарно-транспортними накладними. Зокрема, це: EDIN, Вчасно, eUgoda, Приват24 для бізнесу, ПТАХ, Comarch, AgriChain, BPM QUANTUM, DEALS, DOC.Smart-Era, Zogengo, InnLogist та ін. З них пройшли тестування EDIN та ПТАХ.

В Європейському Союзі, як вже зазначалось, також тестується подібна система – е-CMR. Це електронний аналог міжнародної товарно-транспортної накладної. Зараз цифрова система в ЄС працює лише між деякими країнами, запуск для всіх держав блоку планується до 2025 року. В свою чергу, е-ТТН в Україні створюється згідно з стандартами ЄС, тож вона має стати основою для розширення з внутрішнього ринку на міжнародні перевезення.

Головним компонентом системи е-ТТН є центральна база даних. Через неї користувачі, незалежно від того, хто якого провайдера обрав,

будуть обмінюватися даними про перевезення вантажів, а державні органи — перевіряти чинність електронних ТТН. В майбутньому планується інтегрувати центральну базу даних з реєстром Державної податкової служби, що дозволить відмовитись від паперових спеціалізованих ТТН під час перевезень підкацизних товарів (спирту, алкогольних напоїв, нафтопродуктів тощо).

Сервіс вирішить головні завдання учасників вантажоперевезень, зокрема:

- створення і підписання е-ТТН учасниками перевезень (відправник, водій, одержувач вантажу);
- створення і підписання актів на основі е-ТТН;
- інформування всіх учасників перевезення про оновлення е-ТТН [2].

Також можна виділити наступні переваги впровадження системи е-ТТН для бізнесу:

- дозволяє правильно розподіляти відповідальність між учасниками у разі вчинення правопорушення під час перевезення;
- дешевше використання порівняно з паперовими ТТН;
- скорочення часу процедур оформлення.

Крім того, учасники матимуть змогу краще контролювати процес перевезення, оскільки можуть відстежувати кожен етап руху товару, який фіксується в електронному документі та підтверджується «електронним цифровим підписом».

Використання е-ТТН, з іншого боку, завдяки контролю системи державними органами, дозволить забезпечити прозорість транспортних перевезень, звести до мінімуму перевезення вантажів нелегальним шляхом та маніпуляції з кількісними та якісними показниками в документах недобросовісними платниками податків.

Щоб підготуватися до обов'язкового використання е-ТТН підприємствам варто вже сьогодні на сайті Проєкту обрати Провайдера електронного документообігу та, уклавши відповідний договір, разом з ним розпочати перехід на електронні товарно-транспортні накладні.

Список літературних джерел:

1. Портал проєкту «Електронна товарно-транспортна накладна». URL: <https://e-ttn.miu.gov.ua/> (дата звернення 07.11.2023)
2. Володимир Онучук. Впровадження еТТН в Україні: перші досягнення і перспективи. URL: <https://vchasno.ua/e-ttn-v-ukraini/> (дата звернення 07.11.2023)

3. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: затв. наказом Міністерством транспорту України від 14.10.1997 № 363.URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text>(дата звернення 08.11.2023)

4. Про реалізацію експериментального проєкту щодо впровадження електронного документообігу електронної товарно-транспортної накладної: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2020 № 1122-р.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1122-2020-%D1%80#Text>(дата звернення 08.11.2023)

5. Володимир Рихліцький. Папери на вантаж – у минулому. Що змінить запровадження електронних накладних в Україні.URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/23/700382/> (дата звернення 08.11.2023)

Феденко Дмитро Олександрович, аспірант
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВПРОВАДЖЕННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНЦІГУРАЦІЙ ПРИКЛАДНИХ СИСТЕМ

Розвиток цифрового підприємництва в сучасному світі вимагає не лише використання передових технологій, але й ефективного впровадження візуальних конфігурацій прикладних систем. Це важлива стратегія, яка сприяє покращенню ефективності бізнес-процесів, зменшенню часу на прийняття рішень і підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії.

Що таке візуальні конфігурації прикладних систем?

Візуальні конфігурації прикладних систем - це інструменти, які надають можливість створювати, модифікувати і оптимізувати програмне забезпечення за допомогою візуального інтерфейсу. Це може включати в себе графічні редактори, діаграми потоків даних, конструктори запитань і т.д.

Переваги впровадження візуальних конфігурацій прикладних систем в цифрове підприємництво:

- Простота використання: зменшення необхідності глибоких технічних знань для розробки і модифікації програмних рішень. Це дозволяє залучати до цього процесу ширший коло співробітників.

- Швидкість розробки: застосування візуальних конфігурацій дозволяє швидше створювати та модифікувати програмне забезпечення, що особливо важливо в умовах швидкозмінюваного

ринку.

- Зменшення помилок: візуальна розробка сприяє виявленню і усуненню помилок на ранніх етапах, оскільки інтерфейс дозволяє більш точно визначати логіку програми.

- Можливість взаємодії з клієнтом: застосування візуальних конфігурацій може допомагати залучати клієнтів або користувачів до процесу розробки, забезпечуючи їхній внесок у створення продукту.

Сфери застосування візуальних конфігурацій:

- Аналітика та звітність: створення візуальних конфігурацій для аналізу даних і створення звітів дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію.

- Керування взаємодією з клієнтами: візуальні конфігурації можуть використовуватися для створення зручних інтерфейсів для взаємодії з клієнтами та управління відносинами з ними.

- Інтеграція бізнес-процесів: за допомогою візуальних конфігурацій можна легко інтегрувати різноманітні бізнес-процеси та системи, що сприяє покращенню продуктивності.

Виклики та обмеження:

- Необхідність навчання персоналу: впровадження нових технологій може вимагати додаткового навчання персоналу для використання візуальних конфігурацій.

- Обмеження функціональності: деякі візуальні конфігурації можуть бути обмежені у можливостях порівняно з кодовою розробкою.

- Безпека: важливо враховувати питання безпеки при використанні візуальних конфігурацій, оскільки це може впливати на захист конфіденційної інформації.

Впровадження візуальних конфігурацій прикладних систем в цифрове підприємництво є перспективним напрямком розвитку. Це дозволяє компаніям створювати та модифікувати програмне забезпечення більш ефективно, зменшуючи трудомісткість і покращуючи співпрацю між різними відділами. Однак важливо враховувати виклики та ретельно впроваджувати ці технології, забезпечуючи безпеку та надійність бізнес-процесів.

Впровадження візуальних конфігурацій прикладних систем в бухгалтерії може виявитися особливо корисним для оптимізації рутинних процесів, збільшення продуктивності та покращення точності фінансового обліку. Ось деякі способи, які можуть використовуватися в цьому контексті.

Візуальні конфігурації можна використовувати для створення автоматизованих процесів обробки фінансової інформації. Наприклад,

створення візуальних конфігурацій для автоматичного визначення податків, розрахунку заробітної плати, аналізу витрат та інших бухгалтерських операцій.

Візуальні конфігурації можуть допомагати створювати графічні звіти та аналітичні інструменти для ефективного моніторингу фінансового стану компанії. Це може включати побудову діаграм, графіків та інших візуальних елементів для легшого розуміння фінансової інформації.

Використання візуальних конфігурацій може полегшити створення та підтримку електронних облікових книг. Це дозволяє бухгалтерам візуально створювати та змінювати записи, а також автоматизувати процеси перевірки та звірки даних.

Візуальні конфігурації можуть служити для спрощення інтеграції між різними бухгалтерськими системами та платформами. Це може включати в себе автоматизовані процеси обміну даними між бухгалтерією та іншими відділами компанії.

Візуальні конфігурації можуть бути використані для розробки систем управління витратами, включаючи візуальне відстеження та аналіз витрат, планування бюджету та автоматизацію процесів затвердження витрат.

Створення візуальних конфігурацій для відстеження податкових зобов'язань та автоматичного формування звітів може допомогти уникнути помилок та вчасно відповідати податковим вимогам.

Візуальні конфігурації можуть служити для розробки систем контролю за заборгованістю та автоматизації процесів взаєморозрахунків з клієнтами та постачальниками.

Впровадження цих підходів дозволяє бухгалтерії бути більш гнучкою та ефективною в умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища, зменшуючи ризики помилок та полегшуючи рутинні завдання.

Список літературних джерел:

1. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Інтегрована звітність – концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9069>.
2. Макаренко І. О. Інтеграція сучасних видів та концепції бухгалтерського обліку для цілей сталого розвитку. Фінансовий простір. 2017. № 1 (25). URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/504>.

Хоміцька Лариса Юрївна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Краус К.М.

ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

У наш час технології та засоби зв'язку мають суттєвий вплив на всі сфери людської діяльності, включаючи освіту. Останнє десятиліття відзначається інтенсивними змінами у підходах до управління закладами освіти, де інформаційні технології сприяють не лише оптимізації адміністративних процесів, а й відкривають можливості для покращення якості навчання та спільної роботи всіх учасників освітнього процесу.

В управлінні освітнім закладом, якість і обсяг інформаційного забезпечення мають значну роль. Важливо, щоб воно було належної якості, щоб забезпечити обґрунтовані та результативні управлінські рішення. Доступ до різноманітної та об'єктивної інформації стає критичним для успішного керівництва освітнім закладом, дозволяючи ефективно враховувати потреби здобувачів освіти, педагогів та закладу освіти в цілому.

Яким же має бути нині інформаційне забезпечення сучасного закладу освіти? В таблиці 1 представлено вимоги до інформаційного забезпечення при прийнятті управлінських рішень в закладі освіти.

Розглянемо детально представлені в табл. 1 вимоги до інформаційного забезпечення при прийнятті управлінських рішень в закладі освіти.

1. Забезпечення доступності інформації є важливим аспектом в управлінні закладом освіти. Інформаційні ресурси мають бути легкодоступними для всіх учасників управлінського процесу, незалежно від часу і потреби, що виникають при прийнятті рішень [5, с.75]. Забезпечення доступності інформації для керівників та адміністративного персоналу є важливим аспектом в успішному управлінні закладом освіти, що сприяє ефективній роботі та прийняттю обґрунтованих рішень.

Таблиця 1

**Вимоги до інформаційного забезпечення при прийнятті
управлінських рішень в закладі освіти** *(узагальнено та складено
автором на основі джерела [1-5])*

№	Вимога	Характеристика вимоги
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Доступність інформації	Інформаційні ресурси повинні бути доступні для керівників та членів адміністративного персоналу в будь-який момент, коли вони потребують їх для прийняття рішень.
2	Актуальність	Інформація повинна бути актуальною та оновлюваною регулярно. Застаріла інформація може призвести до неправильних рішень
3	Комплексність	Інформаційне забезпечення повинно охоплювати різні аспекти діяльності закладу освіти, включаючи фінанси, успішність учнів, кадрові питання, ресурси та інше
4	Аналітичні можливості	Інформаційне забезпечення повинно мати аналітичні інструменти, що дозволяють виконувати обробку та аналіз даних для отримання інсайтів та прогнозування наслідків прийнятих рішень.
5	Інтеграція даних	Системи повинні бути інтегрованими, щоб забезпечити спільний доступ до різних джерел інформації та уникнути дублювання даних
6	Захист інформації	Забезпечення конфіденційності та безпеки інформації важливо для запобігання несанкціонованому доступу та витокам даних.
7	Підтримка прийняття рішень	Інформаційне забезпечення має надавати не лише дані, але й аналітичну підтримку, яка допомагає в процесі прийняття управлінських рішень
8	Гнучкість і масштабованість	Системи повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змінних потреб та розширюватися при необхідності.
9	Зручність використання	Інформаційні системи повинні бути зручними та інтуїтивно зрозумілими для користувачів, щоб спростити їхню роботу з

		ними.
10	Підтримка навчання і розвитку персоналу	Інформаційне забезпечення повинно надавати можливості для навчання та розвитку персоналу у сфері використання інформаційних інструментів.

2. Актуальна інформація є необхідним ресурсом для успішного управління, адже такі дані дозволяють приймати обґрунтовані рішення, враховуючи поточні реалії, передбачати та планувати майбутні події, а також уникати непередбачених проблем шляхом адекватної реакції на зміни [3, с. 79].

3. Комплексність інформаційного забезпечення означає, що воно повинно включати всі аспекти діяльності закладу освіти, створюючи повну картину його функціонування та розвитку. Інформація не повинна бути обмеженою лише до певних аспектів, вона має охоплювати широкий спектр питань. Комплексність інформаційного забезпечення управління в закладі освіти допомагає керівникам збирати і аналізувати дані з різних джерел, що допомагає приймати обґрунтовані рішення, орієнтовані на всебічний розвиток закладу освіти.

4. Аналітичні інструменти в інформаційному забезпеченні є важливими для досягнення успіху та ефективного управління. Вони допомагають перетворювати проміжні дані в цінні знання і надають керівникам інструменти для аналізу результатів, прогнозування можливих наслідків рішень, вдосконалення стратегій та ефективного моніторингу та контролю. Це сприяє підвищенню продуктивності та якості управління в освітній сфері [1, с. 24].

5. Інтеграція даних у закладах освіти покращує управління шляхом об'єднання різних джерел інформації, уникнення дублювання та підвищення точності. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів та кращим ухваленням рішень у сфері освіти [5, с. 79].

6. Захист інформації важливий для забезпечення довіри та збереження репутації закладу освіти. Недостатній захист може призвести до серйозних наслідків, включаючи витіки особистих даних здобувачів освіти і персоналу, порушення законодавства про конфіденційність.

7. Інформаційне забезпечення повинно бути активним інструментом підтримки управлінських рішень, не лише надавати дані, але й забезпечувати їх аналіз та інтерпретацію. Інтеграція інформаційного забезпечення з аналітичними інструментами

допомагає керівникам ефективно аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення в освітній сфері.

8. Гнучкість і масштабованість. Інформаційне забезпечення має бути здатним до адаптації для врахування змінних потреб і мати можливість масштабування відповідно до зростаючих вимог. Гнучкість допомагає закладам підтримувати актуальність й ефективність інформаційної інфраструктури [4, с. 44].

9. Зручність використання. Інформаційні системи повинні бути легкими для використання та інтуїтивно зрозумілими для користувачів. Зручність використання спрощує роботу з інформаційними ресурсами і зменшує необхідність в додатковому навчанні. Це сприяє ефективному використанню системи та покращує загальну продуктивність користувачів.

10. Підтримка навчання і розвитку персоналу. Інформаційне забезпечення має надавати можливості для навчання й розвитку персоналу в галузі використання інформаційних інструментів. Це сприяє тому, що користувачі можуть максимально використовувати можливості інформаційної системи та досягати кращих результатів в своїй роботі [2, с. 21].

Врахування всіх вище зазначених вимог стає важливим фундаментом для успішного впровадження інформаційних технологій в закладах освіти. Цілісне інформаційне забезпечення надає можливість не лише ефективно та оперативно отримувати різноманітні дані, але й сприяє ухваленню обґрунтованих, оптимальних управлінських рішень для покращення якості навчання та управління закладом освіти.

Список літературних джерел:

1. Вербовський І. (2015). Інформатизація управління навчальним закладом як один зі шляхів підвищення ефективності освітньої діяльності. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*, № 1 (14). С. 317-321. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/60/1/55.pdf>.
2. Люшин М.О. (2017). Розвиток управлінської культури як складника ефективного освітнього менеджменту: науково-методичний аспект. *Нова педагогічна думка*, № 2 (90). С.20-23.
3. Мармаза О.І. (2004). Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видавнича група "Основа". 240 с. URL: <https://ipohnpu.in.ua/wp-content/uploads/2020/04/marmaza-o.i.-innovats-pidkh-do-upr.pdf>.

4. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review (2018). Пер. з англ. Л. Лебеденко. Київ: КМ-Букс. 256 с.
5. Управління закладом освіти (2022): підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-ге вид. переробл. і допов. Бердянськ: БДПУ. 506 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20%281%29.pdf.

Шевчук Олександра Ігорівна, бакалавр
Державний податковий університет
Науковий керівник – д.е.н., професор Белінська Я.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ТRENДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

У світі, де технології швидко розвиваються та змінюються, цифрова трансформація є ключовою складовою успішного бізнесу. Однак, на шляху до електронної трансформації стоїть багато перешкод, які можуть затримати або навіть призвести до провалу цього процесу. Розуміння цих бар'єрів та виявлення шляхів їх подолання є надзвичайно важливим завданням для керівників підприємств та експертів у галузі інформаційних технологій.

Можна виділити наступні перешкоди, які сповільнюють цифрову трансформацію бізнесу:

- недостатній рівень кваліфікації: багато компаній не мають необхідних знань та навичок у сфері технологій, що ускладнює впровадження інноваційних рішень;

- фінансові обмеження: цифрова трансформація вимагає значних інвестицій в інформаційні технології, але не всі компанії можуть дозволити собі такі витрати;

- нехтування безпекою: при впровадженні нових технологій важливо забезпечити надійний захист даних та інформації, адже цифрові технології можуть стати об'єктом кібератак;

- культурні та організаційні зміни: впровадження нових технологій вимагає зміни корпоративної культури та бізнес-процесів, що може бути складним та тривалим процесом;

- незабезпеченість високошвидкісним Інтернетом: у деяких регіонах світу інфраструктура Інтернету може бути обмеженою або

недостатньою для забезпечення швидкої та стабільної роботи нових технологій;

– конкуренція та нові гравці: впровадження нових технологій може призвести до зміни динаміки конкуренції та з'явлення нових гравців на ринку.

На основі SWOT-аналізу можна визначити загрози, які супроводжують електронний бізнес (табл. 1)

Таблиця 1

SWOT-аналіз електронного бізнесу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1. Збільшення кількості користувачів мережі Інтернет. 2. Підприємство е-комерції завжди має потенціал розширення шляхом охоплення нових сегментів ринку та прошарків населення. 3. Керування не обмежується часом і простором. 4. Високі темпи зростання бізнесу. 5. Реклама є більш економічно ефективною порівняно з традиційною системою. 6. Розвиток мобільних технологій. 7. Використання соціальних мереж.	1. Високий рівень конкуренції. 2. Питання конфіденційності інформації, що може бути розкрита в глобальному масштабі. 3. Вплив макрофакторів (зміни в політичному, економічному та культурному середовищі). 4. Шахрайство та кібератаки. 5. Зміна правил оподаткування. 6. Нестабільність ринку.
Внутрішнє середовище	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
	1. Розвиток е-бізнесу не має певних матеріальних обмежень та не потребує закріплення за певною територією. 2. Купівля-продаж через Інтернет значно скорочує час	1. Безпечність (відсутність нормативно-правового забезпечення, яке могло б охороняти е-бізнес). 2. Відсутність безпосереднього фізичного зв'язку між споживачем та

<p>та фізичний рух суб'єктів ринку.</p> <p>3. Е-бізнес не має обмежень щодо часу.</p> <p>4. Швидкий обмін інформацією між бізнес-партнерами.</p> <p>5. Гнучка сегментація ринку.</p> <p>6. Доступність товарів та послуг.</p> <p>7. Низькі витрати на зберігання та доставлення товарів.</p> <p>8. Доступність віддалених регіонів.</p>	<p>продавцем.</p> <p>3. Значні строки доставлення товарів.</p> <p>4. Неможливість вплинути на вибір споживача, що пов'язано з відсутністю безпосереднього фізичного контакту.</p> <p>5. Недостатня безпека транзакцій.</p> <p>6. Нездатність обслуговувати клієнтів з низьким рівнем технічної грамотності.</p>
---	---

Джерело: складено автором

Отже, помітно, що електронний бізнес містить загрози та недоліки, проте все ж переваг та можливостей даного виду економічної діяльності значно більше.

Оскільки світ стає все більш зв'язаним і цифровим, електронний бізнес продовжує розвиватися безпрецедентними темпами. Зважаючи на постійні зміни в електронній комерції, необхідно залишатися попереду та розуміти останні тенденції, що формують галузь. Ключовими трендами, на які варто звернути увагу у 2023 році є:

– Використання штучного інтелекту. Штучний інтелект (ШІ) набуває все більшої популярності, адже цей тренд дозволяє власникам е-бізнесу швидше і точніше розуміти поведінку та мотивацію клієнтів, оптимізувати їх шлях до покупки та покращувати бізнес-результати. Згідно з дослідженнями «McKinsey», 70% бізнес-лідерів вважають, що ШІ стане одним із ключових драйверів розвитку їхнього е-бізнесу. 47% опитаних запровадили хоча б одну функцію ШІ у свої бізнес-процеси, що є значним зростанням порівняно з результатами дослідження 2017 року (20%) [4]. У 2023 році можна очікувати зростання використання ШІ для підвищення ефективності рекламних кампаній та автоматизації бізнес-процесів.

– голосові технології. Велика популярність голосових помічників, таких як Siri від Apple, Alexa від Amazon та Google Assistant, означає, що вони стають все більш інтегрованими в бізнес-процеси. У 2023 році можна очікувати подальшого зростання

голосового пошуку та голосових інтерфейсів для покупок та інших електронних послуг.

–розширена реальність (AR), віртуальна реальність (VR) та метавесвіт. Технології AR та VR набувають все більшого значення у бізнесі. Вони дозволяють покупцям бачити продукти в контексті та реалістичному середовищі. Розширена реальність також може допомогти підприємствам забезпечити безпечне та ефективне навчання працівників. Метавесвіт — це величезний цифровий всесвіт, у якому люди, об'єкти, аватари та програми існують в одному віртуальному просторі. Це дозволяє користувачам досліджувати 3D-середовище, спілкуватися з іншими через соціальні мережі на основі аватарів і навіть здійснювати транзакції в цьому спільному цифровому просторі [2].

–розмовний маркетинг. Це відкриття останніх років, яке продовжує розвиватись у 2023 році. Споживачі очікують отримати відповідь на свої запити негайно, і якщо вони не знаходять потрібної інформації у вашій компанії, то переходять до конкурентів. У таких випадках, можна використовувати розмовний маркетинг - спілкування з клієнтом в режимі реального часу через вікно на сайті, месенджери або спеціальні програми. Це може бути як живе спілкування з оператором, так і автоматизований чат-бот, налаштований заздалегідь. За прогнозами «Juniper Research» [3], у 2023 році обсяг транзакцій електронного бізнесу через чат-боти досягне 112 млрд дол. США [1].

Отже, будь-якому бізнесу для успішного довготривалого функціонування в мережі необхідно враховувати усі сучасні тенденції розвитку, важливо також попереджувати проблеми, які виникають. Саме ті підприємці, які зможуть розробити та використовувати у своїй діяльності ефективні стратегії подолання проблем, зможуть найповніше використати переваги електронного бізнесу. Щодо майбутніх трендів розвитку електронного бізнесу, то вони охоплюватимуть використання новітніх технологій, більш тісний зв'язок зі споживачами, зростання уваги до кібербезпеки та ширше використання електронного бізнесу в B2B секторі.

Список літературних джерел:

1. Діджитал-тренди на 2023 рік. *Ритейл в Україні*. URL: <https://ua-retail.com/2023/01/digital-trendi-na-2023-rik/> (дата звернення: 02.11.2023).

2. 7 e-commerce trends to look out for in 2023. *Alibaba.com Seller Central*. URL: <https://seller.alibaba.com/businessblogs/px00257en-7-e-commerce-trends-to-look-out-for-in-2023> (date of access: 09.11.2023).
3. Digital Technology Market Research Services. *Juniper Research*. URL: <https://www.juniperresearch.com/home> (дата звернення: 02.11.2023).
4. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 03.11.2023).

Taras Antufiev, Bachelor
Khmelnysky University of Management and Law named after
Leonid Yuzkov
*Supervisor - PhD in Philology, Associate Professor of the
Department Yaroslav Nagorny*

CROSS-BORDER BANKING COMMUNICATIONS: IMPORTANCE OF TRANSLATION SERVICES

Banking has become inherently global, with financial institutions engaging in cross-border transactions daily. However, with this global expansion comes the inevitable challenge of effective cross-border communications. Language barriers and cultural differences hinder seamless interactions between banks and their international clientele. As banks strive to maintain a robust global presence, the importance of accurate and reliable translation services cannot be overstated [1].

But professional translation services can help you in this bad situation and translate all what you need. These companies serve as reliable and expert allies within the banking industry, dedicated to dismantling language obstacles and uniting diverse cultures, thereby guaranteeing seamless and secure cross-border communications for financial institutions across the globe. Thanks to their proficiency, banks can adeptly navigate the intricacies of international banking, nurturing more robust connections with their wide-ranging clientele.

Effective communication between banks and their international clients is of utmost importance in today's interconnected global economy. It serves as the essential link for efficient financial transactions. Nevertheless, language differences can often lead to misunderstandings, resulting in errors

in financial instructions, transaction processing delays, and, most significantly, a decline in customer trust.

Translation services play a vital role in addressing these language barriers and streamlining cross-border interactions:

1. These services ensure the accurate conveyance of essential information by providing precise translations of financial documents, messages, and correspondence.

2. Professional translation services help mitigate the risk of misunderstandings and enhance the efficiency of financial operations, ultimately fostering stronger relationships between banks and their international clients.

3. Dependable translation services empower financial institutions to communicate with clients in their preferred language, making clients feel valued and comprehended[1].

As a result, the seamless communication facilitated by proficient translation services stands as a crucial factor in the success of international banking and its ability to effectively serve clients worldwide.

The banking industry, like any other sector, requires efficient communication across borders and languages. So I want to note some key points about the significance of translation services in cross-border banking communications:

- Facilitating Multilingual Transactions:** In the global economy, banks often deal with clients and counterparties from different countries and linguistic backgrounds. Translation services enable these institutions to communicate with customers and partners in their preferred language, creating a more inclusive and accessible banking experience.

- Mitigating Risks:** The financial industry involves a high degree of precision and accuracy. Misunderstandings or errors in financial instructions, contracts, or regulatory documents can lead to significant financial losses and legal complications. Accurate translation services help reduce these risks by ensuring that all parties involved have a clear understanding of the terms and conditions.

- Enhancing Efficiency:** Efficient communication is crucial for timely and error-free financial transactions. Translation services help streamline cross-border interactions by providing quick and accurate translations of documents and messages. This, in turn, improves the efficiency of financial operations, reducing processing delays.

- Compliance with Regulatory Requirements:** Different countries have various regulatory and legal frameworks that banks must adhere to. Accurate translation of regulatory documentation is essential to ensure

compliance with local laws and regulations, avoiding penalties and legal issues.

- **Building Customer Trust:** Banking is built on trust, and clear, effective communication is a key component of trust-building. When banks offer translation services to their international clients, it demonstrates a commitment to meeting their needs and fostering stronger customer relationships.

- **Access to a Global Client Base:** Translation services allow banks to expand their reach and tap into new markets around the world. By removing language barriers, financial institutions can attract a more diverse client base and increase their global footprint.

- **Investor Relations:** For international banks and financial institutions, translating financial reports and disclosures is vital for maintaining good relations with investors, shareholders, and regulatory bodies. This transparency and accessibility can instill confidence in the institution's performance[2].

In summary, translation services play a pivotal role in ensuring that cross-border banking communications are effective, accurate, and compliant with local regulations. They are essential for expanding the global reach of banks and maintaining strong relationships with international clients, all while minimizing the risks associated with language barriers in the financial sector.

References:

1. Cross-Border Banking Communications: Importance Of Translation Services. *LatinoBridge*. URL: <https://latinobridge.com/blog/cross-border-banking-communications-importance-of-translation-services/>.
2. Golesorkhi S., Mersland R., Randøy T. The Effect of Cross-Border Language Use on Financial Performance of Microfinance Banks. *Academy of Management Proceedings*. 2019. No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/334851725_The_Effect_of_CrossBorder_Language_Use_on_Financial_Performance_of_Microfinance_Banks.

Oksana Y. Kravchyna,
Scholar, Institute for Digitalisation of Education
of the NAES of Ukraine

AUTOMATED MANAGEMENT SYSTEMS FOR THE DEVELOPMENT OF A MODERN INFORMATION AND EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Automated education management systems are implemented in general secondary education institutions. This allows you to significantly simplify the day-to-day management of the educational process and solve standard tasks related to the formation of the class schedule, internal and external reporting, the development and use of testing systems and subject programs, and performance records. Each automated education management system has a mandatory basic set of functions, including tracking the movement of students from the admission of students to the educational institution to the expulsion, accounting of the personnel of the educational institution, reporting to the state education authorities according to established forms, organization of school meals, keeping electronic journals and diaries, development of a testing system and registration of test results, management of Internet access, etc. On December 2, 2021, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved by Resolution No. 1255 the Regulations on the software and hardware complex "Automated Information Complex of Educational Management" (AICOM) [1]. This project will enable the introduction of electronic document management in schools, the program module of the state electronic class journal and diary is already working on the basis of AIKOM.

The Regulation on the software and hardware complex "Automated information complex of educational management" provides a definition of the concept of third-party electronic educational information systems — these are information and telecommunication systems designed to automate the management of an educational institution in the fields of preschool, general secondary, extracurricular, professional (vocational and technical) education, creation, processing, exchange of information and documents in electronic form, in particular with the central database of the automated management complex.

For the needs of the education management body and educational institutions, the additional functionality "Form Designer" was developed, which allows you to create any internal reports (number of computer support, passport of educational institutions, etc.) and automatically receive information from institutions in electronic form. Portal "ISUO. Ukraine" has

a clear structure built on the principle of subordination adopted in the state: the Ministry of Education and Science of Ukraine; regional departments/management of education; district and city departments/departments of education; general education institutions.

15,179 preschool education institutions, 15,336 general secondary education institutions, and 2,175 education management bodies are connected to the system. Components of the system: New knowledge (electronic class journals and diaries); Electronic registration in preschool education institutions; Electronic certification of teaching staff; Electronic registration in institutions of general secondary education; Electronic dean's office.

State information system of education ITS "DISO" is a structured, logically complete organizational and technological complex of server, software and automated systems, interfaces for connecting computer programs with databases, interconnected in a single process of managing educational structures of all levels of subordination - from general educational institutions to education management bodies [2]. DISO provides such functionality as: data transfer, automation of the formation of mandatory state statistical reporting and other administrative and management processes at the level of education management bodies and their further transfer. The main tasks of ITS DISO are: the optimization of reporting, including statistical reporting, in the field of general secondary education; collection, processing, formation, storage of information, including statistical information, in the field of general secondary education; creation and functioning of the register of general education institutions; collection, processing, formation, storage of other information in the field of general secondary education; carrying out an analysis of the quantitative and qualitative composition of education seekers, pedagogical workers in the field of general secondary education, forecasting and development of management decisions in accordance with the state priorities of education reform.

E-Journal. Starting from December 2020, E-Journal is a free state service of electronic journals based on the software and hardware complex "Automated Information Complex of Educational Management" available for implementation and use in schools. The resource was created by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics", which was put into experimental use by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of December 22, 2020 No. 1545 [3]. The decision on its use is made by the Ministry of Education and Science of Ukraine on a voluntary basis. The advantages of introducing an electronic journal for various groups of

participants in the educational process are: the possibility to quickly prepare educational reports, success charts by classes and subjects; analysis of the effectiveness of teachers' work; attendance record; the ability to monitor the dynamics of students', classes' and school's success; increasing the rating of the educational institution etc. For teachers, the automated system allows the following: relief from excessive paper work; easy access to the current schedule on a smartphone or computer; the ability to download educational materials for familiarization and help in preparing homework; saving time for preparing for lessons; convenient division of classes into groups without paper journals; simple automatic generation of complex reports based on the results of the semester or academic year; effective communication with students and parents.

Therefore, modern automated education management systems at various levels should be informational and analytical in nature, provide informational support for decision-making in all areas of the educational institution's activities, be built on the principles of complexity, openness, scalability, safety, and reliability.

References:

1. Resolution No. 1255 of December 2, 2021 On the approval of the Regulation on the software and hardware complex "Automated information complex of educational management". Cabinet of Ministers of Ukraine. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-programno-aparatnij-kompleks-avtomatizovaniy-informacijnij-kompleks-osvitnogo-menedzhmentu-i021221-1255> (date of application: 01.10.2023)
2. State information system of education ITS "DISO". URL: <https://diso.gov.ua/> (date of application: 01.10.2023)
3. E-Journal. URL: <https://e-journal.iea.gov.ua/> (date of application: 01.10.2023)

Sokolova Zoia, PhD (Economics), Associate Professor
State University "Kyiv Aviation Institute"

NECESSARY REGULATIONS FOR PROMOTION OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA

Digital entrepreneurship can be described as the interaction between digital technologies and entrepreneurship and addresses the creation and scaling of digital ventures, whose business model is based on generating value through electronic information via data networks [1].

Internet contributed to increasing speed and shrinking distances. It helped in creating equal opportunities for entrepreneurs globally.

In Africa digital platforms also created equal access to business opportunities, but at the same time many digital entrepreneurs on the continent still face lack of access to capital and local structural problems such as corruption, insecurities, political instability and other economic inefficiencies [2].

Digital business has huge potential to create jobs and wealth. Every dollar invested in ICT generates 20 US Dollars in GDP growth. The digital ecosystem itself can help create new jobs. Despite these opportunities, governments and local investors are the least likely to invest in their own tech startups. In 2019, about 80% of venture capital funding in African businesses and early stage startups came from abroad (42% from North America; 23% from Europe and 14% from the Middle East and Asia Pacific) [3].

By 2030, about 230 million jobs across Africa will require some level of digital skills. The fourth industrial revolution is expected to cause technological disruption that will require a highly skilled labour market. But only 10% of Africans are currently employed in high-skill digital jobs, the lowest share of any region globally. In sub-Saharan Africa, the gross tertiary education enrollment ratio is 9,4% compared with 80% in Europe. And only 2% of African graduates have a degree in the fields of science, technology, engineering, mathematics [3].

Start-up funding in Africa topped 1,2 billion US Dollars in 2020 – a six-times increase in five years, but still less than 1% of the 156 billion US Dollars raised by US start-ups in the same year. Africa's investment in R&D was just 0,42% of GDP in 2019 – less than a quarter of the global average of 1.7% [4].

The analysis of 188 government incentives for business across 32 African countries finds that just 14 incentives – fewer than 10% – facilitate investment in Fourth Industrial Revolution technology. And most of these incentive schemes lack an efficient monitoring and evaluation system [4].

Governments can change this by fuelling tech start-ups and other small businesses through incentives and investment in workforce skills.

Africa should develop and protect domestic digital enterprises with the highest potential for growth and innovation by investing in early-stage startups and supporting enterprise support organizations, including incubators, accelerators.

There are three policy enablers, namely the following: adopt legislation such as “Start-up Acts” designed to spur private sector innovation, reduce the burden of regulation and promote entrepreneurship –

here Tunisia and Senegal are leading; embed incentives for start-ups in legislation, such as start-up grants, rebates on efficiency gains through technology implementation, co-investment of critical infrastructure, tax-free operations for the early years, and incentives for R&D; invest in workforce education, skills and competencies [4].

African governments have much to learn from each other. In Côte d'Ivoire an R&D tax incentive has been created to direct investment into innovation. In South Africa the Automotive Investment Transformation Fund created by the largest manufacturers in the country is facilitating the development of a diverse supplier base to realise the 60% local content target set by the Automotive Production and Development Programme (APDP). In Tunisia the government offers state salaries for up to three start-up founders per company during the first year of operations, with a right to return to their old jobs if the venture fails [4].

Efficient digital entrepreneurship policy should be policy measures on stimulating creation and growth of digital ventures. Venture capital firms, business angels, digital start-ups and other stakeholders of the digital eco-system push the approach of direct and indirect government support through subsidies and infrastructure investments. Beside this approach important point which should be developed it is the interrelationships that exist between digital, entrepreneurship, and innovation policy. These three policy fields often share common goals [5].

List of literary sources:

1. Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K. et al. Eras of Digital Entrepreneurship. *The International Journal of Wirtschaftsinformatik "Business and Information Systems Engineering"*. 2022. No. 64 (1), 15–31. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6> (Date of access 11.11.2023).
2. Nasiru D. Taura, Elvira Bolat, Nnamdi O. Madichie. *Digital Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa. Challenges, Opportunities and Prospects*. Palgrave Macmillan. Palgrave Studies of Entrepreneurship in Africa. 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04924-9> (Date of access 11.11.2023).
3. African Development Bank Group. *Digital Entrepreneurship and Skills*. URL: <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/information-communication-technology/digital-entrepreneurship-and-skills> (Date of access 11.11.2023).
4. World Economic Forum. *Tech Start-ups Key to Africa's Digital Transformation but Urgently Need Investment*. 20 Jan. 2022. URL: <https://www.weforum.org/press/2022/01/tech-start-ups-key-to-africa-s->

digital-transformation-but-urgently-need-investment/ (Date of access: 11.11.2023).

5. Steininger, D.M., Kathryn Brohman, M. & Block, J.H. Digital Entrepreneurship: What is New if Anything?. *The International Journal of Wirtschaftsinformatik "Business and Information Systems Engineering"*. 2022. 64 (1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00741-9> (Date of access 11.11.2023).

СЕКЦІЯ 6. ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Биконя Олександр Сергійович, к. е. н.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Активне використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) забезпечує перехід до так званої цифрової економіки. Тому подальший розвиток ІКТ сьогодні є необхідною умовою цифровізації економіки. Ринок ІКТ розвивається випереджаючими темпами відносно традиційних ринків товарів та послуг [1].

Ринок інформаційно-комунікаційних технологій можна поділити на певні сектори. Важливими серед них є наступні: обладнання, програмне забезпечення, ІТ-послуги та телекомунікації. Важливу роль для подальшого розвитку ринку відіграють новітні технології такі як: нове покоління зв'язку 5G, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, технології розширеної реальності (extended reality) [2].

Наразі на світовому ринку інформаційно-комунікаційних технологій майже 36% належить США. Країни Європейського Союзу та Китай за обсягом ринку посідають друге і третє місце відповідно. За прогнозами світовий ринок ІКТ до кінця 2023 року може зрости до 6 трильйонів дол. США [3].

Факти стосовно постійного розростання даного ринку служать нагадуванням про дедалі більшу поширеність і важливість цифрових технологій у сучасному світі. Також передбачається продовження зростання витрат на ІКТ протягом наступних кількох років, що буде зумовлено більш широким використанням технологій Big Data та хмарними обчисленнями. Після 2020 року телекомунікації вважаються найбільш прибутковим сегментом ринку ІКТ. Нові технології у сфері, що представлені технологіями розширеної реальності (Augmented Reality, Virtual Reality, Mixed Reality) та робототехніки, вважаються сегментами, що найшвидше зростають. Очікується значне зростання інвестицій у розробку та впровадження технологій безпеки наступного покоління [3].

Передбачається, що вплив цифрових технологій на світову економіку буде позитивним, оскільки вони можуть стимулювати зростання торгівлі, одночасно знижуючи транзакційні витрати.

Штучний інтелект можна використовувати для автоматизації різних процесів та вирішення проблем логістики. Інтернет речей (IoT) має потенціал широкого використання у різноманітних галузях економіки. За умови ефективного впровадження даних технологій очікують швидку окупність інвестицій та підвищення рівня автоматизації виробництва та торгівлі товарами у всьому світі [4].

Сегмент ринку апаратного забезпечення включає комп'ютерне обладнання, периферійні пристрої, обладнання для інфраструктури та напівпровідники. У даному сегменті ринку конкуренція є жорсткою, тому ІТ корпорації вкладають значні кошти у дослідження та розробку інноваційних продуктів, щоб зберегти лідерство на ринку. В результаті цього ряд провідних ІТ-компаній у сфері обладнання є одними з найбільших і найприбутковіших компаній світу.

Провідним компаніям, що виготовляють напівпровідники доводилося пристосовуватися до швидкозмінних умов, проблем у ланцюзі поставок і геополітичних факторів. Після зростання у 2022 році напівпровідникова промисловість має подолати нові виклики, оскільки у 2023 році вона може зіткнутися з ослабленням попиту з боку споживачів [5].

Сфера програмного забезпечення складається з розробки, розповсюдження та підтримки програмного забезпечення. Даний сегмент ринку можна розділити на прикладне програмне забезпечення, програмне забезпечення системної інфраструктури, програмне забезпечення як послуга (SaaS), операційні системи, бази даних і аналітичне програмне забезпечення.

Наразі витрати на корпоративне програмне забезпечення мають один із найвищих темпів зростання в сфері ІКТ і, за прогнозами, зростатимуть у 2023 році. Відбувається швидкий перехід від локального програмного забезпечення до програмного забезпечення як послуги, тобто до хмарних обчислень. Сегмент даного ринку становить близько третини всього ринку програмного забезпечення у світі [6].

Сегмент інформаційних технологій послуг являє собою послуги, які використовуються підприємствами для створення, керування та передачі даних, а також вирішення задач автоматизації бізнес-процесів. Послуги включають консультування, розробку програмного забезпечення, системну інтеграцію, а також розгортання апаратного забезпечення та навчання. Загалом широкий ринок ІТ-послуг складається з кількох сегментів, включаючи аутсорсинг, керовані послуги, послуги безпеки, керування даними та хмарні обчислення [7].

Прибутковість компаній у даному сегменті ринку залежить від

їхньої здатності впроваджувати інновації у своїх послугах і розвивати свій технічний досвід. Великі компанії пропонують широкі послуги та мають глобальне охоплення, тоді як інші компанії прагнуть позиціонувати себе в ринкових нішах і адаптувати свої пропозиції до більш конкретних потреб клієнтів. Сегментом ІТ-послуг, який найбільше зростає, є хмарні обчислення, що стимулюють інновації в ІТ.

Ринок ІТ-послуг становить значну частку в ІКТ сфері та складається з кількох сегментів, включаючи послуги безпеки та хмарні обчислення. Найбільш істотним сегментом зростання є хмарні обчислення, які пов'язані з використанням віддалених серверів і мереж для керування та обробки даних. Зростання доходів у даному сегменті відбувається завдяки зростанню кількості підприємств та організацій, які починають впроваджувати передові обчислювальні технології, прискорюючи інновації [8].

Швидкозростаючим сегментом ІКТ є технології штучного інтелекту, які охоплюють машинне навчання, штучні нейронні мережі тощо. У 2023 році глобальний ринок штучного інтелекту оцінюється у 142,3 мільярди доларів США.

Враховуючи вищезазначене, можна дійти висновку про те, що сфера інформаційно-комунікаційних технологій буде розвиватися не тільки завдяки сегментам апаратного та програмного забезпечення, а і завдяки досить швидкозростаючим перспективним сегментам таким як технології розширеної реальності та штучний інтелект. Постає питання про розробку та обґрунтування організаційно-економічних заходів і практичних рекомендацій з регулювання ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Список літературних джерел:

1. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2015. №1/2018. С.79-82.
2. Technology and telecommunications. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/markets/418/technology-telecommunications/> (дата звернення 17.11.2023).
3. Global ICT market share 2013-2023, by selected country. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/263801/global-market-share-held-by-selected-countries-in-the-ict-market/> (дата звернення 17.11.2023).
4. Total information communication technology (ICT) market spending worldwide from 2017 to 2023, by category. *Statista*. URL:

<https://www.statista.com/statistics/946808/worldwide-ict-spending-by-category/> (дата звернення 17.11.2023).

5. Hardware. Industry Insights. Statista. URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/482/hardware/> (дата звернення 17.11.2023).

6. Software. Industry Insights. Statista. URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/484/software/#overview> (дата звернення 17.11.2023)

7. IT Services. Industry Insights. Statista. URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/483/it-services/#overview> (дата звернення 17.11.2023).

8. Telecommunications. Industry Insights. Statista. URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/481/telecommunications/#overview> (дата звернення 17.11.2023).

Влодко Валерія Євгенівна, бакалавр
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н. Рябоконт І.О.

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ – МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ

Дуже важко уявити сучасний світ та життя в ньому без використання цифрових технологій. Практично кожен хоча б раз на день користується мобільним телефоном та його додатками, працює за комп'ютером чи стає частиною будь-якого іншого процесу, де використання цифрових можливостей є невід'ємною частиною. Купівля квитків на літак, потяг чи автобус, надсилання резюме для пошуку роботи, розміщення оголошення або запис до лікаря все частіше здійснюється онлайн за допомогою веб-сайтів чи спеціальних застосунків. Розростання та впровадження в повсякденне життя інновацій в сфері технологій з кожним днем набирає все більше і більше обертів, а отже їх вплив на різноманітні ланки життя суспільства нашої країни стає одним з провідних напрямків досліджень.

Процес діджиталізації все більше впливає на соціальний та економічний розвиток країн по всьому світу, змінюючи підходи до вирішення проблем на різних рівнях і в різних сферах життя. Від охорони здоров'я до освіти та захисту довкілля - діджиталізація створює радикально нові можливості для покращення добробуту та вирішення нагальних соціальних проблем. У вузькому розумінні

діджиталізація- це оцифрування даних і процесів, що гарантує набагато вищу продуктивність і оперативність роботи з даними порівняно з аналоговими технологіями. У ширшому розумінні діджиталізація-це використання даних і цифрових технологій, а також взаємозв'язок між ними, завдяки якому створюються нові види діяльності або модифікуються вже існуючі. Подібні інновації також стосуються економічних та соціальних наслідків цифровізації [2]. Дана трансформація ґрунтується на різноманітному роду інформації.

Як у суспільному житті, так і в бізнесі, цифрове удосконалення пропонує урядам нові інструменти та можливості для співпраці задля ефективнішого досягнення політичних цілей. Оскільки цифрова економіка охопила всі аспекти життя в багатьох країнах, вкрай важливо розуміти економічні та соціальні аспекти такої «цифрової еволюції» та діяти відповідно до них.

Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до фундаментальних змін у тому, як громадяни, компанії та організації працюють, як вони створюють цінність для себе, своїх працівників, клієнтів та партнерів, як вони досягають власних та спільних економічних і соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю. Споживачами цифрових технологій є всі – уряд, бізнес та населення країни. Цифровізація є ключовим інструментом у досягненні стратегічної мети України-збільшення ВВП у вісім разів до 1 трильйона доларів США до 2030 року та підтримання добробуту, комфорту та якості життя громадян України на рівні, вищому за середньоєвропейський [3]. Від цифровізації виграють усі - громадяни, підприємства, державні службовці, політики та українська економіка в цілому. До 2030 року загальний обсяг інвестицій у цифровізацію промисловості, бізнесу та виробництва може сягнути 70 мільярдів доларів США, а інвестиції в цифрову інфраструктуру – 16 мільярдів доларів США [3].

У минулому збір, зберігання та управління даними були відносно нудними і трудомісткими процесами. Цифрові стандарти класифікації, структурування, взаємозв'язку та переміщення цифрових даних допомогли забезпечити доступ до алгоритмічного управління. Сьогодні, з поширенням пристроїв, послуг і датчиків в економіці та суспільстві, потенціал для отримання та управління даними стрімко зростає. У цьому середовищі алгоритми не лише створюють і підвищують цінність даних, але й дані вдосконалюють алгоритми, що призводить до розвитку "комп'ютерного навчання" та штучного інтелекту [3].

Інформаційні технології можуть значно підвищити ефективність майбутніх процесів відновлення: не лише розвиток ІТ-сектору та використання цифрових технологій в інших секторах для підвищення ефективності виробництва, але й цифрові рішення та їх використання для управління розподілом міжнародної допомоги можуть зменшити корупційні ризики.

Інформаційні технології лежать в основі цифрової трансформації бізнесу. Технологічні розробки, такі як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, дедалі більше впливають на бізнес-процеси. Відповідно, дослідження та розробки лежать в основі створення інформаційних технологій та інших цифрових продуктів, які згодом будуть використовуватися в бізнесі. Дослідження та розробки потребують дослідницького та освітнього середовища, яке випускає компетентних дослідників та інженерів і сприяє інноваціям.

За результатами 2022 року сектор інформаційно-комунікаційних технологій згенерував дохід у розмірі 7,35 млрд доларів США (4,5% ВВП). Кількість українських компаній та підприємств, що надають цифрові послуги, становить близько 8200, з яких 5000 наймають нових працівників, а близько 1500 є технологічними стартапами. За даними DOU, на кінець лютого 2023 року в ІТ-секторі працювало 271699 фізичних осіб-підприємців. Це становить 13,6 відсотка всіх ФОПів, які працювали на той час [1].

Розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою визначається соціальним попитом на йог опродукти та послуги. Розвиток цього попиту вимагає як цифрової інфраструктури, такої як мобільний зв'язок та широкосмуговий доступ, так і високих цифрових навичок серед населення. В Україні ці навички сконцентровані серед молоді. Так, на кінець 2022 року в Україні налічувалося 49,3 мільйона активних мобільних карток, з яких 35,4 мільйона (72%) були підключені до мобільного інтернету [1].

Отже, розвиток та впровадження інноваційних цифрових технологій в Україні може забезпечити стабілізацію та зростання бюджетних надходжень, особливо для післявоєнної відбудови. Цифрові рішення мають як стратегічне, так і фінансове значення, оскільки вони можуть підвищити ефективність секторів, в які вони інтегровані, зокрема державного та військового секторів.

Уряд повинен звернути увагу на реалізацію проектів цифровізації місцевими органами влади, зокрема на розвиток цифрової інфраструктури, адаптованої до потреб кожного регіону. Слід також продовжити реформи у сфері захисту прав інтелектуальної власності, зокрема гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС.

Список літературних джерел:

1. Аліна Круп'яник. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку (2023). URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrainy-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 01.11.2023).
2. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України (2020). *Колективна монографія*. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf> (дата звернення: 03.11.2023)
3. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 03.11.2023)

Дяченко Марія Ростиславівна, студентка
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к. ю. н., доцент Погарченко Т.В.

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

У сучасному цифровому світі, де інформація є важливим ресурсом, забезпечення кібербезпеки стає однією з ключових вимог для захисту інтересів громадян, підприємств і держав. Європейський Союз визнає важливість цього питання і активно розвиває правову базу для забезпечення кібербезпеки.

Найважливішим результатом становлення інформаційного суспільства є поява глобального інформаційного простору. Водночас нові форми конфліктів набувають більшої інтенсивності та масштабів, створюючи серйозну загрозу людському суспільству та для національної безпеки кожної країни. Досвід країн ЄС показує, що лише за допомогою ефективних та надійних засобів захисту інформації можна ефективно запобігти викликам інформаційної війни, особливо різноманітним кіберзагрозам (кібератаки, кібершпигунство). Система базується на ефективній стратегії кібербезпеки та відповідних механізмах управління, які впроваджують органи національної безпеки [1].

Європейський Союз визначив ряд цілей, спрямованих на вдосконалення системи кібербезпеки в ЄС. Ось деякі з них: забезпечення вищого рівня захисту особистих даних; зміцнення захисту критичної інфраструктури; розвиток кіберстратегій і планів дій; підвищення кіберрезерву (наприклад підготовка професіоналів у

галузі кібербезпеки та залучення нових талантів до цієї сфери); забезпечення міжнародного співробітництва; забезпечення правового регулювання та нормативного середовища; розробка стандартів та сертифікація продуктів і послуг з кібербезпеки.

Законодавство Європейського Союзу орієнтується на укріплення здатності Агентства ЄС з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA) надавати допомогу державам-членам у протидії загрозам у сфері кібербезпеки. Головні цілі законодавства ЄС з кібербезпеки включають:

- зміцнення ролі ENISA як наглядового органу ЄС у сфері кібербезпеки для підтримки держав-членів у протидії загрозам та атакам у цьому напрямі;

- встановлення загальноєвропейської системи сертифікації кібербезпеки (Основи), в якій ENISA відіграє ключову роль.

Як зазначено на офіційному сайті ЄС про ENISA: «Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки, ENISA, є агентством Союзу, яке займається досягненням високого загального рівня кібербезпеки в Європі. Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки, засноване в 2004 році та посилене Актом про кібербезпеку ЄС, сприяє кіберполітиці ЄС, підвищує надійність продуктів, послуг і процесів ІКТ за допомогою схем сертифікації кібербезпеки, співпрацює з державами-членами та органами ЄС і допомагає Європі підготуватися для кібервикликів завтрашнього дня. Завдяки обміну знаннями, розбудові потенціалу та підвищенню обізнаності Агентство співпрацює зі своїми ключовими зацікавленими сторонами, щоб зміцнити довіру до підключеної економіки, підвищити стійкість інфраструктури Союзу та, зрештою, зберегти європейське суспільство та громадян у цифровій безпеці» [2]. ENISA можна визначити як провідного лідера у створенні ефективних механізмів та системи узгодженості для керування кіберінцидентами та кризами.

Також, як етап досягнення поставленої мети, пропонується укріплення глобальної кібернетичної стабільності через міжнародне співробітництво. Це передбачає створення та підтримку надійних альянсів і партнерських відносин з третіми країнами з метою запобігання та стримування кібератак.

Наприклад, таких як мережа CSIRT. Як зазначила Л. Олексюк, серед завдань, що належать до її компетенції, — обмін інформацією про послуги, операції та можливості співпраці CSIRT, обмін інформацією щодо інцидентів та пов'язаних із ними ризиків, скоординована реакція на інциденти та надання державам-членам підтримки у подоланні транскордонних інцидентів [3].

Отже, правове регулювання кібербезпеки в Європейському Союзі стає все більш важливим і актуальним завданням. Загрози кібербезпеці стають все більш складними, і правова система ЄС відповідає на ці виклики шляхом розвитку законодавчих актів, стратегій та міжнародної співпраці. Забезпечення кібербезпеки є важливою передумовою для сталого розвитку цифрового суспільства та цифрового підприємництва в ЄС.

Список літературних джерел:

1. Кавин Я. С., Правові засади забезпечення кібербезпеки в державах - членах ЄС. Видавничий дім «Гельветика». Одеса 2020. 51с.
2. About ENISA – The European Union Agency for Cybersecurity
URL: <https://www.enisa.europa.eu/about-enisa>
3. Лілія Олексюк. Проєкт ЄС-ПРООН з парламентської реформи. Оглядний звіт «Кращі практики управління кібербезпекою» - 69 с.
URL:
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Report_on_Cybersecurity_04.pdf

Євтушенко Анастасія Сергіївна, студентка
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.ю.н., доцент Погарченко Т.В.

ПРОГРАМА ЄС ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЄКТІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Стабільність та надійність технологічних проєктів в сучасному світі стали надзвичайно важливими. Однак в умовах загострення геополітичних конфліктів і потенційної загрози війни, технологічна інфраструктура стає особливо уразливою. Тому програми, спрямовані на посилення стійкості технологічних проєктів під час війни, набувають великого значення. Європейський Союз активно розробляє такі програми для забезпечення безпеки своїх технологічних інтересів та забезпечення стійкості важливих інфраструктурних об'єктів.

Україна бере участь в програмі "Цифрова Європа"це відкриває можливості для вітчизняних дослідників отримувати фінансування для технологічних проєктів загальним бюджетом у розмірі 6 мільярдів євро. Ця програма дозволяє нашим науковцям отримувати підтримку для розробки проєктів у сферах, таких як високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, цифрові навички та використання технологій в економіці та суспільстві. В її рамках, наукова спільнота

України матиме змогу покращити інтеграцію до Європейського дослідницького простору та активізувати взаємовигідну співпрацю з Європейським Союзом у сферах наукових досліджень, технологічного та інноваційного розвитку [1].

Участь України в програмі Європейського Союзу "Цифрова Європа" в умовах війни відіграє декілька важливих ролей. По-перше, програма надає можливість Україні активно розвивати та вдосконалювати власні цифрові технології та інфраструктуру. Це створює базу для збереження важливих технологічних знань і ресурсів навіть в умовах війни. По-друге, зростаючий обсяг цифрових загроз в умовах війни робить важливим зміцнення кібербезпеки. Програма допомагає Україні розвивати та покращувати заходи кібербезпеки для захисту своїх цифрових активів, підвищення цього критерію є однією з ключових складових таких програм. Сучасні технологічні системи і роботи часто пов'язані з мережами та комп'ютерними системами, що робить їх вразливими перед кібератаками. Програми ЄС спрямовані на створення та впровадження відповідних стандартів і заходів з цифрового захисту, які допоможуть у збереженні інформації і недопущенні несанкціонованого доступу до критичних систем. По-третє, програма сприяє розвитку інфраструктури для доступу до інформації та комунікацій в умовах війни. Це допомагає забезпечити передачу важливої інформації та координацію дій в кризових ситуаціях. Також вона надає можливість Україні прискорити свій технологічний розвиток та внести інновації в галузі цифрових технологій. Це може сприяти створенню нових можливостей і ресурсів навіть в умовах війни. Отже, участь в програмі "Цифрова Європа" допомагає Україні підтримувати технологічну стійкість, забезпечувати кібербезпеку та зміцнювати свою інформаційну інфраструктуру в умовах війни.

Крім того, такі програми охоплюють заходи щодо диверсифікації джерел постачання технологій і ресурсів, а також створення резервних можливостей для виробництва та постачання важливих продуктів і послуг. Це дозволяє забезпечити продовження функціонування технологічних проєктів у разі перешкод або обмежень у постачанні. Для прикладу згадаємо законопроект "European Critical Raw Material Act" його було запропоновано з метою зменшення вразливості та підвищення стійкості ланцюгів постачання сировини і її перероблення в ЄС. Так, у 2021 році Євросоюзом були укладені Стратегічні Партнерства щодо сировинних ресурсів з Україною. Ця ініціатива відзначає важливість критичних сировин у стратегічних сферах економіки, необхідних для реалізації зеленого та цифрового

переходу, а також у сферах оборони та аерокосмічної промисловості. Законопроект підкреслює необхідність різноманіття джерел сировини та постачальників, а також розвитку зовнішнього партнерства для забезпечення надійних шляхів постачання [2].

Підвищення стійкості технологічних проєктів під час війни також передбачає співпрацю з іншими країнами і міжнародними організаціями. Спільні зусилля в галузі кібербезпеки, обмін досвідом і координація дій допомагають зміцнити стійкість і реагування на можливі загрози.

Отже, все це вказує на те, що програми для посилення стійкості технологічних проєктів під час війни є важливим елементом національної та міжнародної безпеки. Забезпечення надійності та незалежності технологічної інфраструктури дозволяє Україні ефективніше впоратися з потенційними викликами та загрозами, зберігаючи свою технологічну цілісність та економічну стабільність.

Список літературних джерел:

1. Угода між Україною та Європейським союзом про участь України у програмі Європейського союзу: "Цифрова Європа" (2021 - 2027) від 5 вересня 2022 р. URL:<https://ips.ligazakon.net/document/MU22050>
2. Європейський закон про критичну сировину : “Критична сировина: забезпечення безпечних і стійких ланцюжків поставок для зеленого та цифрового майбутнього ЄС” від 16 березня 2023 р. URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661

Каташинський Дмитро Володимирович, магістр
Київського університету імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – старший викладач Юрійчук І.

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР: ЕЛЕКТРОННІ ЦИФРОВІ СИСТЕМИ В ЗАГАЛЬНІЙ СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ

Інформаційне суспільство сьогодні є двигуном розвитку всіх галузей промисловості, освіти, культури, саме у частині комп'ютеризації, інформатизації, автоматизації всіх циклів. Тому перед ЗЗСО постають виклики, зумовлені процесами цифрової трансформації суспільства та освіти зокрема, серед яких: доступ до якісного освітнього цифрового середовища; необхідність впровадження інноваційних цифрових методологій управління ЗЗСО та організації освітнього процесу; необхідність підготувати учнів до нових умов та вимог ринку праці.

Тому на сьогодні питання розбудови інформаційно-цифрового середовища в ЗЗСО є ключовим для освіти та держави загалом. У проєкті Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р. наголошується, що створення єдиного цифрового середовища, яке об'єднує всіх суб'єктів освітньої та наукової діяльності і забезпечує простір для комунікації та обміну даними, значно зменшить бюрократичне навантаження системи освіти і науки та спростить управлінські процеси, які відбуваються в них.

Ось авторами було виділено етапи цифровізації освіти в Україні.

1) Перший етап інформатизації освіти (електронізація) – 2000-2010 рр., який характеризувався впровадженням та використанням в освітньому процесі, управлінням закладами освіти обчислювальної техніки, комп'ютерів та програмного забезпечення. Поступово вводилася в практику діалогова взаємодія людини з комп'ютером, що відкрило нові можливості в освітній сфері.

2) Другому етапу цифровізації (інформатизації) освіти (2010 р. – до сьогодні) притаманне використання сучасних комп'ютерів, швидкодіючих накопичувачів великої ємності, нових ІКТ, застосування в освітній діяльності соціальних мереж, сервісів, мобільних застосунків, різних цифрових платформ, засобів проведення відеоконференцій. Цей етап характеризується використанням інноваційних інформаційних, телекомунікаційних мультимедійних технологій, систем віртуальної реальності, а також філософським підходом осмислення процесу діджиталізації освіти та його соціальними наслідками.

Цифровізацію в освіті необхідно розглядати у двох проєкціях: по-перше, це формування цифрового освітнього середовища як сукупності цифрових засобів навчання, онлайн-курсів, електронного освітнього контенту, різноманітних цифрових ресурсів та сервісів; по-друге, забезпечення адміністрування всіх процесів у ЗЗСО та науково-методичної діяльності вчителів за допомогою цифрових технологій.

Озираючись на історію технологій і освіти, варто зазначити, що роль технологій в освіті сягає щонайменше 2500 років тому. Усне спілкування було найпершим засобом освіти, і з часом, у міру розвитку різних технологій, технології все частіше використовувалися для сприяння або підтримки усного спілкування. А проєктори використовувалися до кінця Другої світової війни (1950-ті роки) для навчання в армії США, а пізніше стали широко використовуватися для читання лекцій приблизно до 1990-х років, коли було представлено таке програмне забезпечення, як PowerPoint [30].

Аудіоконференції з використанням телефонів, які існували з 1870-х років, але так і не стали основним інструментом в освіті, вперше були використані приблизно в 1970-х роках для підтримки інших типів медіа. Відеоконференції за допомогою спеціальних кабельних систем і спеціальних конференц-залів використовуються з 1980-х років. На початку 2000 року технологія стиснутого відео та недорогі відеосервери підтримували системи запису лекцій і потокову трансляцію лекцій у класі [1].

Що стосується використання цифрових технологій у закладах загальної середньої освіти, то «Цифрові технології» можуть включати, але не обмежуватися ними: комп'ютери, планшети, смартфони, FaceBook, Moodle, бібліотечні онлайн-послуги, Google, YouTube, написання есе про Microsoft Word тощо. Цифрові технології також дозволяють людям отримувати доступ до Інтернету не лише з дому, а й будь-де за допомогою портативних пристроїв». Це лежить в основі оглядового аналізу, який також підтримується таксономією комунікаційних технологій веб-середовища, запропонованою Батістою, Мораїсом і Рамосом [2], таксономія цифрових технологій, що підтримують навчання у вищій освіті, включає наступні 10 категорій і приклади інструментів [2]:

- Системи управління навчанням (LMS): Blackboard, Moodle, WebCT, Платформи, що підтримують онлайн-курси тощо.

- Інструменти для публікації та спільного використання: Блоги, Wiki, Flickr, YouTube, Podcast, Соціальні закладки, eportfolio, Digitalstorytelling, електронні книги, відеолекції тощо.

- Системи співпраці: GoogleDocs, SocialBookmarking, MindMaps, Wiki, Blogs тощо.

- Соціальні мережі: Facebook, Twitter, Hi5, LinkedIn, Ning, Academia.edu тощо.

- Інструменти міжособистісного спілкування: електронна пошта, MSN, Skype, форуми, відеоконференції тощо.

- Інструменти агрегації вмісту: RSS-канали, NetVibes, GoogleReader тощо.

- 3D віртуальні світи: SecondLife, Habbo, доповнена реальність, ігри, віртуальні лабораторії тощо.

- Системи оцінювання та зворотного зв'язку: електронні оцінки, клікери, аудіо-відгуки, комп'ютерні нотатки тощо.

Мобільні інструменти: мобільні додатки на основі Інтернету. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) [1]: програмне забезпечення або додатки, засновані на Інтернеті (ця категорія використовується за двох умов: коли в документі йдеться конкретно

про ІКТ, або коли в документі не вказується технологія чи набір технологій, що вивчаються, або посилаються конкретно до інформаційних технологій).

У Швеції в березні 2016 року було опубліковано звіт Національного агентства освіти щодо запропонованої національної ІТ-стратегії [3]. У звіті пропонуються зміни в національних керівних документах, які мають набути чинності до кінця червня 2016 року. У звіті також пропонувалось бачення на 2022 рік, включаючи два пункти: (1) усі діти та учні повинні мати належні цифрові навички та (2) система освіти повинна використовувати переваги можливостей цифровізації для досягнення кращих результатів і підвищення організаційної ефективності.

Визначено конкретні сфери, де особливо необхідні дії для підтримки відновлення та стійкості освіти та навчання, а також для забезпечення того, щоб освіта в Європі сприяла переходу на зелені та цифрові технології та використовувала переваги цифрової трансформації, одночасно пом'якшуючи її ризики [2].

Батьки відіграють важливу роль у забезпеченні навчання, оскільки навчання та добробут страждають через відсутність соціальної взаємодії та керівництва. Оцінюючи те, що їм було потрібно, а що було недоступно під час кризи, батьки вказали на важливість отримання додаткової допомоги щодо того, як підтримати своїх дітей у онлайн- та дистанційному навчанні.

Список літературних джерел:

1. Carmen-Ricoy, M., & Da Silva-Couto, M. J. V. (2016). Digital mobile devices and skills to use in the knowledge society. *Convergencia*, 23(70), 59-85.31
2. Inamorato dos Santos, A., Nascimbeni, F., Bacsich, P., Atenas, J., Aceto, S., Burgos, D., Punie, Y. (2017) Policy Approaches to Open Education – Case Studies from 28 EU Member States (OpenEdu Policies). EUR 28776 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017, doi:10.2760/283135, JRC107713.32
3. Blair, E., Maharaj, C., & Primus, S. (2016). Performance and perception in the flipped classroom. *Education and Information Technologies*, 21(6), 1465-1482. doi:10.1007/s10639-015-9393-5.33

Кирпушко Віталій Ярославович, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Науковий керівник – д.е.н. професор Поченчук Г.М.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Трансформаційні процеси в світовій економіці формують нову економічну реальність, у якій найважливішими є нові знання, креативний капітал, інновації, що створюються у цифровій сфері. Інформаційні технології дали змогу в глобальному масштабі формувати мережеві зв'язки, що приводить до активного поширення інновацій та сприяє динамічному розвитку національних Інформаційні технології дали змогу в глобальному масштабі формувати мережеві зв'язки, що приводить до активного поширення інновацій та сприяє динамічному розвитку національних економік. Нова роль знань обумовлена не тільки доступністю, а й розширенням можливостей їхнього використання та створення. Значні зміни у всіх царинах людської життєдіяльності під впливом цифрової трансформації актуалізували теоретичні та прикладні дослідження. Так, проблематика цифровізації економіки та трансформаційних процесів складових економічних систем розглядається у працях таких зарубіжних і вітчизняних науковців як Дж. Кона, Г. Аглуалі, Р. Брауна, А. Гуторбе, К. Дейлі, Дж. Макдональда, Дж. Снабе, Дж. Філберга, А. Фінлі, Ю. Чанга, Н. Краус, В. Куйбіди, А. Маслова. Швидкість та масштаби трансформаційних змін під впливом цифровізації обумовлюють появу нових тенденцій, нових об'єктів та проблематики вивчення.

XXI століття – це епоха розквіту цифрової економіки, швидкість розвитку якої зумовлює тенденції змін у кожному десятилітті – кожне наступне десятиліття починає нову хвилю цифровізації економічних систем. Динаміка цифрових змін визначає внутрішню специфіку функціонування економічних систем та умови їх глобальної конкуренції. Перші десятиліття XXI століття характеризувались наступними процесами у сфері цифрової трансформації, що відображали окремі напрями: створення та розширення телекомунікаційної інфраструктури; розробка та підготовка до практичного застосування цифрових технологій; галузева диференціація можливостей цифрових технологій; пілотне впровадження цифрових технологій в економічну практику домашніх господарств та підприємницьких структур; зміна моделей економічної поведінки домогосподарств та нові вимоги до їх когнітивних

спроможностей; формування високотехнологічної підприємницької інфраструктури; зміна бізнес-моделей функціонування підприємницьких структур; імперативність застосування цифрових технологій під тиском конкуренції.

Цифрова трансформація – це прояв якісних, революційних змін, які полягають не лише в окремих цифрових трансформаціях, а й у фундаментальній зміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сферу створення цифрових ресурсів і вкінці до - завершення цифрових процесів. В результаті цифрової трансформації відбувається перехід до нової технологічної та економічної структури, а також створення нових секторів економіки [1]. Трансформаційні процеси в подальшому будуть поглиблюватись, змінюючи конфігурації економічних систем. При цьому можна простежувати нелінійну залежність впливу цифрової трансформації на економіку – гальмування з наступним просуванням. На початковій стадії запровадження цифрових інновацій гальмується через укорінені поведінкові звички, методи прийняття рішень та управління, наявність/відсутність необхідної інфраструктури та інші фактори. Коли цифрова трансформація досягає певного рівня, а управління, впровадження, розповсюдження, усталення поведінкових норм та інші фактори перевищують критичне значення, цифрова трансформація може сприяти підвищенню ефективності та результативності економічних агентів. На нашу думку, одним із основних напрямів сучасних трансформаційних перетворень є інституціоналізація цифрової економіки. Основними характеристика процесу інституціоналізації є визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, утворення структурованих одиниць з певними властивостями, формування ставлення масових суб'єктів до соціальних правил і організованих структур. Все перераховане є важливим для розвитку цифрової економіки. Процес інституціоналізації цифрової економіки визначає суть і логіку цифрової трансформації на різних рівнях економічного агрегування: нанорівень (окремі бізнес процеси та поведінкові норми); мікрорівень (організаційний та індивідуальний); галузевий та регіональний рівні (інституціональні моделі трансформації), макрорівень (національні економічні системи) та глобальний рівень (бар'єри та можливості розвитку міжнародних економічних відносин в умовах цифровізації). Особливо актуальною є інституціоналізації цифрової економіки в контексті розвитку цифрових екосистем та розповсюдження шерінгу як форми взаємодії економічних агентів. Спільне використання цифрових ресурсів і захист прав на власність даних повинні

впроваджуватися одночасно, щоб створити цифрову екосистему. Організації мають підвищити прозорість і обсягу спільного використання ресурсів, зменшити вартість операцій і запобігти дублюванню конструкцій та втрат ресурсів, що дозволить покращити ефективність розподілу ресурсів та зменшити невизначеність, пов'язану з інноваціями.

Інституціоналізація економічних відносин та структур в умовах цифрової трансформації є визначальним фактором її подальшого розвитку та зростання позитивних ефектів для економіки в цілому та окремих економічних агентів, зокрема.

Список літературних джерел:

1. Narboy Ganievich Karimov, Faridakhon Abdulkarimovna Khamidova, Shakhzod Sherzodovich Saydullaev, Rano Abdurasulovna Parpieva. Digital transformation of the economy as a new challenge to economic security. *In The 5th International Conference on Future Networks amp Distributed Systems (ICFNDS 2021)*, December 15-16, 2021, Dubai, United Arab Emirates. ACM, New York, NY, USA, 11 Pages. <https://doi.org/10.1145/3508072.3508129>
2. Решетов С., Полусмяк Ю. Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. № 4(22). С. 8-16. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-01>.

Корженецька Наталія Євгенівна, магістр
Київський університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н. держ.управ., доцент Рябець К.А.

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Процес формування сучасної інформаційної політики України, що перебуває з 2022 року під впливом нових викликів та загроз, гібридних інформаційних кампаній та пропаганди, потребує трансформації та вдосконалення. Пріоритетні цілі в інформаційному просторі держави мають бути замінені на більш практичні та актуальні, досягнення яких справді спричинить якісні зміни.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про інформацію» основними принципами інформаційних відносин є: гарантованість права на інформацію, відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією, достовірність і повнота інформації, свобода

вираження поглядів і переконань, правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [3].

В умовах демократичної політичної системи сучасний механізм формування державної інформаційної політики має комунікативно-інформаційну природу. Тобто, побудова та реалізація державної інформаційної політики України неможлива без врахування соціальних потреб громадян, інтересів та думок різних суб'єктів соціально-політичного процесу.

Виходячи із зазначеного вище, основною функцією інформаційної політики України є створення інформаційного суспільства шляхом використання ефективних ресурсів публічної влади.

Попри те, що станом на зараз частка державних та комунальних медіа в інформаційному просторі України становить менше 5 % медіа ринку, держава за допомогою своїх профільних інституцій має можливість створювати та поширювативідповідний інформаційно-просвітницький контент; створювати та пропагувати інформаційно-комунікативні та просвітницькі кампанії; організовувати відповідні тематичні заходи; залучати громадськість та засоби масової інформації до обговорення, формування та реалізації рішень влади; впроваджувати сучасні канали комунікацій для донесення до суспільства тих чи інших наративів.

Визначаючи теоретико-правові аспекти формування державної інформаційної політики в умовах дії воєнного стану та характеризуючи сучасний стан формування державної інформаційної політики, ми хочемо звернути особливу увагу на ухвалений Верховною Радою України 13 грудня 2022 року Закон України «Про медіа»[4], що набув чинності 31 березня 2023 року. Наразі зазначений Закон викликає безліч дискусій та обговорень в медіаспільноті.

На нашу думку, Закон України «Про медіа» має двояке значення для державного медіапростору: з одного боку – це спроба адаптувати директиву ЄС про аудіовізуальні послуги, з іншого – він потребує серйозного доопрацювання. Ми вважаємо, що попри спробу налагодження взаємодії між медіа та державою (у Законі цей процес визначено як «саморегулювання»), реалізація досліджуваних правових положень може призвести до політичної заангажованості медіа. Наша думка ґрунтується на тому, що відповідно до Закону України «Про медіа» Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення визначається національним регулятором медіаринку, що надає їй повноваження накладати санкції на медіа та навіть блокувати

їх (раніше відповідну процедуру можна було здійснити виключно через суд). Згідно з Конституцією України, членів Нацради обирають за квотою 50 % від Верховної Ради та 50 % від Президента України. Оскільки в період дії воєнного стану внесення змін до Конституції України заборонено, ми фактично спостерігаємо створення політично заангажованого регулятора медіаринку. Тому, ми вважаємо, що аналізований Закон в умовах війни є поспішним, оскільки в ньому не враховано численні скарги медіа спільноти; не передбачено процедуру створення незалежного регулятора та не імplementувано директиву Євросоюзу частинами чи блоками.

У вітчизняному медіа середовищі існує проблема поширення неперевіреної інформації та фактів, які не піддаються попередньому аналізу, а також відвертих фейків та маніпулятивної інформації. Великим чином ця проблема пов'язана із пропагандистською діяльністю, яку здійснює російська федерація, постійно намагаючись запустити в українське суспільство ворожі інформаційно-психологічні операції (ПСО атаки), а також хвилі дезінформації та фейків.

В основі російської пропаганди можемо відстежити ключові наративи, зокрема: «влада вас покинула», «збройні сили здалися», «взяти Київ за три дні», «український народ потребує визволення», «це історично українські землі» та ін.

Г.Почепцов розглядає наратив як ментальну структуру причинно-наслідкових зв'язків, що допомагає зрозуміти побудову мислення людини. На його думку, «наративи задають причини військових дій, щоб виправдати їх в очах свого населення та всього світу. Росія поставила свої цілі у війні в Україні як «демлітаризація» та «денацифікація» [6]. Тобто ми спостерігаємо тенденцію побудови російської дезінформаційної кампанії на основі спотворених та викривлених фактів. Але, як бачимо, запущені в інфоленаративи виявились недостатньо сильними для того, щоб змусити російське населення масово та добровільно йти на війну проти України.

О. Мельникова-Курганова пропонує авіабомбардування пологового будинку в Маріуполі 9 березня 2022 року як приклад трансформації пропагандистських наративів [2]. В інформаційному полі російської федерації ми можемо відслідкувати наступні наративи: «Російська армія не бомбила пологового будинку», «в розбомбленій лікарні, перебував Азов/українські блогери пропагандисти». Однак російські пропагандисти не врахували роботу журналістів AssociatedPress, які змогли не лише передати задокументовано факти військових злочинів з боку російської федерації, а й згодом

представити документальний фільм «20 днів в Маріуполі», що відображає реальний перебіг подій в місті.

Також, дослідники виділяють наступні пропагандистські наративи спрямовані на світову спільноту: «українці – нацисти»; «біженці з України – погани»; «України не буде в НАТО та ЄС»; «корупція в Україні»; «через Україну може початися ядерна війна»; «Злочини росіян – фейк»; «Українці вчиняють воєнні злочини»; «Не давайте зброї Україні»; «Україна не хоче миру» та ін. [1].

Тобто, ми можемо визначити, що метою цієї пропагандистської інформаційної кампанії є підрив довіри до українських політичних інститутів та знецінення українського спротиву.

Для протидії російським наративам та збереження національного інформаційного простору ми пропонуємо створити єдиний інформаційний простір, запровадити якісну програму медіаосвіти та медіаграмотності, розробити електронну систему моніторингу та виявлення неправдивої інформації та мобільний алгоритм реакції на неї.

Відзначимо, що засоби масової інформації Франції, Німеччини, Угорщини, Латвії та Італії мають певні відмінності в підходах до висвітлення української тематики. В усіх цих країнах меншою чи більшою мірою присутні проросійські наративи в інформпросторі, хоча медійники й розуміють, що росія є агресором [5]. Тому, в умовах воєнного стану пропонуємо попри вже існуючі мовники, такі як Телеканал «Дім», інформаційне агентство «Укрінформ», розвивати напрям іномовлення та визначити його першим з пріоритетів державної інформаційної політики.

Список літературних джерел:

1. Бодічко Л., Півторак О, Худіш П., Рощина А. Війна і битва наративів: Як російська пропаганда діє в медійному просторі Глобального Півдня. URL: <https://detector.media/infospace/article/210274/2023-04-19-viyna-i-bitva-naratyviv-yakrosiyska-propaganda-diie-v-mediynomu-prostori-globalnogo-pivdnu/> (дата звернення: 20.04.2023).
2. Мельникова-Курганова О. Пропагандистські наративи в російсько-Українській інформаційній війні. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/29861/1/47_Melnuкова_Kurganova.pdf (дата звернення: 02.07.2023)
3. Про інформацію: Закон України від 02.10.92 р. № 2658-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 27.07.2023)

4. Про медіа: Закон України № 2849-IX від 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text/> (дата звернення 05.02.2023)
5. Польща виявилася найбільш перенасиченою дезінформацієюrf – Voxcheck. URL: <https://imi.org.ua/news/polshha-vyuvavylasya-najbilsh-perenasychenouy-dezinformatsiyeyu-rf-voxccheck-i52417>
6. Почепцов Г. Не читайте чужих наративів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3596443-ne-citajte-cuzih-narativiv.html> (дата звернення: 20.04.2023)

Кошурба Вікторія Дмитрівна, магістр
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Науковий керівник – асист. Скрацук Л.В.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

ІТ-сектор в Україні визнається ключовим для економічного прогресу та інноваційного розвитку. Ця галузь забезпечує стійкий економічний ріст, генеруючи значні податкові доходи та створюючи велику кількість робочих місць, в тому числі високооплачуваних. ІТ-компанії активно працюють над впровадженням новітніх технологій та розробкою інноваційних рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку. Галузь також взаємодіє з глобальними партнерами, сприяючи розвитку інтернаціональних бізнес-зв'язків. Крім того, ІТ-сектор відіграє ключову роль у розвитку людського капіталу через співпрацю з освітніми закладами та сприянням професійного росту. Запровадження інновацій, підтримка стартапів та соціальний вплив роблять ІТ-галузь не тільки важливим гравцем української економіки, а й джерелом постійного розвитку та технологічного вдосконалення.

Хоча ця галузь є однією з найбільш перспективних та швидко зростаючих галузей, стикається з рядом важливих проблем. По-перше, відсутність кваліфікованих кадрів залишається актуальною проблемою, оскільки багато фахівців виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці, що може призводити до нестачі талановитих спеціалістів для розвитку галузі. По-друге, недостатня підтримка стартапів та інновацій від держави обмежує можливості розвитку новаторських проєктів, та існує потреба у поліпшенні бізнес-екосистеми для сприяння ідеям та підприємницькому духу. Також, проблемною є висока конкуренція у сфері ІТ, що може призвести до

зростання витрат на зарплати та утримання персоналу. Крім того, нестабільність законодавства та податкової системи, а також проблеми із захистом інтелектуальної власності турбують індустрію, ускладнюючи бізнес-процеси та знижуючи привабливість для інвестицій. Розв'язання цих проблем вимагатиме спільних зусиль уряду, бізнес-спільноти та освітніх інституцій для створення сприятливого та конкурентоспроможного середовища для ІТ-розвитку в Україні[2].

ІТ-сектор в Україні має значний потенціал для подальшого розвитку та консолідації своєї позиції в глобальній індустрії. Ключові перспективи розвитку включають:

1. Зростання кількості кваліфікованих кадрів. За активної підтримки держави та приватного сектору можливе збільшення кількості висококваліфікованих ІТ-фахівців у країні. Це може бути досягнуто через вдосконалення освітніх програм, підтримку ініціатив з перепідготовки та розвитку ІТ-спільноти.

2. Підтримка стартапів та інновацій. Збільшення фінансування та створення сприятливого клімату для стартапів може стати поштовхом для виникнення нових інноваційних проєктів та підвищити конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку.

3. Глобальна співпраця та експорт ІТ-послуг. Посилення глобальної співпраці та експорт ІТ-послуг може сприяти росту доходів від ІТ-експорту та впливати на зростання економіки в цілому. Розвиток міжнародних партнерств та ринків може розширити можливості для українських ІТ-компаній.

4. Розвиток інфраструктури та технологічних кластерів. Сприяння створенню технологічних кластерів та розвиток інфраструктури для ІТ-компаній може стати фундаментом для колективного розвитку та обміну інноваційними ідеями між компаніями.

5. Поглиблення інтеграції в глобальні технологічні ланцюги. Активна участь українських компаній в глобальних технологічних ланцюгах та партнерство з великими світовими корпораціями може забезпечити доступ до нових ринків та технологічних ресурсів.

6. Сприяння інноваціям та дослідженням. Заохочення інновацій через фінансування досліджень та розвиток нових технологій може зміцнити технологічну базу та розширити можливості для створення високотехнологічних продуктів [1].

Реалізація цих перспектив вимагатиме системної співпраці уряду, бізнес-спільноти, освітніх установ та ІТ-підприємств для створення сприятливого середовища, яке підтримує інновації та

стимулює стале зростання ІТ-сектору в Україні. Загальна реалізація цих перспектив вимагатиме взаємодії та спільних зусиль уряду, бізнес-спільноти та освітніх установ для формування ефективного середовища для ІТ-індустрії в Україні.

У контексті глобального розвитку ІТ-сектору в Україні взаємодія зі світовим ІТ-середовищем визначається рядом стратегічних напрямків, спрямованих на зміцнення позицій країни на міжнародному ринку та активізацію співпраці з іноземними партнерами:

1. Розширення глобальних партнерств та ринків. Розвиток партнерств із світовими ІТ-компаніями та організаціями є ключовим для обміну досвідом, технологічними інноваціями та реалізації спільних проєктів. Співпраця на міжнародному рівні дозволяє українським компаніям входити на нові ринки, залучати іноземні інвестиції та розширювати спектр послуг.

2. Інтеграція українських компаній в глобальні технологічні ланцюги. Залучення українських компаній до глобальних технологічних ланцюгів сприяє їхньому впливу на світовому рівні. Це передбачає участь в міжнародних консорціумах, спільних дослідженнях, та активну участь у глобальних ініціативах.

3. Сприяння експорту ІТ-послуг та взаємодія з міжнародними корпораціями. Збільшення обсягів експорту ІТ-послуг є стратегічним завданням для українських компаній. Активна взаємодія з міжнародними корпораціями, у тому числі шляхом участі в глобальних тендерах та проєктах, сприяє встановленню довгострокових партнерств та розширенню географії послуг.

Ці стратегічні кроки спрямовані на позиціонування України як важливого учасника глобальної ІТ-екосистеми та сприяють створенню благоприятного середовища для інновацій та стійкого росту українського ІТ-сектору на міжнародній арені [3].

Таким чином, розвиток ІТ-сектору в Україні потребує системного підходу для вирішення вищезазначених викликів і створення сприятливого середовища для подальшого зростання та інновацій.

Отже, можна констатувати, що проблеми та перспективи розвитку ІТ-сектору в Україні утворюють складну та динамічну картину, яка вимагає комплексного підходу для досягнення стійкого прогресу та конкурентоспроможності в глобальному інформаційному просторі.

Список літературних джерел:

1. Задорожнюк Н.О. IT-аутсорсинг та перспективи його розвитку в Україні / Н.О. Задорожнюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5/3. – С. 9-11.
2. Винничук Р.О. Особливості розвитку IT-ринку в Україні: стан та тенденції / Р.О. Винничук, Т.В. Склярчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2015. – № 833. – С. 3-8
3. Zadorozhniuk N. Analysis of global trends in the development of the IT field / N. Zadorozhniuk // Економічний форум. – Луцьк : ЛНТУ. – 2018. – № 1. – С. 35-38.

Кривенко Максим Олександрович, магістр

Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник – к. е. н., доцент, професор Ставерська Т.О.

СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ ЯК СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА УКРАЇНИ

Динамічний процес цифровізації економіки України ставить нові виклики перед суспільством. Актуальним нині є дослідження шахрайських схем в інтернеті, а саме соціальної інженерії. Соціальна інженерія є видом кіберзлочину, при якому зловмисники вибирають різноманітні методи для шахрайського збереження конфіденційної інформації, такої як паролі, номери кредитних карток, особливості даних тощо. Профілактичні заходи протидії цьому явищу в Інтернеті є важливою складовою для забезпечення особистої та корпоративної кібербезпеки.

Глобальний характер мережі Інтернет робить можливими кіберзлочини без обмеження географії, адже надає можливість анонімності, що дозволяє зловмисникам ховатися в мережі. Також, з розвитком технологій з'являють нові, неочевидні методи шахрайства. Шахраї адаптуються до систем захисту, використовуючи нові техніки та програмне забезпечення для маніпуляцій. отримання доступу до конфіденційної інформації, банківських рахунків, тощо.

Соціальна інженерія є одним із основних напрямів дослідження філософії як наука, що вивчає вплив різних факторів на побудову соціальної системи. Водночас з тим у сучасному світі соціальна інженерія набула ще одного значення — маніпулювання людьми для досягнення певних цілей та отримання необхідної інформації. Саме у даному аспекті поняття стає цікавим і з погляду економіки, а саме: економічної безпеки[1].

Соціальна інженерія - це психологічний підхід, який використовується для отримання конфіденційної інформації або доступу до системи шляхом маніпуляції людьми. Замість того, щоб використовувати технічні засоби або хакерські навички, соціальні інженери використовують знання про людську психологію та спілкування для виклику довіри, страху або інших емоцій, що можуть спонукати людину розкрити свої паролі, особисті дані або іншу важливу інформацію.

Соціальна інженерія може включати різні методи, такі як фішинг (надсилання шахрайських електронних листів), претендування на представника певної організації, використання соціальних мереж для збору інформації про потенційні жертви та інше.

Для захисту від соціальної інженерії важливо навчитися розпізнавати спроби маніпуляції, завжди перевіряти автентичність осіб та повідомлень, не розкривати особисту інформацію незнайомим особам та використовувати сильні паролі та двофакторну автентифікацію.

Рекомендації користувачам мережі Інтернет, для захисту персональних даних:

1. Встановлюйте антивірусне програмне забезпечення: Використовуйте надійне антивірусне програмне забезпечення, яке регулярно оновлюється, для захисту вашого пристрою від вірусів та шкідливого програмного забезпечення.

2. Будьте обережні з незнайомими посиланнями: Не клацайте на посилання від незнайомих джерел або неперевічених електронних листів. Це може призвести до інфікування вашого пристрою або крадіжки особистих даних.

3. Використовуйте сильні паролі: Створюйте складні та унікальні паролі для всіх ваших облікових записів. Регулярно змінюйте паролі та не використовуйте однакові паролі для різних сервісів.

4. Будьте обережні з публічними Wi-Fi мережами: Уникайте використання публічних Wi-Fi мереж для виконання фінансових операцій або передачі конфіденційної інформації. Зловмисники можуть перехопити ваші дані в таких мережах.

5. Оновлюйте ваші програми та операційну систему: Регулярно оновлюйте ваші програми та операційну систему, щоб уникнути вразливостей, які можуть бути використані зловмисниками.

6. Не діліться особистою інформацією: Будьте обережні при наданні особистої інформації в інтернеті. Не діліться своїми даними з неперевіченими сайтами або особами.

7. Використовуйте двофакторну аутентифікацію: Увімкніть двофакторну аутентифікацію для ваших облікових записів, щоб забезпечити додатковий рівень захисту.

8. Будьте уважні до шахрайських повідомлень: Не відповідайте на електронні листи або повідомлення, які вимагають ваші особисті дані, паролі або фінансову інформацію. Звертайтеся до офіційних представників компанії, якщо вам потрібно надати таку інформацію.

9. Освіта та обізнаність: Регулярно ознайомлюватися з новими видами шахрайства та методами захисту в інтернеті. Підвищуйте свій рівень обізнаності щодо інтернет-безпеки.

10. Застосовуйте здоровий глузд: Завжди будьте критичними та обережними під час користування інтернетом. Якщо щось виглядає підозріло, або занадто добре, щоб бути правдою, ймовірно, це шахрайство.

Освіта та підвищення обізнаності користувачів щодо можливих шахрайських схем та методів соціальної інженерії є ключовими факторами для забезпечення ефективного захисту. Навчання людей розпізнавати спроби маніпуляції, перевіряти автентичність осіб та повідомлень, не розкривати особисту інформацію незнайомим особам та використовувати сильні паролі та двофакторну аутентифікацію допоможе зменшити ризик стати жертвою шахрайства.

Список літературних джерел:

1. Нам'ясенко В.М. Соціальна інженерія як одна із загроз економічній безпеці, що спричиняє негативний вплив на ефективність діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2016, 3. с. 90-92.

Ніколаєва Дар'я Олегівна, студентка

Київський Університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник - д.н.держ. управл., доцентка Рябець К.А.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ: СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ТРУДНОЦІ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало серйозним ударом по економіці країни, яка досі боролася з наслідками пандемії коронавірусу. Держава втратила деякі критичні для економіки підприємства, значну кількість робочої сили, понесла фінансові збитки, змушена була переорієнтуватися в першу чергу на оборонний комплекс. В умовах подібної кризи війни в Україні варто надавати

більшу підтримку галузям, що здатні отримувати прибуток, маючи меншу залежність від певних територій та ресурсів.

Адже традиційно основою експорту України була металургія та сільське господарство, проте, внаслідок воєнних дій була втрачена велика частка їхніх виробничих потужностей. Знищено «Азовсталь», Маріупольський металургійний комбінат, окуповано території на півдні та сході, де знаходиться значна кількість промислових центрів. Сільське господарство, завдяки нижчому рівню концентрації, функціонує трохи впевненіше, алезагроза обстрілів, вивіз українського зерна окупантами та постійні спроби росії заблокувати поставки закордон підірвали і його. Тож, враховуючи обмежений доступ України до ресурсів і ускладнення виробництва товарів, варто звернути більшу увагу на сферу надання послуг.

Найперспективнішою для цього є галузь інформаційних технологій. Вона має одні з найбільших темпів розвитку в Україні, а вітчизняні ІТ спеціалісти цінуються в світі, адже вони займають провідні позиції у рейтингах за рівнем кваліфікації. Наприклад, у 2016 році компанія HackerRank, що займається проведенням професійних випробувань з програмування, опублікувала дослідження навичок програмістів з різних країн. Були складені списки, в яких Україна посіла 11-те місце загального рейтингу та 1-ше у секції «Безпека» [1].

Серед українських айтівців поширене таке явище як аутсорсинг. Іноземних замовників приваблює якість послуг, знання українців іноземних мов, популярність професійної вищої освіти, гнучкий графік та адаптивність спеціалістів. За даними Міжнародної асоціації професіоналів аутсорсингу (IAOP) 13 українських компаній потрапили до списку «2020 Global Outsourcing 100» [2]. Завдяки аутсорсингу приваблюються іноземні інвестиції, ростуть доходи громадян, а, відповідно, і доходи у державний бюджет через податки. Стимулюється конкуренція, що призводить до розвитку продуктового виробництва. Частка ІТ компаній, що займаються продуктовим виробництвом на внутрішньому ринку майже зрівнялася з часткою аутсорсингових в 2023 році [3]. В перспективі за умови збільшення підтримки стартапів, упорядкування податкового законодавства, виділення пілг для продуктових компаній тощо, можливе додаткове їхнє залучення у диджиталізацію та впровадження інновацій у державне управління.

Однак, ІТ-сектор стикається з низкою серйозних проблем, вирішення яких потребує втручання держави:

1. Відносно низька швидкість і доступність інтернету. За даними Світового Банку доступ до мережі мають 79,22% населення

країни, в той час як, наприклад, в США, цей показник становить 91,75% [4]. Отже, для ефективнішої роботи підприємств необхідна розбудова якісної інфраструктури.

2. Відсутність уніфікованої і загальноприйнятої системи контролю навичок. Не всі українські дипломи та сертифікати мають міжнародне визнання, а стандарти навчання можуть відрізнятись в залежності від навчального закладу. Наразі ця проблема вирішується самими айтівцями та підприємцями, шляхом проходження та організації додаткових курсів, виїзду за кордон, набуття досвіду через фріланс. Для усунення такої хаотичності мають бути прийняті відповідні управлінські рішення.

3. Безпека і гарантії захисту прав. Як для інвесторів, так і підприємців необхідна впевненість у збереженні їхніх конфіденційних даних та прозорості фінансових операцій. В країнах з розвинутим технологічним сектором для цього часто використовується система блокчейн (від англ. block -блок, chain – ланцюг). В роботі В. А. Кучинського, Д. Ю. Крамського, П. Г. Перерви «ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ» [5] окрім безпеки наводяться такі переваги блокчейну, як економія коштів, прискорення виконання процесів, універсальність. В Україні ця технологія поки що не набула великого поширення, адже її масове впровадження в управлінські системи потребуватиме високих витрат та тривалого часу.

4. Прямим наслідком війни є зростаюче безробіття серед фахівців ІТ-сектору. За даними опитування за вересень-жовтень 47% айтівців втратили роботу, або були відправлені у неоплачувану відпустку. А приблизно 40-50 % тих, хто досі працює, визнали, що бояться втратити роботу [6]. Це пов'язано зі зменшенням експорту послуг закордон. Хоч аутсорсинг і залишається головним напрямом діяльності ІТ в Україні, все ж хвиля цього піднесення почала поступово проходити. За останній рік експорт послуг зменшився. На думку Ярини Возняк, керівниці команди досліджень Львівського ІТ кластера, причина полягає в небажанні замовників працювати з непередбачуваним через воєнні дії ринком [7].

Отже, ІТ сектор має потенціал для того, аби стати ключовим фактором у розвитку економіки України. Проте для цього він потребує державної підтримки і комфортних умов функціонування.

Список літературних джерел:

1. Порівняння країн за рівнем навичок в ІТ сфері. URL: <https://www.hackerrank.com/blog/which-country-would-win-in-the-programming-olympics/>
2. Глобальний рейтинг аутсорсингових компаній, 2020 рік. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>
3. Дані Спільноти програмістів DOU щодо відношення аутсорсингу та виробництва продукту в Україні, 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/specifics-of-product-companies-2023/>
4. Глобальна статистика використання інтернету, Світовий банк. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?end=2022&start=2022&view=map&year=2021>
5. Кучинський Д. Ю., Крамський П. Г. Перерва, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙН В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».
6. Опитування айтивців щодо втрати роботи. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-survey-results-2023-part-2/?from=strichan>
7. Стаття щодо зменшення експорту ІТ послуг закордон з інтерв'ю Ярини Возняк. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-3-quarter-2023/?from=strichan>

Орлик Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет
Кисіль Ангеліна Олександрівна, студентка
Одеський національний економічний університет

МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) набуває все більшого значення в сучасному світі і стає невід'ємною частиною розвитку людства, через його зростаючий потенціал для перетворення багатьох сфер і галузей нашого повсякденного життя.

Штучний інтелект – це здатність машин симулювати розум та імітувати людські когнітивні здібності. Тобто збирати й адаптувати зовнішні дані, а на їх основі навчатися ухвалювати рішення та робити висновки, як могла би людина [1].

Штучний інтелект кардинально змінює повсякденне життя, професійну діяльність людей та може бути корисним у багатьох

сферах і галузях діяльності, включаючи транспорт, фінанси, охорону здоров'я, безпеку, освіту. Його присутність пронизує майже всі аспекти нашого існування – від чат-ботів та віртуальних помічників до автономних транспортних засобів.

Штучний інтелект є сферою, що швидко розвивається. За даними Statista.com [2], глобальний ринок штучного інтелекту, який станом на жовтень 2023 р. оцінюється в 207,9 млрд дол. США, продовжує зростати завдяки припливу інвестицій, які він отримує. Очікується, що до 2030 р. його вартість зросте до 1,85 трлн дол. США. Чат-боти, штучний інтелект для створення зображень і мобільні додатки є одними з основних трендів, які вдосконалюють ШІ в найближчі роки.

Штучний інтелект може слугувати цінним ресурсом для допомоги та підтримки у професійній діяльності: він відіграє вирішальну роль у створенні ефективних рішень у ситуаціях, коли існує дефіцит висококваліфікованих фахівців; допомагає зменшити кількість людських помилок у критично важливих сферах, монотонних роботах і в завданнях, що вимагають тривалих періодів інтенсивної зосередженості; дозволяє працівникам виконувати свої завдання швидше та якісніше, оскільки може працювати з алгоритмічними процесами від їх імені; у сфері транспорту ШІ використовується для автономного керування поїздами, автомобілями та кораблями, забезпечуючи тривалу роботу без необхідності водіям робити перерви для відпочинку; його застосування має потенціал й для вирішення економічних проблем, таких як скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, вирішення проблем з нестачею персоналу.

Разом з тим, незважаючи на безліч переваг, використання штучного інтелекту все одно викликає серйозні побоювання. Хоча ШІ має потенціал для досягнення надзвичайних успіхів, він також створює різнопланові етичні, юридичні та соціальні проблеми і ризики, щодо яких суспільство має бути пильним.

У соціально-політичному контексті використання штучного інтелекту може приймати форму погоні за абсолютною владою, коли збір величезної кількості персональних даних користувачів комп'ютерної системи призводить до обмеження індивідуальних свобод та викликає побоювання стосовно конфіденційності та захисту даних. Існує ризик того, що зібрані персональні дані можуть бути використані не за призначенням або потрапити до чужих рук, що може поставити під загрозу конфіденційність окремих осіб [3, с. 14].

Застосування штучного інтелекту може мати негативний вплив на економіку, потенційно спричиняючи значне зростання безробіття

через скорочення робочих місць у результаті автоматизації, а у майбутньому – через скорочення ряду професій, які замінить ШІ. Це може мати серйозні соціально-економічні наслідки, особливо, для працівників у високоавтоматизованих галузях. Багато професій уже знаходяться під загрозою знищення: наприклад, запровадження автономних транспортних засобів зменшує попит на водіїв.

Прагнення людини розробляти все більш автономні пристрої може призвести до ситуацій, коли операції під контролем штучного інтелекту стануть некерованими.

Нагляд за системами ШІ, які контролюють важливі суспільні функції, такі як водо- та енергопостачання, захист, може бути скомпromетований неавторизованими особами, такими як хакери.

Ще одна важлива проблема полягає в недовірі – люди не впевнені, що ШІ, який вони використовують, не буде брати участь у шкідливих або неетичних діях, оскільки їм бракує прямого контролю над його поведінкою.

Широку популярність наприкінці 2022 р. отримав ChatGPT, який став найшвидшим за зростанням сервісом в історії. ChatGPT представляє особливу групу чат-ботів зі штучним інтелектом, здатних брати участь у бесіді та формулювати розгорнуті відповіді на запитання так, що це нагадує людську взаємодію. Крім того, він індивідуально адаптує свій стиль спілкування відповідно до характеру запиту, який розглядається. ChatGPT функціонує, використовуючи великий набір даних як основу, що дозволяє відтворювати стиль і тон уже існуючого матеріалу, сприяючи створенню послідовних і логічних тверджень.

Проте ChatGPT має ряд обмежень: він забезпечує доступ до даних, які є актуальними на початок 2022 р.; йому бракує креативності, індивідуальності, стилю й оригінальності; він не здатен висловити почуття; характеризується «надлишковою багатослівністю» й зловживанням певними фразами та ін. [4].

Наприкінці слід зазначити, що сьогодні штучний інтелект стає дедалі важливішою технологією в сучасному суспільстві, а сфера його застосування зростає та поширюється. ШІ фактично переніс багато наших рутинних щоденних завдань у цифрову сферу, що призвело до підвищення професійної продуктивності. Проте, ШІ створює певні проблеми та ризики, які, якщо їх залишити без уваги, можуть призвести до несприятливих наслідків. У зв'язку з чим, важливо розробити етичні та правові правила для розробки та використання систем штучного інтелекту, щоб запобігти створенню небезпечних об'єктів.

Список літературних джерел:

1. Від Ш до І: що таке штучний інтелект та як він трансформує світ. URL: <http://surl.li/kxbzcs> (дата звернення 05.11.2023).
2. Artificial intelligence (AI) market size worldwide in 2021 with a forecast until 2030 / Statista : site. URL: <http://bit.ly/49mWvLW> (дата звернення 05.11.2023).
3. Богом'я В. І., Гудзь А. С. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 1 (46). С. 13–17. URL: <http://surl.li/lwnlv> (дата звернення 05.11.2023).
4. Що таке ChatGPT і чи дійсно він є революційною технологією? URL: <http://surl.li/lskho> (дата звернення 05.11.2023).

Порчук Петро Романович, аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Науковий керівник – к.е.н., доцентка Заволічна Т.Р.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШІ ЯК ФАКТОР АКСЕЛERAЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Потреби національного відродження України в умовах трансформації та відновлення економіки вимагають залучення новітніх цифрових технологій. Зокрема, технології штучного інтелекту завдяки алгоритмам, що дозволяють щогодини обробляти колосальні обсяги інформації, створюють альтернативні шляхи та можливості для процвітаючого майбутнього, після перемоги України, але поряд з цим також висувають нові виклики. Сьогодні штучний інтелект є ключовим драйвером цифрової трансформації економіки та одним із найбільш швидкозростаючих технологічних сегментів, який пропонує інтелектуальні ефективні рішення в різних економічних та соціальних сферах, зокрема: виробництві, сільському господарстві, фінансах, страхуванні, оптовій та роздрібній торгівлі, охороні здоров'я, наданні послуг, телекомунікаціях та головне – у ВПК, що є пріоритетом для України в умовах війни.

Згідно досліджень, зроблених відомою консалтинговою компанією McKinsey&Company – вплив генеративного ШІ на продуктивність може збільшити обсяг вартості світової економіки на трильйони доларів. За останніми оцінками генеративний ШІ може додати еквівалент 2,6-4,4 трлн. дол. щорічно [1]. Генеративний ШІ може повністю змінити анатомію праці, полегшити та підвищити ефективність роботи кожного окремого працівника шляхом

впровадження автоматизації деяких з їх окремих видів діяльності. Поточний генеративний ШІ та інші цифрові технології можуть виключити рутинні активності, що наразі складають 60-70 відсотків робочого часу. Із впровадженням генеративного ШІ, що здатен розуміти людську мову, його потенційний вплив суттєво збільшується на високооплачувані наукові професії в тому числі.

Важливим елементом швидкої цифрової трансформації у виробництві є так звана четверта та п'ята індустріальні революції (Industry 4.0). Технології що лежать в основі – інтеграція інтернет речей, хмарних обчислень та аналітики великих даних, які з допомогою розумних датчиків та доповненої реальності перетворюють виробництво в єдину кіберфізичну систему. В розумних фабриках (smartfactory) майбутнього, виробничі процеси будуть пов'язані, а рішення штучного інтелекту будуть основоположними у зв'язуванні машин, інтерфейсів і компонентів. Розгортання штучного інтелекту у виробництві, ймовірно, збільшиться з часом через розвиток автоматизації навчання. По суті, це може підвищити конкурентоспроможність виробництва сектору за рахунок підвищення ефективності та продуктивності завдяки аналізу даних, а ланцюжки поставок будуть керуватися результатами автоматизованих рішень. ШІ також підвищить автоматизацію, забезпечить кращий контроль якості продуктів і процесів, а також профілактичну діагностику стану машин, одночасно забезпечуючи своєчасне обслуговування, майже нульовий час простою, менше помилок і бракованих продуктів. Виробники зможуть отримати доступ до нових ринків збуту, оскільки їхні продукти будуть більш індивідуальними, різноманітнішими та якіснішими. Відтак, Україна матиме унікальну можливість створення так званих DigitalNative виробничих компаній та потужностей, що із залученням цифрових технологій, будуть народжені в четвертій індустріальній революції. Це суттєво пришвидшить відновлення економіки та сприятиме високій конкурентоздатності.

Цифрова трансформація економіки є предметом досліджень та наукових праць багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, О. Могилевська підсумовує, що розробники штучного інтелекту пропонують світові все більше нових інструментів з кожним роком. Цифрові інструменти значно спрощують та оптимізують обробку великих обсягів даних, на обчислення яких компанії витрачали багато часу і ресурсів [2]. Наразі в ЄС рівень використання штучного інтелекту компаніями низький, а кількість інвестицій і патентів, пов'язаних із штучним інтелектом, відстає від США та Азії. В 15% українських компаній використовується ШІ власної розробки,

ще 24% компаній планують або вже розробляють для себе власні інструменти. Понад 55% компаній поки що не планують використовувати ШІ у своїх бізнес-процесах. До 2030 року світовий ВВП може зрости на 14% (еквівалент 15,7 трлн доларів США) у результаті прискореного розвитку та впровадження ШІ [3].

Маємо підстави узагальнити, що обсяг економічної вигоди від використання інструментів ШІ значною мірою залежатиме від швидкості розвитку та поширення ШІ. Якщо штучний інтелект стане компонентом великого обсягу продукції, він стане невід'ємною частиною життя багатьох людей. Впровадження ШІ на робочому місці може розпочатися лише після того, як ШІ досягне необхідного рівня продуктивності в можливостях, необхідних для виконання певної діяльності. Штучний інтелект вже може зрівнятися з людьми або перевершити їх за деякими з можливостей, включаючи пошук інформації, велику моторику, оптимізацію, але багато інших можливостей потребують більшого технологічного розвитку.

Список літературних джерел:

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*. June 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>
2. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. DOI 10.32782/2786-765X/2023-1-6
3. Marcin Szczepanski. Economic Impacts of Artificial Intelligence (AI). *European Parliamentary Research Service*. 2019. P. 2–3.

Самсонов Владислав Юрійович, бакалавр
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СТАН УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ У 2022-2023 РОКАХ

Сучасний світ переживає період глибоких технологічних трансформацій. Інформаційні технології все більше проникають в усі сфери людської діяльності, кардинально змінюючи традиційні business-моделі та формуючи нову цифрову реальність. Наразі відбувається стрімкий технологічний прорив таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення, bigdata, блокчейн. Вони відкривають колосальні можливості для підвищення

ефективності, оптимізації витрат і створення інноваційних продуктів та сервісів у всіх галузях економіки. ІТ-сектор та цифрова трансформація стають ключовими факторами економічного прогресу XXI століття.

ІТ-сектор та цифрові технології справді стрімко розвиваються в усьому світі та стають ключовим фактором економічного зростання країн. За даними аналітичної компанії Gartner, світові витрати на інформаційні технології у 2022 році зростуть на 5,1% і складуть понад 4,5 трлн доларів [1]. Частка інвестицій в ІТ у загальному обсязі капіталовкладень у світі сягає понад 30% [2]. У країнах ОЕСР частка доданої вартості, що генерується цифровим сектором, складає в середньому 8% ВВП [3]. Це свідчить, що інформаційні технології та цифрова економіка стають драйвером економічного зростання та розвитку.

В умовах сучасних викликів та нестабільності, ІТ-індустрія залишається однією з небагатьох галузей вітчизняної економіки, що демонструє стійку позитивну динаміку. Українські ІТ-компанії продовжують нарощувати експорт послуг, створюють нові робочі місця і залучають інвестиції в країну. ІТ-сектор України має значний інноваційний потенціал та може стати одним з ключових секторів, які потягнуть за собою економічний розвиток інших галузей. Діджиталізація та інноваційні ІТ-рішення мають ключове значення для модернізації української економіки.

ІТ-галузь в Україні демонструє стрімкі темпи зростання. Згідно з даними асоціації IT Ukraine, у 2021 році обсяг українського ІТ-ринку зріс на 30% порівняно з попереднім роком і досяг 8,4 млрд доларів[4]. Це рекордний показник за всю історію ІТ-індустрії України. Понад 90% доходів галузі формує експорт ІТ-послуг. Серед основних напрямків - розробка програмного забезпечення, ІТ-аутсорсинг та аутстафінг. Кількість ІТ-спеціалістів в Україні сягнула 264 тисячі осіб. З них 116,3 тисячі осіб безпосередньо задіяні на експортній роботі[5]. Попит на ІТ-фахівців в Україні щороку зростає на 20-25%, а галузь залишається привабливою для працевлаштування та інвестицій. Такі темпи зростання свідчать, що українська ІТ-індустрія має значний потенціал стати локомотивом національної економіки.

Повномасштабна війна Росії проти України справила значний вплив і на ІТ-сектор. Першою гострою проблемою стала масова еміграція ІТ-спеціалістів у перші місяці війни. За різними оцінками, кількість ІТ-фахівців, які виїхали за кордон, становить від 50 до 100 тисяч осіб. Це були переважно працівники з великих ІТ-хабів - Києва,

Харкова, Дніпра. Масовий відтік кадрів спричинив гостру нестачу ресурсів в українських ІТ-компаніях, особливо на початку війни.

Ще однією проблемою стали порушення логістики, перебої з комунікаціями, пошкодження офісної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів. Багато ІТ-компаній змушені були оперативно переводити працівників на віддалену роботу, шукати нові офіси в більш безпечних регіонах, налагоджувати нові канали комунікації. Довелося терміново оптимізувати бізнес-процеси під нові воєнні умови.

Окремою проблемою стали питання кібербезпеки та захисту даних, адже кібератаки з боку Росії різко зросли. Забезпечення безпеки корпоративних мереж, серверів та даних клієнтів стало надзвичайно важливим завданням ІТ-компаній.

Станом на початок 2023 року ІТ-індустрія залишається однією з найуспішніших галузей української економіки, незважаючи на війну та інші виклики. За оцінками асоціації ІТ Ukraine, у 2022 році обсяг українського ІТ-ринку досяг рекордних \$8,9 млрд, що на 15% більше порівняно з 2021 роком [\$8,4 млрд] [6]. Близько 92% цієї суми (\$8,2 млрд) складає експорт ІТ-послуг.

За професійною структурою найбільше фахівців задіяно в розробці програмного забезпечення - 49% від загальної кількості. 21% зайняті в сфері ІТ-аутсорсингу та аутстафінгу, 9% - в ІТ-консалтингу. Також значна частина працює в сферах тестування ПЗ, технічної підтримки, UX/UI дизайну, кібербезпеки тощо.

2023 рік став переломним для структури українського ринку ІТ-послуг. В Україні активно розвивається військова техніка: БПЛА, робототехніка, автоматизовані системи тощо. Це впливає на зростання та структуру внутрішнього ІТ-ринку. З'являються нові підприємства та напрями розробок у сфері військових технологій, які можуть стати вирішальним фактором у цій війні.

Доцільно стверджувати, що міжнародний і вітчизняний бізнес відкладає розробку ІТ-продуктів до кращих часів. Водночас, значна кількість ІТ-фахівців залучена до волонтерських ІТ-проектів на підтримку армії та держави. Вони реалізують їх поза основною роботою або поєднують з комерційними проектами. З міркувань безпеки такі розробки часто не афішуються публічно. Їх загальну кількість та частку на внутрішньому ринку не піддається оцінці.

Незважаючи на успіхи ІТ-індустрії, подальший розвиток галузі потребує активної державної підтримки та стимулювання інновацій. У 2023 році особливо важливо зберегти та посилити заходи, спрямовані на розвиток ІТ-сектору в Україні. Першочерговим завданням є

утримання ІТ-спеціалістів в країні та стимулювання повернення емігрантів. Для цього варто розширити програми пільгового оподаткування ІТ-компаній та фахівців, збільшити фінансування галузевих освітніх програм.

Також держава має сприяти залученню інвестицій в українські ІТ-компанії для розвитку інноваційних продуктів світового рівня. Це можливо шляхом запровадження спеціальних інвестиційних контрактів, венчурних фондів, програм грантової підтримки стартапів.

На підставі проаналізованих даних можна зробити висновок, що інформаційні технології та ІТ-індустрія є локомотивом економічного зростання та драйвером інновацій в сучасній Україні. Незважаючи на виклики, ІТ-сектор демонструє стійку позитивну динаміку, нарощує експортний потенціал, створює нові робочі місця. Україна має значні переваги для подальшого розвитку ІТ-галузі завдяки високому рівню освіти, кваліфікованим кадрам та сприятливим умовам для аутсорсингу.

Для модернізації національної економіки вкрай важливо максимально використати наявний потенціал ІТ-сектору. Це можливо шляхом реалізації комплексної державної політики сприяння розвитку галузі, залучення інвестицій в ІТ, підтримки інновацій та стартапів. Широкомасштабна цифрова трансформація на основі сучасних інформаційних технологій дозволить Україні забезпечити технологічний прорив та вийти на якісно новий рівень економічного розвитку. ІТ має стати одним з головних пріоритетів державної політики.

Список літературних джерел:

1. GartnerForecastsWorldwide IT SpendingtoReach \$4.4 Trillionin 2022 [Електронний ресурс] // Gartner. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-04-06-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-reach-4-point-four-trillion-in-2022>.
2. Global VC Report 2020: Funding And Exits Blow Past 2019 Despite Pandemic Headwinds [Електроннийресурс] // Crunchbase. – 2020. – Режимдоступудоресурсу: <https://news.crunchbase.com/venture/global-2020-funding-and-exit/>.
3. OECDDigitalEconomyOutlook 2020 [Електронний ресурс] // OECD. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2020-bb167041-en.htm>.
4. Полювання за програмістами, або яким був рік для ІТ-рекрутингу [Електронний ресурс] // Аін. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ain.ua/2021/12/30/pidsumky-it-rynku-praci-2021/>.

5. Ukraine IT Report 2021 [Електронний ресурс] // IT Ukraine Association. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://reports.itukraine.org.ua/en>.
6. Повільне відновлення: ринок праці в ІТдоріс до 57% від довоєнного рівня [Електронний ресурс] // Аін. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ain.ua/2023/08/21/rynok-praczi-v-it-vidnovyvsya-na-57/>.

Тарасова Оксана Сергіївна, аспірантка
Вінницький національний аграрний університет
Науковий керівник – д.е.н., професор Гончарук І.В.

ЦИФРОВА ТА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНА ЕКОНОМІКИ: СПІЛЬНІ ТОЧКИ ДОТИКУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифрова економіка – це система соціальних, культурних, економічних та технологічних відносин між державою, бізнесом та громадянами, що функціонує у глобальному інформаційному просторі, за допомогою широкого використання мережевих технологій, що генерує цифрові види та форми виробництва та просування до споживача продукції та послуг, що призводять до безперервних інноваційних змін методів управління та технологій з метою підвищення ефективності соціально-економічних процесів. Розвиток цифрової економіки спричинив цифрову трансформацію всіх аспектів людської діяльності.

Під цифровою трансформацією розуміються якісні, революційні зміни, які полягають у цифрових перетвореннях окремих процесів, та у принциповій відміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів і наскрізних цифрових процесів. Швидкість та успішність цих масштабних змін визначається готовністю до цифрової трансформації окремих громадян, компаній та держави.

У більшості країн, що розвиваються, ринкові можливості існують переважно на місцевих або регіональних ринках цифрових товарів і послуг. Відповідна політика може передбачати створення стимулів, що спонукають різні кластери підприємств, які існують в регіоні, до формування баз взаємодоповнюючих і фундаментальних технічних знань. Найбільший потенціал, імовірно, мають цифрові продукти, які практично не піддаються копіюванню в інших місцях, необхідні на місцевому рівні та які можна транспортувати або відтворювати в певному місці при відносно низьких витратах. Для

отримання вигоди від цифрової економіки необхідні не тільки заходи щодо зміцнення цифрового сектора, а й більш значні зусилля з тим, щоб підприємства в усіх секторах могли користуватися перевагами цифрових технологій. Наприклад, у багатьох країнах це стосується, зокрема, сільськогосподарського сектора і сектора туризму. Компанії, що інвестують в ІКТ, як правило, є більш продуктивними, конкурентоспроможними і прибутковими.

Еколого – орієнтована економіка за своєю природою є міждисциплінарною категорією, яка включає компоненти природи та економіки, і, хоча вона спрямована на політику сталого розвитку, проте має більш широкий спектр дослідження, розглядаючи економічні системи з погляду часу, простору та окремих складових. еколого-орієнтована економіка є довгостроковою перспективою розвитку будь-якої держави, що забезпечує добробут людей та захист довкілля в умовах глобалізації світової економіки. Економіка спрямована на зв'язок економічних, екологічних та соціальних аспектів сталого розвитку країни, щоб згодом довгостроковий економічний розвиток досягався шляхом інвестування у безпечні та екологічно чисті технології та процеси.

«Еколого-орієнтована економіка» базується на альтернативних джерелах енергії та палива, технології екологічно чистого виробництва, чистих технологіях у веденні сільського господарства, «зеленому будівництві», а також програмах очищення повітря, води та ґрунту від забруднень, перероблення та утилізації відходів. Тому така модель економіки може стати джерелом розвитку України, адже перспективи створення еколого-орієнтованої економіки в Україні стають цілком досяжними, особливо в наших нинішніх умовах Європейського вектору. Економіка України потребує розв'язання таких суперечностей як, екологізації виробництва, посилення ролі держави в стимулюванні зелених інвестицій та інновацій, створення умов для підвищення конкурентоспроможності національних виробників зеленої продукції та формування нового ставлення населення до навколишнього середовища та проблем екології в цілому.

Процеси цифровізації економіки, пов'язані з розгортанням технологій Четвертої промислової революції, є багатоаспектними й чинять суттєвий вплив, зокрема й на навколишнє середовище, що зачіпає інтереси майбутніх поколінь. Прискорення цифровізації супроводжується суперечливими позитивними і негативними ефектами для довкілля.

У довгострокових та інноваційно-орієнтованих стратегіях індустриально розвинені країни (США, ЄС, скандинавські країни,

Японія, Південна Корея та інші), розглядають цифрову та екологічну платформу економіки як взаємодіючий та взаємозалежний процес, що сприяє інклюзивному характеру сталого розвитку та соціальному прогресу. Також створення цифрових та зелених промислових екосистем дорівнює досягненню кліматично-нейтрального цифрового лідерства в промисловості.

Цифровізація економіки, як і будь-яке нове маловивчене явище, пов'язана не тільки з широкими можливостями, але й із викликами, зокрема екологічними. Зв'язок між екологією та цифровізацією проявляється в тому, що високі вимоги до навколишнього середовища в розвинених економіках створили перешкоди для поширення цифрових технологій. Стандартизація середовища життєвого циклу продукту збільшує трансакційні витрати, контроль якості, умови виробництва та експлуатації, екологічно чиста утилізація після продажу електронних продуктів і відповідної інфраструктури. Саме нездатність виконання встановлених стандартів якості, через технічну або фінансову складову, є однією з найбільших проблем та бар'єрів на міжнародній ринковій арені. Протести екологічних організацій, створюють негативний імідж розробників потенційно небезпечних інновацій, перешкоджаючи економічній трансформації.

Процес впровадження нової моделі буде успішним, лише за умови, якщо вона буде справедливою та всеохоплюючою, коликожен громадянин держави буде мати змогу використовувати всі переваги, надані подвійним переходом: зеленим та цифровим. Ефекти цифровізації та декарбонізації на добробут, можливо, будуть нерівномірно розподілені за відсутності супутніх заходів. Перерозподіл робочої сили всередині та між секторами потребуватиме реформ та широкомасштабних інвестицій у перекваліфікацію та підвищення кваліфікації робочого персоналу. Для ефективного вирішення суспільних та соціальних проблем, питань згуртованості та єдності, пригодиться потужна політична реакція на всіх рівнях.

Тому економічна модель з спільними екологічними та цифровими точками дотику потребує сильного соціального виміру, що буде зосереджуватися на робочих місцях та навичках для майбутнього, відкриватиме шлях до справедливого та інклюзивного переходу.

Досягнення спільних цілей вимагає довгострокового бачення та скоординованого підходу. Поставлені амбітні екологічні, цифрові та стійкі цілі можуть бути досягнуті лише завдяки постійним зусиллям із залученням усіх учасників на європейському рівні, державах-членах та приватному секторі зі спільною метою побудови справедливого та інклюзивного майбутнього для всіх людей.

Позитивні екологічні наслідки цифровізації економіки пов'язані з дематеріалізацією товарів і послуг, удосконаленням виробництва технологій, зменшенням фізичних логістичних потоків, зменшення викидів забруднюючих речовин тощо. Наслідками є зростання промислового та побутового енергоспоживання (і, отже, зростання викиди парникових газів), що накопичують відходи, недостатньо вивчений негативний вплив на репродуктивні системи, поведінкові реакції живих організмів тощо.

Дослідження впливових міжнародних організацій (ОЕСР, Європейська комісія, Азіатський банк розвитку тощо) підтвердили наростаючі зміни розмірів і структури екологічний слід, зумовлений впровадженням цифрових технологій. У своїх оцінках, цифровізація є загалом позитивним явищем, оскільки це може зменшити глобальні викиди парникових газів. У той же час, слід пам'ятати, що більшість оцінок є прогнозними. Незважаючи, що у світі переважає прагнення забезпечити кліматичну нейтральність та екологічну лояльність до цифрових інновацій, внаслідок відсутності репрезентативних спостережень та відстрочені ефекти технологічного втручання у функціонування екосистеми, реальні екологічні наслідки цифровізації можна недооцінити.

Емпіричні оцінки, представлені в дослідженні на основі економічного аналізу розвитку ІКТ та індексів екологічної ефективності в 106 країнах, також показали загальнопозитивний зв'язок між введенням цифрові технологій та стан навколишнього середовища: чим вищий рівень цифровізації, тим чистіша економіка. Водночас із точки зору обґрунтування національної політики, цей загальний зв'язок досить обмежений. Це через те, що визначається екологічна ефективність процесів цифровізації місцевим економічним розвитком і виробництвом технологій, які в різних країнах (групах країн) характеризуються власними характеристиками, а не глобальними закономірностями.

Щодо України, а точніше зв'язку між впровадженням ІКТ та екологічними показниками, розвиток цифрових технологій має значно більший та позитивний вплив на навколишнє середовище, ніж угрупи країн з розвинутою економікою. Виходячи з цього, можливо екологічні наслідки цифровізації економіки України вимагають подальшого аналізу. Крім того, впровадження нових цифрових технологій може мати небажані наслідки в контексті біології, ризики техногенних катастроф тощо. Тому є потреба в розробці та впровадженні національної академічної програми для оцінки різних факторів (абіотичних, біотичних, створених людиною, антропогенних)

про вплив нових цифрових технологій нанавколишнє середовище. Крім того, критично важливо включити цифровізацію економіки взагалю стратегію інноваційно-орієнтованого сталого розвитку національного виробництва, оскільки відокремлення від реального сектору, цифровізація втрачає свою ефективність.

Отже, це потребує формування національних інститутів розвитку, подібних до тих, що вже успішно використовуються в інших ринках, що розвиваються, і адаптація найкращих європейських практик державно-приватного партнерства для відбору та фінансування найважливіших цифрових проектів на довгостроковій основі з урахуванням концепції сталого розвитку.

Список літературних джерел:

1. Інвестиції в «зелену економіку» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.greenmind.com.ua/upload/forum2013/daria-revina.pdf>. (дата звернення: 28.10.2023).
2. Програма «Екологізація економіки в країнах Східного партнерства»: Greening Economies in the European Union's Eastern Partnership Countries (EaP GREEN) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ndei.me.gov.ua/pdf/EAP_GREEN.pdf. (дата звернення: 28.10.2023).
3. «Зелена» економіка [Сайт Всеукраїнської громадянської організації природоохоронного спрямування «Жива планета»] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zhivaplaneta.org.ua/diyalnist/zelena-economika.html>.
4. Гончарук І.В. «Зелений бізнес» у концепції сталого розвитку суспільства. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. 2013. № 2 (77). Т. 1. С. 137-145.
5. Гончарук Т.В. Концепція «зеленої економіки» у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія Економічні науки. 2013. № 2 (77). С. 157-166.
6. European Commission. (2020). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A New Industrial Strategy for Europe. Brussels, 10.3.2020. COM (2020) 102 final. 16 p.

Шумейко Вадим Іванович, аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Науковий керівник – д.е.н., професор Буднікевич І. М.

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ТРЕНДИ, РИЗИКИ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

Сучасний етап розвитку багатьох країн, включаючи Україну, вимагає невідкладного переходу на нову модель економічного розвитку, яка базується на використанні інтелектуального та творчого потенціалу людської особистості. Для того, щоб зайняти достойне місце в глобальній цифровій економіці, країнам важливо активно розвивати виробничий та інноваційний сектори, а також сферу зайнятості. Успішна адаптація до нових реалій вимагає особливої уваги до можливостей, які кожна країна має в цих ключових сферах.

Отже, цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових інформаційно-комунікаційних і комп'ютерних технологіях (ІКТ), але, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно перетворює сфери і бізнес-процеси на базі Інтернету та нових цифрових технологій.

Цифрова економіка почала розвиватися наприкінці 1950-х років, а з 1960-х років у світі активно поширюються цифрові інновації. Другий етап цифровізації почався приблизно з середини 1990-х років, коли відбувається глобальне поширення Інтернету та мобільного зв'язку. Третій етап цифровізації пов'язаний з поширенням у світовій економіці цифрових валют і технології розподіленого реєстру (blockchain). Ну і четвертим етапом цифровізації вже можна назвати шалений стрибок у розвитку штучного інтелекту (ШІ) у 2022-2023 рр., що ми спостерігаємо на власні очі прямо сьогодні [1].

Основними сучасними трендами цифрової економіки є:

1. Розвиток Інтернету та пов'язаних технологій. Штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші інноваційні технології надають можливість автоматизувати процеси, підвищувати ефективність виробництва та відкривати нові перспективи для бізнесу та споживачів.

2. Розвиток мобільних технологій. Зростання потужності та доступності мобільних пристроїв дозволяє людям використовувати цифрові технології в будь-який час і в будь-якому місці, що розширює можливості комунікації та взаємодії.

Збір та аналіз великих даних (BigData). Обробка великих обсягів даних дозволяє компаніям отримувати більш глибоке розуміння своїх клієнтів, робити точні прогнози та приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних.

Ці тренди формують нову реальність цифрової економіки, де інновації та технології відіграють ключову роль у визначенні конкурентоспроможності підприємств та розвитку суспільства.

З точки зору здатності брати участь у цифровій економіці та отримувати від неї прибуток, виділяються дві країни: США і Китай. Разом на них припадає половина надвеликих центрів обробки даних у світі, найвищі темпи впровадження 5G у світі, 94% всього фінансування стартапів у сфері ШІ за останні п'ять років, 70% провідних світових дослідників ШІ та майже 90% ринкової капіталізації найбільших цифрових платформ світу.

Найбільші такі платформи - Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google), Facebook, Tencent і Alibaba - все більше інвестують у всі ланки глобального ланцюжка створення вартості даних: збір даних через сервіси і платформи, орієнтовані на користувача; передачу даних через підводні кабелі і супутники; зберігання даних (дата-центри); аналіз, обробку і використання даних, наприклад, за допомогою ШІ.

Ці компанії мають конкурентну перевагу в даних, що впливає з їхньої платформної складової, але вони більше не є просто цифровими платформами. Вони стали глобальними цифровими корпораціями з планетарним охопленням, величезною фінансовою, ринковою та технологічною потужністю і контролем над великими масивами даних про своїх користувачів. Під час пандемії їхні розміри, прибутки, ринкова вартість і домінуючі позиції зміцнилися завдяки прискоренню процесу діджиталізації. Наприклад, якщо зведений індекс Нью-Йоркської фондової біржі в період з жовтня 2019 року по січень 2021 року зріс на 17%, то ціни на акції найбільших платформ зросли від 55% (Facebook) до 144% (Apple) [2].

Розвиток цифрової економіки супроводжується значними ризиками, серед яких можна виділити:

- Нерівність.** Цифрові технології можуть посилити розрив між тими, хто має доступ до них, і тими, хто не має. Люди з обмеженим доступом до цифрових інструментів можуть відчувати обмеження у можливостях для освіти, роботи та розвитку, що може призвести до подальшого наростання соціальних нерівностей.

- Безпека.** З використанням цифрових технологій пов'язані серйозні питання щодо безпеки. Хакерські атаки, кібер-тероризм та поширення дезінформації можуть ставити під загрозу як індивідуальні,

так і колективні інтереси, порушуючи стабільність та безпеку суспільства.

•Зловживання. Цифрові технології можуть використовуватися для зловживань, включаючи пропаганду, маніпулювання громадською думкою та порушення приватності. Це може призвести до втрати довіри громадськості та погіршення етичних стандартів в сфері використання цифрових технологій.

Зростання цифрової економіки вимагає уважного розгляду цих ризиків та розробки ефективних стратегій для їхнього врегулювання та мінімізації впливу на суспільство.

Однією з ключових ролей у розвитку цифрової економіки відіграють соціальні детермінанти, серед яких можна відзначити:

1.Рівень освіти населення. Освіченість населення визначає готовність та здатність людей використовувати цифрові технології. Вищий рівень освіти сприяє розумінню та ефективному використанню цифрових інструментів, що може впливати на економічний розвиток.

2.Доступ до технологій. Швидкий та доступний Інтернет, а також доступ до цифрових пристроїв є критичними для участі в цифровій економіці. Нерівність в доступі може призвести до створення цифрового розриву, обмежуючи можливості певних груп населення.

3.Створення сприятливого середовища. Розвиток цифрової економіки вимагає не лише доступу до технологій, але й створення інфраструктури та політичного середовища, які підтримують цей розвиток. Інвестиції у технічну інфраструктуру, створення правових рамок, які сприяють цифровому розвитку, та підтримка інновацій є ключовими компонентами.

Ці соціальні детермінанти взаємодіють та визначають рівень інтеграції країни в цифровий світ, впливаючи на економічний, соціальний та культурний розвиток.

В цілому, для забезпечення повнофункціонального розвитку цифрової економіки необхідно забезпечити розбудову інфраструктури. Це включає в себе не тільки технічні аспекти, такі як швидкий та надійний Інтернет, але і створення сприятливого середовища для цифрового розвитку. Належна державна підтримка та інституційний вплив грають ключову роль у забезпеченні успішного переходу до цифрової економіки [3].

Ефективна державна політика в цьому напрямку вимагає комплексного підходу та впровадження ряду важливих елементів. Насамперед, це створення інститутів сприяння розвитку інтелектуальної власності, конкуренції та підприємництва. Не менш важливим є формування економічної культури та національного

менталітету для належного розуміння та підтримки суспільства цифрових трансформацій. Держава може грати ключову роль у формуванні позитивного ставлення до інновацій та визначенні їхнього місця в економіці[4].

Тож, цифрова економіка представляє собою значущий фактор, що зазнає трансформації у всіх сферах суспільства. Її потенціал включає в себе можливість позитивних змін, але також несе певні ризики, які вимагають уважного урахування.

Список літературних джерел:

1. Аналітичне дослідження Центру Разумкова «Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти», 2020 рік, https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
2. Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow, https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf
3. Пустоваров А. І. Інституційне забезпечення процесу цифрової трансформації управління розвитком національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 164-169.
4. Штець Т. Ф. Світовий досвід впровадження механізмів державного регулювання розвитку сектора цифрової економіки. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. № 1 (53). С. 84–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzok_2019_1_12.

Yaroshchuk Vitalina Oleksandrivna, higher education applicant,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
*Supervisor – Candidate of Philology, Associate Professor Nahorni
Yaroslav*

THE ROLE OF THE IT SECTOR IN THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE FACTORS INFLUENCING IT

The relevance of the topic “The Role of the IT Sector in the Economy of Ukraine” is in the fact that this sector plays a key role in the country’s development, ensuring GDP growth, creating jobs, attracting foreign investment, promoting innovation and research, and influencing the global information technology market.

We believe that Ukraine, as one of the most promising markets for high technology and innovation in Central and Eastern Europe, is currently

in the process of integrating Ukrainian markets with those of the EU countries, and is receiving a powerful incentive for the active comprehensive development of its own IT sector, the most developed and largest segment of the innovation economy in Ukraine [1].

The information technology sector plays an important role in Ukraine's economy. In recent years, it has become one of the main drivers of the country's economy, especially during the full-scale invasion, when the IT sector became a driving force of the economy. Ukraine has a large number of skilled and educated IT professionals, which is one of the reasons for the growth of the IT sector. In addition, labor costs in Ukraine are significantly lower than in other European countries, making it an attractive location for outsourcing and offshoring.

The IT sector is currently playing a key role in the implementation of digital transformation in industrialized economies. Digital transformation allows businesses and government organizations to optimize their business processes, improve access to information and services for customers, and increase productivity and competitiveness. Digital transformation also involves changing the culture and approaches to doing business, introducing innovations and using advanced technologies such as artificial intelligence, data analytics, and others. IT sector transformation opens up new opportunities for businesses and industries that were previously less technology-oriented. It promotes innovation, increases efficiency, and expands business horizons. The IT sector is a key catalyst for this process, providing technology, knowledge and expertise for successful digital transformation.

Ukraine created favorable conditions for its IT industry to flourish for only one decade. The nation has a favorable business climate, highly educated professionals, and many industries looking for IT services [2].

It is important to note that the IT sector continues to develop and adapt to new conditions. For example, many IT companies have begun to diversify their development centers, placing them not only in Ukraine but also abroad. This allows them to avoid any negative impact on their business during the hostilities and continue to operate efficiently.

When it comes to global priorities in the IT services market, special attention should be paid to the artificial intelligence market. The global artificial intelligence (AI) market, estimated at USD 142.3 billion as of 2023, continues to grow due to the increase in the volume of investments coming into this sector. From 2020 to 2022, total annual corporate global investment in AI startups increased by five billion USD, almost double the previous investment. The newest AI firms include all machine learning and chatbot businesses and focus on human-machine interaction.

In the pre-war period, the IT industry of Ukraine became one of the largest exporters of IT services in European countries, which grew by 25–30% every year and generated more than 4% of Ukraine's GDP. The IT market was the largest and constantly growing due to formal education and switching [3, p.5].

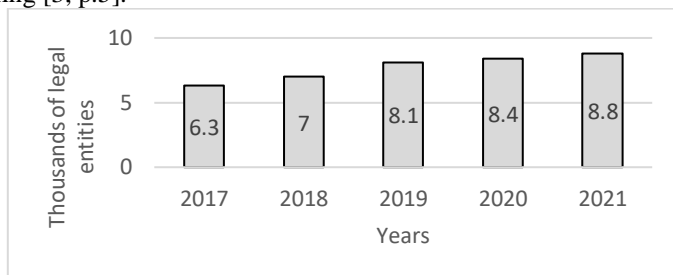


Fig. 1. The number of the active legal entities with the IT codes of economic activity, thousands of legal entities

All in all, there is a general growth of the indicator by 4.2 times and by 26.8% for 2017–2022. The volume of computer services exports in 2022 had increased by 5.8%, compared to 2020.

According to the results of 2022, the IT industry provided currency income to the Ukrainian economy in the amount of \$7.34 billion, as evidenced by the data of the National Bank of Ukraine. The volume of exports has increased by \$400 million, compared to pre-war year of 2021. Information about the amount of IT companies in Ukraine differs greatly. The State Statistics Service provides data about 8.800 active legal entities with the IT codes of economic activity in 2021 (Fig. 1) [4, p.4].

Ukraine's IT cluster, while not as impressive as the US tech giants, has become an important sector of the economy that contributes to job creation and helps keep the country's economy from collapsing. According to the study by IT Research Resilience, at the beginning of 2022, IT companies in Ukraine employed 228,000 specialists and paid UAH 32.2 billion in taxes to the budget.

The development of the IT sector is largely driven not only by internal factors, but also by external circumstances, especially the demand of non-resident companies for IT services from domestic enterprises. Entering international markets with information services leads to an active inflow of foreign currency, which serves as an additional incentive for the sector's growth and improvement of the structure of services provided.

Thus, the IT sector plays an important role in the Ukrainian economy. It creates new jobs and contributes to the country's economic development through the export of information services. Factors affecting it include an export-oriented approach, investment, government support, infrastructure, and international competitiveness. The IT sector is an important industry segment of the Ukrainian economy. It actively contributes to the creation of new jobs and ensures the country's GDP growth, ensuring its important role in the national economy.

References:

1. Yaremchuk,R., & Kolomiets,O., (2015). Key benefits and challenges for a comprehensive development of the it sector in ukraine of implementing the association agreement with the EU. *Sotsialno-ekonomichni problem suchasnoho period Ukrainy (Socio-economic problems ofthemodern period of Ukraine)*, 5, 68-72 (in Ukr.).
2. Ukrainian IT Sector: Prospering Against the Odds. Market Overview by Intetics, ACC. – 2022. – URL: <https://chamber.ua/news/ukrainian-it-sector-prospering-against-the-odds-market-overview-by-intetics/>.
3. Ukraine IT Report 2021. Звіт Асоціації «IT Ukraine». URL: <https://reports.itukraine.org.ua/doitlikeukraine2022>
4. Prokhorova V. V. The IT Industry as a Driver of the Strategic Development of Ukraine's Economy in the Context of Digital Transformation [Електронний ресурс] // *Problems of the economy*. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/lwdZR?_s=7erIKsSMObs24E4SOeVKGb92TsY%3D.

Наукове видання

*Збірник матеріалів
VII Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції*

«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ У
СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І
ПРАКТИКА»

21 листопада 2023 р.

Київський університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

e-mail: conference-vnpikmus@kubg.edu.ua