

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут
бізнесу, економіки та менеджменту

**УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції
(Україна, Суми, 29–30 листопада 2023 року)

Суми
Сумський державний університет
2023

УДК 005.8:502.131.1(063)
Е 45

*Рекомендовано до видання вченою радою
Сумського державного університету
(протокол № 6 від 22 грудня 2023 року)*

Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання:
Е 45 матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2023. – 410 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки й практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм і закладів вищої освіти й широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

УДК 005.8:502.131.1(063)

ЗМІСТ

<i>Софія Молочко</i>	Особливості застосування технологічних	
<i>Інга Мірошиниченко</i>	Інновацій у туристичному бізнесі	11
<i>Інна Балагуровська</i>	Гуманістичне лідерство для досягнення цілей сталого розвитку	13
<i>Бондар Ю.А.</i>	Шляхи та методи підвищення	
<i>Дар'я Новак</i>	конкурентоспроможності в готельному бізнесі	16
<i>Марина Шевчун</i>	Особливості інноваційного розвитку роздрібної	
<i>Алла Безус</i>	торгівлі в Україні	20
<i>Оксана Яковлева</i>	Цифрова безпека в контексті надання електронних послуг на місцевому рівні	22
<i>Ірина Федулова</i>	Розвиток цифрової економіки в Україні	24
<i>Іван Макарчук</i>		
<i>Anastasiia Krasnonos</i>	Management of organizations for sustainable	
<i>Anastasiia Niesheva</i>	development: challenges and opportunities	28
<i>Варакін Дмитро</i>	Формування і управління бізнес-процесами в ІТ- компаніях: стратегічний підхід та метрики ефективності	31
<i>Yuliia Hrytsai</i>	Communication features in technical support during	
<i>Svitlana Tarasenko</i>	the sale of medical equipment	33
<i>Дмитро Клиновий</i>	Природні активи у територіальній економіці.....	36
<i>Ірина Петровська</i>		
<i>Валентина Самодай</i>	Впровадження концепції менеджменту якості	
<i>Юлія Яценко</i>	(TQM).....	39
<i>Валентина Самодай</i>	Оптимізація ефективного функціонування системи	
<i>Іслам Лисий</i>	управління якості на підприємстві	41
<i>Владислав Загорко</i>	Особливості використання інструментів управління	
<i>Валентина Самодай</i>	якістю	44
<i>Костянтин Циганок</i>	Недостовірна класифікація товарів за УКТ ЗЕД та її	
<i>Тетяна Чорна</i>	наслідки	47
<i>Андрій Лизогуб</i>	Основні напрями розвитку системи публічного управління та адміністрування	50
<i>Юлія Матвєєва</i>	Вплив фінансових інструментів на процеси	
<i>Галина Сурмай</i>	перетворення відходів в енергію	53
<i>Дем'яненко Н. В.</i>	Особливості підприємницької діяльності як	
<i>Іван Штик</i>	складного й багатопланового процесу	57
<i>Вікторія Кудря</i>		
<i>Алла Світлична</i>	Розвиток фрілансу як широко розповсюдженої	
<i>Владислав Передера</i>	форми самостійної зайнятості	61
<i>Ханлар Махмудов</i>	Брендинг як персоніфікація продукту бізнесу	65
<i>Віктор Кривошея</i>		
<i>Владислав Шамрай</i>		

<i>В'ячеслав Бугрименко</i>	Механізм управління інноваційними процесами торгівельного підприємства	69
<i>Яна Кобушко</i>	Удосконалення процесу рекрутингу на виробничих підприємствах України	71
<i>Тетяна Голик</i>	Public health as an aspect of modern urban public policy	74
<i>Oleksii Demikhov</i>		
<i>Sirle Salmistu</i>		
<i>Nadiia Demikhova</i>		
<i>Дар'я Гапієнко</i>	Актуальні теорії мотивації у системі стимулювання праці персоналу	77
<i>Посилкіна О.В.</i>	Впровадження моделі економічного управління в закладах охорони здоров'я в умовах їх переходу на нові умови господарювання	79
<i>Бушуєва В.Ю.</i>		
<i>Інна Бондарчук</i>	Економіко-правовий механізм природокористування.....	83
<i>Вікторія Дехтярчук</i>		
<i>Світлана Капран</i>		
<i>Тетяна Гусаковська</i>	Особливості управління кар'єрним зростанням персоналу організації в сучасних умовах	87
<i>Марина Малець</i>	Вплив митної політики на зовнішньоекономічну діяльність підприємств України	89
<i>Олена Костюнік</i>		
<i>Вікторія Сухоцька</i>	Менеджмент персоналу в банківській установі	91
<i>Наталія Стоянець</i>		
<i>Андрій Дудченко</i>		
<i>Наталія Стоянець</i>	Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства	93
<i>Віталій Андріяшев</i>		
<i>Наталія Стоянець</i>	Менеджмент інноваційної діяльності аграрного підприємства	95
<i>Микола Придуха</i>		
<i>Наталія Стоянець</i>	Менеджмент підприємств будівельної галузі	97
<i>Сергій Чугай</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Особливості промоції зелених енергетичних інновацій у світовій практиці	99
<i>Вадим Желіба</i>		
<i>Людмила Борян</i>	Виклики та завдання сучасного менеджменту	103
<i>Анна Гаман</i>		
<i>Віталій Баранов</i>	Управління трудовими ресурсами організації на основі використання технологій штучного інтелекту	105
<i>Анна Назаренко</i>		
<i>Вікторія Борщ</i>	«Запас» людського капіталу в галузі охорони здоров'я: дефініція та вимір	109
<i>Михайло Данилко</i>		
<i>Ірина Цілюрик</i>	Управління ресурсним потенціалом підприємства...	115

<i>Олексій Жмаєв</i>	Методи подолання опору у процесі запровадження	
<i>Ія Дегтярєва</i>	електронного документообігу	117
<i>Юрій Рагозін</i>	Підходи та методи оцінювання ефективності	
<i>Ія Дегтярєва</i>	діяльності будівельної організації	120
<i>Юрій Лихвар</i>	Підходи до формування організаційної структури	
<i>Ія Дегтярєва</i>	будівельної компанії	126
<i>Nataliya Stoyanets</i>	Improving the effectiveness of existing management	
<i>WU Yiyang</i>	methods of the organization	129
<i>Nataliya Stoyanets</i>	International cooperation and European integration:	
<i>Fu Baoer</i>	innovative dimension	132
<i>Роман Мірошник</i>	Перспективи розвитку малого та середнього	
<i>Соломія Кушпір</i>	бізнесу в умовах воєнного стану в Україні	135
<i>Валентина Ізбаиш</i>	Інтеграція принципів екологічного менеджменту в	
<i>Віктор Кушнірук</i>	економічні стратегії підприємств для сталого	
	розвитку	137
<i>Олександр</i>	Вплив вертикальної диверсифікації на	
<i>Старовойтов</i>	резильєнтність підприємства електронної комерції..	141
<i>Леся Рибалко-Рак</i>	Методи дослідження якості послуг при прийнятті	
<i>Софія Білецька</i>	управлінських рішень на підприємстві	143
<i>Денис Грунін</i>		
<i>Михайло Коломієць</i>	Деякі аспекти управлінської діяльності на	
<i>Олена Хачатурян</i>	підприємстві	145
<i>Роман Мигалюк</i>	Забезпечення особистісного і професійного	
<i>Ія Дегтярєва</i>	розвитку членів команд як чинник успішності	
	компанії	147
<i>Павло Панченко</i>	Друге життя старої електротехніки	151
<i>Гіржева Ольга</i>	Організація зв'язків з громадськістю: роль у	
	формуванні іміджу підприємств та сучасні	
	тенденції розвитку.....	154
<i>Довгенко Я. О.</i>	Сучасна система управління результативністю	
<i>Токарев Б. Р.</i>	підприємства	156
<i>Ірина Тернова</i>	Особливості прийняття управлінських рішень топ-	
<i>Дмитро Безбородий</i>	менеджерами в умовах економічної нестабільності	162
<i>Ліна Стороженко</i>	Демократія участі: сучасні виклики.....	166
<i>Mariya Sira</i>	Aligning management with AI: advancing sustainable	
	development	168
<i>Юлія Матвєєва</i>	Реалізація енергоефективних проєктів у міському	
<i>Михайло Смик</i>	благоустрої	171

<i>Mayboroda Tetiana</i>	Analysis of the current state of development of	
<i>Vertsiuk Illia</i>	advertising projects on the meat market in Ukraine	175
<i>Вадим Лук'янихін</i>	Формування інвестиційної привабливості	
<i>Микола Личак</i>	зовнішньо-економічних проєктів	178
<i>Яна Довгенко</i>	Особливості ризик- менеджменту страхових	
<i>Людмила Яременко</i>	компаній України	180
<i>Тетяна Козарь</i>	Організація професійного навчання з підвищення	
	кваліфікації державних службовців в Україні	184
<i>Вадим Лук'янихін</i>	Організаційно-структурні перетворення у системі	
<i>Костянтин</i>	адміністративного менеджменту приватного	
<i>Паржсин</i>	медичного закладу ТОВ «САНА – МЕД».....	187
<i>Вадим Лук'янихін</i>	Якість надання адміністративних послуг на	
<i>Вікторія Козак</i>	регіональному і місцевому рівнях в Україні.....	191
<i>Андрій Андрєєв</i>	Ефективне управління персоналом в умовах	
	непередбачуваних змін та нестабільності	195
<i>Ірина Новік</i>	Комерційна таємниця як одна зі складових успіху	
<i>Ірина Андрощук</i>	економічної безпеки бізнесу	197
<i>Вадим Лук'янихін</i>	Теоретичні основи управління персоналом в	
<i>Віктор Садовничий</i>	організації: дефініції, класифікація та роль	200
<i>Олександра Кужур</i>	Теоретичні основи взаємодії з клієнтами у бізнес-	
<i>Ігор Хоменко</i>	середовищі	204
<i>Олена Лук'янихіна</i>	Вдосконалення системи управління митними	
<i>Олександр Бондар</i>	ризиками в процесі європейської інтеграції України	208
<i>Костянтин</i>	Особливості надання освітніх послуг в умовах	
<i>Гриценко</i>	діджиталізації суспільства та освіти.....	212
<i>Олександр</i>		
<i>Островський</i>		
<i>Katarzyna</i>	Cognitive technologies for SMART CITY	215
<i>Postrzednik-Lotko</i>		
<i>Людмила Гусарчук</i>	Інноваційні принципи успішного менеджменту в	
	галузі водневої енергетики, як пріоритетна	
	складова концепту національної безпеки України... ..	217
<i>Андрій Коваленко</i>	Феномен резильєнтності в контексті цілей сталого	
<i>Оксана Сакаль</i>	розвитку.....	221
<i>Ihor Vakulenko</i>	Scaling up energy innovations in Ukraine in the	
<i>Svitlana Medvid</i>	context of war and beyond	224
<i>Меженська В.О.</i>	Науково-практичні підходи до формування і	
<i>Посилкіна О.В.</i>	управління корпоративною культурою у закладі	
	охорони здоров'я	226

<i>Вікторія Мартинець</i>	Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в контексті цілей сталого розвитку.....	229
<i>Едуард Богдан</i>	Проектний менеджмент як основа розвитку будівельної галузі	231
<i>Антон Золотарьов</i>	Особливості управління сучасними вищими навчальними закладами	233
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Катерина Загоруйко</i>		
<i>Світлана Рибальченко</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Beyond direct impacts: using system dynamics to capture the consequences of the clean energy transition	235
<i>Катерина Мальцева</i>	Самоорганізація населення в системі місцевого самоврядування	239
<i>Юрії Бакал</i>	Використання методу сценаріїв при оцінці ризиків господарської діяльності закладу охорони здоров'я	241
<i>Яна Деренська</i>	The essence and concept of production organization.	
<i>Anastasiia Karepina</i>	system approach to the organization of production	243
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Crafting a positive public image: strategic approaches to managing the perception of employees in local self-government bodies.....	246
<i>Nelya Verbitska</i>		
<i>Svitlana Rybalchenko</i>		
<i>Софія Журило</i>	Антикризове управління на підприємстві і методи запобігання кризи	248
<i>Анастасія Маркіна</i>	Роль формування партнерських відносин у місцевому економічному розвитку	252
<i>Марина Волосюк</i>	Розробка стратегії економічного відновлення та розвитку Сумщини	255
<i>Тарас Савченко</i>		
<i>Світлана Ткачова</i>	Удосконалення стратегічного планування розвитку регіонів України.....	259
<i>Катерина Борисова</i>		
<i>Алекс Нусєйр</i>	Особливості менеджменту персоналу медичних закладів в умовах воєнного стану та кадрових обмежень	262
<i>Kamilė Medeckytė-Žydelė</i>	An investigation into the development of an environmental management accounting system tailored for companies providing intellectual	
<i>Andželika Nariūnaitė</i>	services.....	265
<i>Katažyna Basiulis</i>		
<i>Олександр Павлов</i>	Комплементарна управлінська парадигма інклюзивного розвитку об'єднаних територіальних громад та районів України	269

<i>Вуйченко М.А.</i> <i>Яроміч М.М.</i>	Роль управління соціальним розвитком персоналу підприємств в формуванні трудового потенціалу країни	274
<i>Ольга Давидюк-Потужна</i> <i>Олена Павленко</i>	Принципи організації первинної медичної допомоги	277
<i>Олександр Бондар</i> <i>Віктор Виноградчий</i>	Ефективність міжнародної співпраці в управлінні митними ризиками	279
<i>Максим Алексєєв</i> <i>Микола Небава</i> <i>Марія Бойко</i>	Роль цифрових технологій в оптимізації логістичних процесів у фармацевтиці	282
	Методи аналізу маркетингової діяльності на підприємстві: ключ до успіху у сучасному бізнесі.....	284
<i>Катерина Пасько</i> <i>Георг Рекуненко</i>	Управління персоналом в органах державної влади.....	289
<i>Олександр Сухой</i> <i>Ія Десятьова</i> <i>Тетяна Жолуденко</i> <i>Корж М. В.</i>	Ключові функції для формування ефективної корпоративної культури в ІТ компаніях в Україні... Обмеження та можливості впровадження інновацій до комплексу маркетингу на фармацевтичному ринку	291 294
<i>Ольга Євтушенко</i>	STAY-інтерв'ю як інструмент підтримки та зміцнення команди.....	298
<i>Izabela Marszalek-Kotzur</i> <i>Юлія Дзюбан</i>	Artificial intelligence and organizational management.. Особливості антикризового менеджменту в умовах війни	300 303
<i>Бобонець Є.С.</i> <i>Ольга Гіржева</i> <i>Ольга Ігнатенко</i>	Теоретичні аспекти у сфері публічного адміністрування	305
	Особливості управління товарною лінійкою компанії та ренеймінгу портфелю продуктів в сучасних умовах.....	308
<i>Вячеслав Мельник</i> <i>Ія Десятьова</i>	Підходи до забезпечення працевлаштування осіб без досвіду роботи, в ІТ-компанії в умовах кризової ситуації на ринку ІТ	311
<i>Ірина Тернова</i> <i>Аліна Маліновська</i> <i>Світлана Бабич</i> <i>Дмитро Ілясов</i>	Інформаційне забезпечення процесів управління в органах державної влади..... Формування системи стратегічного управління на основі інформаційної бази даних організації	315 323

<i>Світлана Бабич</i>	Формування та реалізації стратегічного управління	
<i>Андрій Крайній</i>	розвитком підприємства в умовах цифровізації.....	326
<i>Світлана Бабич</i>	Організаційна структура в системі управління	
<i>Марія Завада</i>	сучасним підприємством	329
<i>Єлизавета Кічігіна</i>	Формування стратегії розвитку іміджу закладів освіти.....	332
<i>Карина Юзефович</i>	Використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів	335
<i>Tetyana Mayboroda</i>	Common challenges encountered by emerging	
<i>Daniela Chumakova</i>	organizations	338
<i>Володимир</i>	Пріоритети системи управління інноваційним	
<i>Ціпуринда</i>	розвитком підприємства	341
<i>Олексій Деміхов</i>	Дослідження сучасної політики управління	
<i>Артем Барикін</i>	соціального розвитку в Польщі (м. Познань) та можливості застосування її підходів в Україні.....	345
<i>Марія Мінченко</i>	Збутова політика підприємства: практичні аспекти	
<i>Тетяна Болотна</i>	використання соціальних мереж	349
<i>Тетяна Майборода</i>	Проектний підхід в управлінні територіальними	
<i>Тимур Саченко</i>	громадами базуючись на методологіях Р2М та РМ..	352
<i>Віталій Нестерук</i>	Актуальність дистанційних та гібридних моделей управління організаціями в контексті інформаційних технологій	355
<i>Вероніка Приходько</i>	Використання сучасних технологій в управлінні персоналом молочних підприємств	358
<i>Руслан Мугутдінов</i>	Особливості управління проектами в сфері	
<i>Денис Смоленніков</i>	інтелектуальних розваг: вітчизняний та місцевий досвід	363
<i>Юлія Опанасюк</i>	Управління інвестиційною привабливістю	
<i>Сергій Кашка</i>	підприємств водопостачання при повоєнному відновленні.....	365
<i>Катерина Кравцова</i>	Роль публічного управління та адміністрування у підвищенні системи мотивації викладацького складу у закладах вищої освіти.....	368
<i>Олена Заворотна</i>	Розробка заходів щодо удосконалення надання амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню...	372
<i>Супрун Богдана</i>	Удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємствах	374

<i>Тетяна Бондар</i>	Особливості планування міжнародного проекту.....	376
<i>Владислав Тимошенко</i>		
<i>Тетяна Майборода</i>	Новели законодавства щодо спрощення процедури надання адміністративних послуг	379
<i>Анастасія Пушкарь</i>	Соціальні інновації в Україні: виклики та перспективи.....	381
<i>Вікторія Сулим</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Особливості системи менеджменту підприємства медичної галузі (на прикладі комунального некомерційного підприємства «Новгород-Сіверська центральна міська лікарня» імені І. В. Буяльського).....	384
<i>Арсен Мяус</i>		
<i>Катерина Логінова</i>	Теоретичний аспект формування системи управління фінансово-економічною безпекою	386
<i>Ольга Шульга</i>	Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в Україні	389
<i>Ірина Музира</i>	Удосконалення системи управління підприємством у сфері оптової торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом (на прикладі ТОВ «ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН»)	392
<i>Світлана Тодорова</i>	Значення комунікативних якостей сучасного керівника.....	394
<i>Ольга Дромашко</i>	Підготовка викладачів до екологічної грамотності: подолання прогалин в екологічній освіті.....	397
<i>Яна Півоварова</i>	Управління прибутком туристичних компаній в умовах сезонності	399
<i>Бондар Ю.А.</i>		
<i>Liudmyla Saher</i>	Assessment approaches of inclusive growth	402
<i>Каріна Таранюк</i>	Удосконалення механізмів адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни.....	404
<i>Микола Гребенюк</i>		
<i>Юлія Опанасюк</i>	Реалізація державної політики реформування закладів інституційного догляду дітей та розвитку сімейних форм виховання.....	407
<i>Панок О.А.</i>		

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

*Молочко Софія Юріївна
здобувач вищої освіти*

Мірошниченко Інга Станіславівна,

к. е. н.,

Льотна академія НАУ, м. Кропивницький

Сучасні засоби зв'язку та отримання інформації відіграють значну роль в роботі туристичних агентств, які вже неможливо уявити без мережі Інтернет. У наш час більшість людей є власниками смартфонів або інших мобільних пристроїв, завдяки яким вони мають вільний доступ до широкого спектру онлайн-сервісів. Отже, технології можуть змінити спосіб, у який люди подорожують, пропонуючи зручність, безпеку та меншу кількість точок дотику. Згідно дослідження Л. Ілієвої, М. Петрової та Л. Тодорова [1] технологічні інновації є передумовою для використання нових каналів маркетингових комунікацій.

Технологічні інновації дозволяють людям працювати поза офісом, даючи їм можливість «вирватися» зі звичного оточення і поєднати роботу з відпочинком і розвагами. Як наслідок, споживачі хочуть отримувати послуги та купувати товари в будь-який час дня і ночі, а туристичні агенції стають постачальниками послуг 365/24/7. А завдяки можливостям бронювання 24/7 вони можуть планувати часті короткі перерви, як близькі, так і далекі.

Існує широкий спектр технологічних тенденцій, які формують майбутнє сучасного суспільства та зокрема туристичної галузі. Як приклад візьмемо смартфони, які стали невід'ємною частиною життя багатьох людей. На думку С. Амслер смартфони – це засоби зв'язку, щоденники, карти, персональні путівники та пошук ресторанів тощо [2]. Як наслідок, багато компаній зробили мобільні технології частиною своїх бізнес-планів. Ось деякі з елементів, які компанії створили для своїх користувачів: мобільні додатки; віртуальні черги (мандрівники можуть стояти в черзі без необхідності фізично чекати разом з іншими); QR-коди для меню (у перші дні пандемії багато ресторанів надавали своїм клієнтам QR-коди для віртуального меню під час обіду).

Слід зазначити, що безконтактні способи оплати також стають все більш популярними в індустрії туризму. Пандемія зробила це майже необхідністю, оскільки люди уникали фізичного обміну картками та готівкою. Безконтактні платежі спрацьовують, коли клієнт тримає кредитну картку або інший пристрій, як-от смартфон, годинник чи брелок, біля пристрою для зчитування карток. Пристрій користувача спілкується зі зчитувачем за допомогою

технології RFID, замість того, щоб проводити магнітну смужку чи вставляти кредитну картку.

Популярності набувають віртуальні тури, які дозволяють потенційним мандрівникам досліджувати місця, перш ніж вирушити туди. Віртуальні тури — не плутати з віртуальною реальністю — являють собою 360-градусний огляд номерів, призначений для того, щоб дати потенційним клієнтам уявлення про напрямки відпочинку. Це може стати в нагоді при виборі готелю, щоб не розчаруватися.

Крім того, супершвидкий мобільний Інтернет п'ятого покоління 5G і швидкісні мережі Wi-Fi стають частиною нашого життя та дозволяють якісно забезпечити зв'язок. Оскільки з кожним роком технологічні тенденції для подорожей стають все сильнішими, зв'язок розвивається такими ж швидкими темпами. Кілька років тому 5G дебютував у деяких найбільших містах світу, пропонуючи швидкість завантаження у 20 разів вищу, ніж раніше [2]. Незважаючи на те, що це може бути не такою великою проблемою для звичайної людини, з'єднання між розумними пристроями тепер може бути ефективнішим, ніж будь-коли, завдяки більш просунутим мережам.

Також набувають широкого застосування в авіаційній галузі системи динамічного планування. Авіакомпанії характеризуються великим залученим капіталом і неймовірно низькою середньою нормою прибутку, яка коливається близько 5% (не враховуючи збоїв у зв'язку з пандемією COVID-19) [2]. Щоб авіакомпанія заробляла гроші, вона має швидко адаптуватися та постійно шукати вигідні маршрути. Це завдання має виконуватися системами автоматичного планування. Крім вартості, основним фактором для клієнтів, який визначає, який рейс вони виберуть, є загальний час у дорозі. Тож авіакомпанії докладають величезних зусиль, щоб скласти найоптимальніший розклад, який вони можуть запропонувати, за найкоротший час у дорозі.

Таким чином, технологічні інновації в туристичному бізнесі відіграють важливу роль у зміні та покращенні способу, яким ми подорожуємо та взаємодіємо з туристичними послугами. Ці інновації змінюють та збагачують туристичний досвід, надаючи туристам більше можливостей та інформації, а також сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Lyubka Ilieva, Mariana Petrova, Lyubomira Todorova. (2023). Application of technological innovations in the tourism industry. E3S Web of Conferences. Home Page. Retrieved from URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801003>
2. Sarah Amsler S. (2022). 6 technology trends in the travel industry in 2022. WhatIs.com. Retrieved from URL: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/6-technology-trends-in-the-travel-industry>

ГУМАНІСТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Балагуровська Інна,

аспірантка,

Сумський державний університет, Україна

Сілезький технологічний університет, Польща

Основним інструментом лідера в роботі з командою є правильно підібраний стиль взаємодії з послідовниками. Використання гуманістичних підходів лідером в роботі з персоналом формує принципово новий тип організацій. В таких організаціях до роботи залучені талановиті та компетентні працівники, що націлені на досягнення поставлених цілей. Гуманістичне лідерство об'єднує такі філософські категорії, як співчуття, етику, розум та стратегію. (*Dierksmeier et al., 2021*) Демонстрація лідером таких якостей з послідовниками забезпечує високу ефективність діяльності працівників для реалізації місії організації. «...поведінка лідера, орієнтована на людину, має позитивну та значну кореляцію з відповідністю цінностей особи та організації». (*Wijesinghe, 2018*) Поведінка лідера, що підкреслює цінність послідовника для організації, призводить до того, що працівник більше цінує організацію та робить більше для досягнення її цілей.

До принципів гуманістичної взаємодії лідера з послідовниками відносять:

- створення інституційних заяв, включаючи корпоративні цінності і бачення;
- чітке формулювання стратегій, цілей і планів дій;
- організація та структура, в яких мінімальною гуманістичною вимогою є уникнення ставлення до людей як до простих приймачів наказів, без будь-якої можливості проявляти ініціативу, давати пропозиції та брати участь;
- координація і контроль, при яких враховується той факт, що люди є свідомими та вільними істотами, і тому просто віддавати накази недостатньо для досягнення бажаної координації;
- прозора комунікація;
- прийняття рішень з урахуванням етичної та людської оцінки;
- гуманістичне лідерство вимагає інтерактивних стосунків і діалогу між лідером і послідовниками, а також турботи лідера про потреби послідовників і особистий розвиток і, в той же час, усвідомлення того, що потрібно для спільноти. (*Melé, 2016*)

Цілі сталого розвитку визначають стратегічні дії організацій і передбачають збалансований розвиток трьох основних напрямів її діяльності – економічного, соціального та екологічного. В 2015 році Організацією об'єднаних націй визначено перелік 17 цілей сталого розвитку - подолання

бідності; подолання голоду, розвиток сільського господарства; міцне здоров'я і благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток міст і громад; відповідальне споживання та виробництво; пом'якшення наслідків зміни клімату; збереження морських ресурсів; захист та відновлення екосистем суші; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку. (ООН, 2015) Гуманність цілей сталого розвитку потребує для реалізації гуманістичного лідера, який здатен впливати на послідовників так, щоб вони усвідомлено та натхненно досягали завдань сталого розвитку.

В таблиці 1 представлені характерні ознаки гуманістичного лідерства, які є необхідними для досягнення цілей сталого розвитку, що описані сучасними науковцями при дослідженні питань концепції сталого розвитку.

Таблиця 1 - Особливості гуманістичного лідерства для досягнення цілей сталого розвитку

Джерело	Особливості гуманістичного лідерства для досягнення цілей сталого розвитку
Pirson, 2023	Необхідність переходити від економічної до гуманістичної парадигми управління. Переорієнтація лідерів і пошук відповідної гуманістичної карти. Переваги гуманістичного підходу в управлінні - високі інновації, стійкість і продуктивність
Pillmayer, 2023	Важливість виключення наративів жадібності та створення стійких гуманістичних підходів в управлінській діяльності
Saxena et al., 2021	Гуманістичне лідерство, що засноване на індивідуальній гідності та добробуті, фундаментальних цінностях і спільному блазі для підвищення сенсу та мети людського досвіду Гуманістичне лідерство для сталого розвитку потребує уваги до п'яти ключових сфер - прояв моральної сміливості, належне використання влади для загального блага, використання наративів, посилення почуття причетності та роздуми про суперечки та різні точки зору через інтеграцію та діалектичний підхід

Джерело: сформовано автором на основі Pirson, 2023, Pillmayer, 2023, Saxena et al., 2021

Аналіз визначення, принципів та особливостей гуманістичного лідерства вказує на те, що його основною цінністю є людина, яка не просто виконує завдання для досягнення економічного результату, а потребує особливого ставлення з боку лідера для усвідомленого та цілеспрямованого досягнення результатів. Досягнення цілей сталого розвитку є стратегічним вектором суспільства для покращення життя кожної людини. Тобто людина є головною цінністю для гуманістичного лідерства і цілей сталого розвитку.

Необхідність впровадження гуманістичних принципів лідерства в організації для досягнення цілей сталого розвитку обумовлена співпадінням соціальної цінності людини для гуманістичного лідерства і сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. von Kimakowitz, E., Largacha-Martínez, C., Schirovsky, H., & Dierksmeier, C. (2021). Humanistic Management in Practice. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51545-4_1

2. Wijesinghe, A. G. K. (2018). An Exploratory Examination of Interactions between Leadership Behavior and Person-Organization Value Fit on Employee Performance. *Kelaniya Journal of Management*, 6(2), 15. <https://doi.org/10.4038/kjm.v6i2.7543>

3. Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

4. The 17 Goals. Available online: <https://sdgs.un.org/goals>

5. Pirson, M. (2023). Dignity, Humanistic Management and the Sustainable Development Goals, *Journal of Management for Global Sustainability: Vol. 11: Iss. 1, Article 2*. <https://archium.ateneo.edu/jmgs/vol11/iss1/2>

6. Pillmayer, M., Obermeyer, N., Scherle, N. & Rundshagen, V. (2023). Sustainable Development Goals and Humanistic Management in Hospitality and Tourism: Systemic Approaches and Application-Oriented Perspectives Using the Example of Family Businesses. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 15(2), 134–152. <https://doi.org/10.1515/tw-2023-2005>

7. Saxena, A., Ramaswamy, M., Beale, J., Marciniuk, D., & Smith, P. (2021). Striving for the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDGs): what will it take? *Discover Sustainability*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00029-8>

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

*Бондар Ю.А.,
к.е.н., доцент,
завідувачка кафедрою менеджменту авіаційної діяльності,
Льотна академія Національного авіаційного університету*

*Дар'я Новак,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Льотна академія Національного авіаційного університету*

Гостинність є важливою частиною індустрії туризму і являє собою комплекс видів діяльності, спрямованих на обслуговування споживачів. В сучасних умовах функціонування ринку готельно-туристичних послуг для підтримки конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно реалізувати комплекс заходів щодо формування та закріплення конкурентних переваг.

Готель з конкурентною перевагою генерує надлишкові прибутки протягом тривалого періоду. Готельєри покладаються на свою конкурентну перевагу, щоб мати постійних клієнтів та орієнтуватися на ідеальні ціни. Без конкурентної переваги готель навряд чи запропонує клієнтам щось унікальне чи найкраще.

Найважливішим фактором забезпечення ефективного та прибуткового розвитку підприємств готельного господарства є конкурентоспроможність. Одним із основних напрямів формування стратегічної конкурентної переваги готельного бізнесу є надання послуг вищої якості, ніж у конкурентів. Ключовим тут є надання готельних послуг, які відповідають або навіть перевищують очікування цільових споживачів (клієнтів).

Дослідження конкурентоспроможності готелю є основним чинником індустрії гостинності, оскільки успіх готелю залежить від того, чи правильно обрано ціну та аудиторію. Для проведення ідеального аналізу спочатку потрібно сформулювати свої цілі, визначити, які дані необхідні, а потім встановити етапи, щоб побачити прогрес (рис. 1).

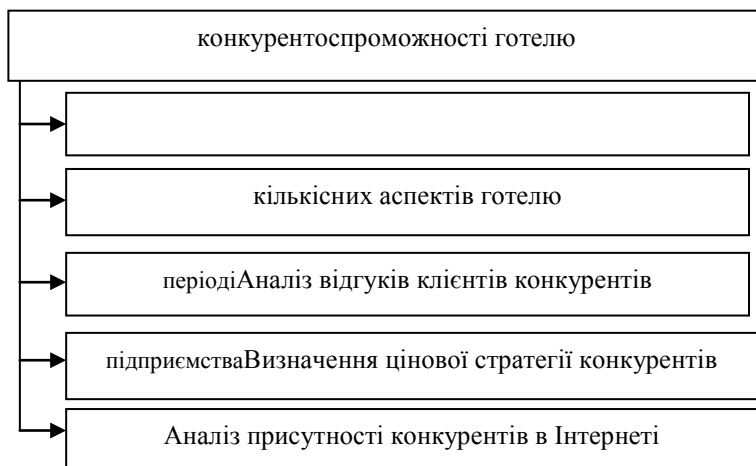


Рис. 1. Дослідження конкурентоспроможності готелю
Джерело: сформовано автором на базі [2]

Проведення дослідження конкурентоспроможності є ключовим фактором перемоги над конкурентами. Лише після того можна повністю зрозуміти, хто є конкурентом, що він пропонує та як він це пропонує, а також розробити план щодо покращення своїх послуг. Ретельний аналіз дозволить готелю визначити свою унікальну ціннісну пропозицію, щоб мати перевагу над готелями-конкурентами, та допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Для цього використовується SWOT-аналіз, завдяки якому можна перетворити загрози на можливості та подолати слабкі сторони.

Для оцінки якісних та кількісних аспектів готелю необхідно оцінити ефективність готелю (рівень заповнюваності, середню добову ставку та дохід на кімнату, відгуки гостей) та визначити свої унікальні торгові пропозиції, які відрізняють його від конкурентів (розташування, декор, дизайн, обслуговування та досвід клієнтів) [2].

Досліджуючи конкурентоспроможність готелю, необхідно проаналізувати відгуки клієнтів конкурентів, які є чудовим джерелом інформації, на основі якої можна зрозуміти, що подобається гостям, а що ні. Використовуючи отриману інформацію щодо недоліків, можна зробити це краще.

Наступним кроком в дослідженні рівня конкурентоспроможності готелю є визначення цінової стратегії конкурентів. Встановлена ціна або допоможе, або зруйнує бізнес, і навіть незначна відмінність від конкурентів може перешкодити отримати замовлення. Важливо точно визначити цінову

стратегію конкурентів, відстежувати їхні ціни та стежити за тим, коли вони знижують або підвищують ціни, щоб наслідувати їхній приклад.

Крім того, при дослідженні конкурентоспроможності ключовим є розуміння того, як конкурент використовує свою присутність в Інтернеті. Варто використовувати туристичні он-лайн-агентства, такі як TripAdvisor, Booking.com та Expedia для дослідження конкурентів. Дані платформи надають інформацію про гонорари конкурентів і те, як гості оцінюють їхні послуги. Вивчивши акції конкурентів, можна запропонувати кращі пропозиції або додаткові пільги. Соціальні мережі також є чудовою можливістю визначити переваги конкурентів.

Для підвищення конкурентоспроможності готелю пропонується використовувати наступні методи (табл. 1).

Таблиця 1 - Методи підвищення конкурентоспроможності готелю

Метод	Коротка характеристика
Надання кращих послуг	Дрібниці мають велике значення для загального враження гостей. Такі деталі, як надання свіжої білизни та рушників, кавоварки та кави, пропозиція вітальних подарунків – проста тактика, яка надає конкурентну перевагу
Незабутній відпочинок	Надання гостям унікальних, захоплюючих вражень, які не можна знайти в іншому місці. Наприклад, місцеві уроки мистецтва та кулінарії, оздоровчий відпочинок та інтерактивні екскурсії
Розбудова бренду	Створення сильної візуальної ідентичності. Он-лайн присутність готелю, включно з назвою бренду та логотипом, мають бути такими, що запам'ятовуються, відрізняються від інших та мають бути актуальними
Програма лояльності	Існуюча програма лояльності може зіграти важливу роль в тому, що гість забронює наступне проживання. Також можна запропонувати безкоштовне підвищення категорії або організувати вітальний напій у номері гостя під час реєстрації і т.п.
Обслуговування міжнародних мандрівників	Простими засобами звернути увагу іноземних гостей є надання мовних послуг, варіанти оплати міжнародними дебетовими та кредитними картками та інформація про місцеві пам'ятки. Пропозиція пакетних послуг та знижок для іноземців на довгострокове перебування

Джерело: сформовано автором на базі [3]

Продовження таблиці 1

Оптимізація процесів управління	Інвестування в технологічні рішення, навчання персоналу, відповідність стандартам та контроль чистоти, якісне обслуговування клієнтів. Автоматизація та заміна ручних процесів системами та допоміжними засобами допоможе персоналу забезпечити найвищий рівень обслуговування
Пропозиція оздоровчих послуг	СПА-процедури, йога, медитація, оздоровчі прогулянки, здорове та дієтичне меню, фітнес-центри, басейни – все це гарантує, що гості залишатимуться активними під час перебування
Інформаційні технології	Дистанційна реєстрація заїзду та виїзду, впровадження фірмових мобільних додатків, номери з голосовою активацією тощо

Отже, конкурентна перевага готелю є основою його успішної діяльності на туристичному ринку. Дослідження рівня конкурентоспроможності готелю та отримані після цього дані виступають основою для обрання методів подальшого розвитку та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Бондар Ю.А., Друзенко К.Є. (2019). Фінансово - економічні аспекти функціонування туристичної галузі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 4(21). С. 142-148.
2. Lacalle Eva (2021). What is hotel competition analysis and how do you carry it out perfectly? URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-competition-analysis>
3. Casey Clark (2023). Hotel competitive advantage strategy: A 2023 Guide. URL: <https://cultivateadvisors.com/blog/hotel-competitive-advantage-strategy/>

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Шевчун Марина Борисівна,

к. е. н., доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Безус Алла Миколаївна,

к. т. н., доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Термін "інновація" на сучасному етапі зайняв нормативну позицію, оскільки інноваціям стали приділяти увагу на національному рівні. Відзначимо, що інноваційний розвиток роздрібною торговельного підприємства — це механізм формування відповідної інноваційної атмосфери, впровадження нових технологій, нових товарів або послуг, що дозволяє реалізувати конкурентні переваги підприємства, досягти поставленої мети та задовольнити потреби споживачів на основі підвищення інноваційного потенціалу підприємства торгівлі.

Враховуючи взаємозв'язок конкурентоспроможності та інноваційних технологій, а також ринкову, споживчу спрямованість торгівлі, конкурентна перевага сучасного торгового підприємства являє собою концентрований прояв переваги інноваційного підходу в стратегії та тактиці бізнесу (маркетингової, економічної, технологічної, організаційної та інших сферах діяльності) з метою більш ефективного задоволення потреб покупців.

Досліджуючи нематеріальні торгові інновації, відзначимо, що, як і раніше, затребуваними для роздрібних організацій залишаються програми лояльності. Володіючи гнучким механізмом налаштування, вони дають можливість досить швидко додавати нову акцію, оперативно реагувати на результати вже запущених акцій, враховуючи потреби та побажання клієнтів. Наприклад, компанія "CentrO", реалізувавши програму лояльності "CentrO - Бонус", збільшила товарообіг мережі за рахунок збільшення середньої суми чека, пов'язаного з використанням учасниками програми нарахованих їм бонусів, а також збільшила частоту відвідувань клієнтів. У даному випадку компанія "CentrO" взяла за основу стратегію побудови довгострокових відносин з клієнтами та підвищення рівня сервісу, завдяки чому і домоглася дуже хороших результатів [1].

Основне завдання роздрібних мереж в умовах зниження купівельної активності — оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Підвищити продуктивність праці та знизити витрати на розподільному центрі можливо за рахунок використання мобільних пристроїв, підключених до

інформаційної системи, наприклад, за допомогою Wi-Fi. Термінали збору даних практично повністю виключають вплив людського фактора, знижуючи, таким чином, число помилок, і оптимізують доставку товару. Один раз, налаштувавши процес, вже через 8—12 місяців підприємство почне отримувати прибуток від вкладених коштів.

Інший приклад інноваційного рішення для мережевої торгівлі — відмова від використання ваг в торговому залі. Зважування товару біля кас дозволяє скоротити чисельність персоналу в торговому залі, при цьому робота касирів сповільнюється незначно. Термін окупності цього проекту залежить від місцезнаходження магазину і зазвичай становить від трьох до шести місяців.

На сьогодні однією з основних умов успішної організації інноваційного розвитку підприємств сфери послуг є наявність ефективної системи маркетингу та збуту. Дана система здійснює зв'язок підприємства з кінцевими споживачами з метою постійного виявлення нових вимог покупців до якості обслуговування та якості реалізованих товарів і послуг.

У перспективі роздрібну торгівлю чекають ще більш кардинальні зміни, пов'язані з новітніми технологіями. У списку найбільш очікуваних з них значаться: біометрична оплата допомогою відбитків пальців, отримання консультацій про товари і здійснення угоди з допомогою голографічних продавців, шопінгова соціальна мережа і організація спільних закупівель, тривимірне сканування покупця для підбору оптимального розміру одягу і взуття [2].

Необхідно враховувати і той факт, що впровадження інновацій в роздрібну торгівлю пов'язане з певними проблемами: необхідністю дотримання соціального балансу (інновації припускають скорочення робочого часу і місць), досить високою вартістю вкладень в переобладнання магазинів, неготовністю менеджменту до кардинальної зміни в роботі. Запровадження наведених напрямків інноваційного розвитку сітєвих мереж дасть змогу підтримати конкурентоспроможність торгівлі та підвищити прибутковість діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Актуальним є вивчення досвіду країн Західної Європи в сфері технічних інновацій в торгівлі.

Список використаних джерел

1. Безус А.М. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства / А.М. Безус, К.В. Шафранова, П.І. Безус // Інвестиції: практика та досвід. — 2018. — № 8. — С. 22—25.
2. Bezus A.M. Development of innovative activity of Ukrainian enterprises / A.M. Bezus, K.V. Shafranova // Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles. — Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico, 2017. — P. 18—22.

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

*Яковлева Оксана Сергіївна,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*

Цифрові послуги є центром економічних, освітніх, соціальних і політичних справ у всьому світі. Дійсно, підключення до Інтернету та онлайн-сервіси відіграють вирішальну роль у забезпеченні та розширенні можливостей людей отримувати якісні послуги, зокрема на місцевому рівні.

Забезпечення можливості кожного у безпечному отриманні електронних послуг має важливе значення для сприяння розвитку здорового суспільства, підтримки реалізації основних обов'язків органів місцевого самоврядування і зародження довіри суспільства до відкритого діджиталізованого уряду. Проте, процес створення норм щодо того, як органи влади можуть застосовувати інструменти електронного урядування з метою усунення ризиків, пов'язаних з цифровою екосистемою, все ще триває.

Глобальні принципи цифрової безпеки мають на меті створити основу для такої роботи та підтримати органи влади у просуванні цифрової безпеки за допомогою різностороннього підходу зацікавлених сторін, серед яких – громадянське суспільство, що має вирішальне значення для підвищення цифрової безпеки: справді багатосторонні підходи неможливі без активної участі та поглядів груп громадянського суспільства на розуміння впливу цифрових екосистем на громади, які вони обслуговують. Крім того, багато громадських або неурядових організацій надають пов'язані послуги, починаючи від підтримки жертв і постраждалих до захисту свободи вираження поглядів, гарячих ліній тощо (Global Principles on Digital Safety, 2023).

Тому, така кооперація має базуватися на деяких принципах:

- співпраця з різними зацікавленими сторонами для створення надійного та зрозумілого онлайн-середовища, яке дозволить кожній людині користуватися своїми правами в цифровому полі;
- пошук ідей та різноманітних точок зору від громадянського суспільства задля гнучкості у забезпеченні цифрової безпеки;
- підвищення прозорості щодо підходів і отриманих результатів щодо підвищення цифрової безпеки для покращення суспільної реакції;
- визначення особливої важливості допомагати вразливим групам населення реалізувати свої права в електронному просорі, включаючи важливість захисту інформації та конфіденційності.

Цифрова безпека є одночасно бажаним результатом і актуальною проблемою. Важливо визнати, що цифрова безпека потребує комплексного обговорення, балансу між правовими, політичними, етичними, соціальними та технологічними міркуваннями. Рішення щодо цифрової безпеки мають ґрунтуватися на законних засадах.

Будь-яка дія, спрямована на створення безпечнішої цифрової екосистеми, має здійснюватися з повагою до прав громадян і забезпечувати обумовленість рішень на принципах необхідності, пропорційності та законності (Principles and background, 2019).

Виділимо принципи, які місцева влада повинна враховувати при формуванні екологічного електронного урядування:

- проведення консультацій із багатьма зацікавленими сторонами для визначення проблем і можливих рішень на початку, громадських слухань для визначення переліку необхідних актуальних послуг;

- проведення оцінки впливу при впровадженні інноваційних систем, для розуміння потреб громадян і потенційних наслідків на законодавчому рівні, у тому числі для вразливих груп населення;

- збереження простору для інновацій та експериментів для досягнення результатів;

- прагнення інвестувати в запобігання ризиків та освіту, в тому числі життєві заходи для розвитку інклюзивних суспільств, підвищення цифрової безпеки та грамотності, покращення навичок медіаграмотності та навчання спільнот цифровим технологіям.

Отже, одним з інструментів впровадження цих принципів є співпраця державних і приватних зацікавлених сторін. Варто створювати нейтральні платформи через події та семінари, які відкривають простір для міст, громадських організацій і окремих фізичних осіб, для обговорення спільних проблем та пошуку рішень. Також доцільним буде об'єднання різних зацікавлених сторін з державного та приватного сектору для розширення перспективи та підвищення обізнаності в роботі з інноваційними підходами та знаннями.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. Global Principles on Digital Safety: Translating International Human Rights for the Digital Context (2003). URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Charter_of_Principles_for_Digital_Safety_2023.pdf (дата звернення 06.11.2023).

2. Principles and background. Safety by Design Overview (2019). URL: <https://www.esafety.gov.au/sites/default/files/2019-10/SBD%20-%20Overview%20May19.pdf> (дата звернення 06.11.2023).

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

*Федулова Ірина Валентинівна,
д.е.н., професор,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

*Макаруч Іван Віталійович,
аспірант кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Важливе місце в розвитку цифрової економіки України відіграє діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної з ними діяльності. Це передбачає надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій, а саме: з написання, модифікування, тестування та забезпечення технічної підтримки програмного забезпечення; планування та розроблення комп'ютерних систем, які поєднують комплексуюче устаткування, програмне забезпечення та комунікаційні технології; місцевомого керування та діяльності комп'ютерних систем клієнтів, оброблення даних та інші професійні та технічні види діяльності.

Загалом за 2010-2021 роки обсяг наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій зріс у 41 раз [1]. Обсяг наданих послуг з комп'ютерного програмування за досліджуваний період зріс у 61,9 разів [1]. Цей вид діяльності включає розроблення, модифікацію, тестування та технічну підтримку програмного забезпечення. Що передбачає розроблення структури та контенту та/або розроблення системи команд, необхідних для створення та виконання: системного програмного забезпечення (у т.ч. оновленого й актуалізованого); прикладних програм (у т.ч. оновлених і актуалізованих); баз даних; веб-сайтів. А також налаштування програмного забезпечення, тобто модифікацію та конфігурацію існуючих програмних додатків, таким чином, щоб воно функціонувало в рамках інформаційної системи клієнта.

Обсяг наданих послуг з питань інформатизації за досліджуваний період зріс у 16,6 разів [1]. Цей вид діяльності включає планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології. Ці послуги можуть також включати навчання користувачів цих систем.

Обсяг наданих послуг з керування комп'ютерним устаткуванням за досліджуваний період зріс у 6,52 разів [1]. Цей вид діяльності включає керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта.

Обсяг наданих послуг іншої діяльності у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем за досліджуваний період зріс у 42 рази [1]. Це відновлення комп'ютерів після ушкодження; установлення (настроювання) персональних комп'ютерів; інсталяція програмного забезпечення, яке не пов'язане із торгівлею комп'ютерною технікою.

Якщо порівняти темпи зростання обсягів наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій і обсяг реалізації продукції в Україні загалом, то можна побачити їх переважну інтенсивність. Так, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за цей період загалом в Україні зріс всього у 4,12 разів [1]. Така інтенсивність розвитку експертної оцінки в сфері інформаційних технологій свідчить про те, що Україна активно включилась в процес цифровізації економіки.

Для дослідження залежності між обсягом наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій і обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) загалом всіх суб'єктів господарювання (табл. 1) використано найпростішу парну регресійну модель ($y = a_0 + a_1x$), оскільки дослідження з використанням інших моделей дало менший рівень апроксимації результатів, ніж за лінійною моделлю. Проведений кореляційний аналіз показав, що між обсягами наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій і обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) загалом всіх суб'єктів господарювання існує тісний зв'язок (табл. 1) – коефіцієнти кореляції в межах від 0,96 до 0,989.

Таблиця 1 - Взаємозв'язки між обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) України і обсягами наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій

Сфери діяльності	Коефіцієнт парної лінійної кореляції	Показник регресії – a_1
Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ним діяльність	0,989	36,7
- комп'ютерне програмування	0,989	45,6
- консультування з питань інформатизації	0,992	241,7
- діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	0,968	5141,3
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	0,960	897,2

Джерело: розраховано за [1]

Коефіцієнти парної лінійної регресії показали, що зростання обсягів наданих послуг з надання експертної оцінки в сфері інформаційних технологій на 1 тисячу гривень спричиняє зростання обсягу реалізованої продукції загалом на 36,7 тисяч гривень. Зростання обсягу наданих послуг в сфері комп'ютерного програмування на 1 тисячу гривень спричиняє зростання обсягу реалізованої продукції загалом на 45,6 тисяч гривень. Зростання обсягу наданих послуг в сфері консультування з питань інформатизації на 1 тисячу гривень спричиняє зростання обсягу реалізованої продукції загалом на 241,7 тисячу гривень. Зростання обсягу наданих послуг із керування комп'ютерним устаткуванням на 1 тисячу гривень спричиняє зростання обсягу реалізованої продукції загалом на 5141,3 тисячу гривень. Зростання обсягу наданих послуг іншої діяльності у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем на 1 тисячу гривень спричиняє зростання обсягу реалізованої продукції загалом на 897,2 тисяч гривень.

Побудова цифрової економіки в Україні спрямовано на всі сектори за всіма категоріями [2]: державний та приватний; реальний, невиробничий та фінансовий; видобувний, обробний та сектор послуг. Головною ціллю є забезпечення зростання конкурентоспроможності України у довгостроковій перспективі.

Цифровізація економіки дозволить створити нові робочі місця, базу для розвитку всіх галузей промисловості, унеможливить корупцію, спростить започаткування нових бізнесів, сприятиме створенню українськими компаніями відповідних продуктів та розробок світового рівня, підвищить ефективність виробництв, організації бізнесу, логістики, транспорту тощо. Цифрові технології є базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків.

Серед чинників, які потребують уваги для розвитку цифрової економіки можна виділити наступні:

1. Наявність спеціалістів з компетенціями в сфері інформаційних технологій. З однієї сторони Україна має високий рівень освіти населення і значну ємність ринку праці. Але не зважаючи на це ІТ-освіта не завжди відповідає сучасним викликам ринку праці. Значною популярністю користуються курси, на яких можна отримати відповідні компетенції. А компанії витрачають кошти на навчання і підвищення рівня кваліфікації співробітників.

2. Українські ІТ-компанії охоплюють широкий перелік послуг у багатьох сферах. Це, зокрема, Big Data, хмарні сервіси, e-commerce, цифровізація банківської та фінансової системи тощо. Подальша диверсифікація напрямів розвитку ІТ-сфери важлива для розвитку бізнесу. Це робить бізнес-процеси підприємств продуктивними, витрати на

виробництво або надання послуг меншими, а бізнес загалом стає більш ефективним і привабливим. Крім того завдяки інформаційним технологіям з'являються нові сфери діяльності і нові бізнеси, що впливає на розвиток економіки загалом.

3. Існує необхідність прискорити розвиток інфраструктури, яка обслуговує ринок інформаційних технологій, а саме цифрові офіси, коворкінги, інноваційні парки, інформаційні кластери, науково-дослідні центри тощо. Цифровізація також передбачає високий рівень охоплення Інтернетом в країні.

4. Використання окремих інструментів регулювання галузі сприятиме стимулюванню розвитку цифрової економіки. Це може стосуватись спеціального податкового режиму, більш гнучких умов працевлаштування, додаткових інструментів у сферах договірного захисту інвестицій та корпоративного управління.

5. Швидкий розвиток ІТ-сфери забезпечить зростання кількості високооплачуваних робочих місць. Рівень зарплат в ІТ-сфері вищий ніж в середньому в Україні, а умови праці і компенсаційні пакети більш привабливі.

6. На українському ринку висока частка ІТ-компаній працюють на умовах аутсорсингу, так як через брак ресурсів не мають можливості інвестувати у виробництво завершеного інформаційного продукту. Як наслідок країна втрачає частину доданої вартості діючого ІТ-бізнесу.

7. Ризики, пов'язані із кібербезпекою і конфіденційністю даних, потребують вартісних захисних заходів.

8. Українське законодавство має забезпечити захист прав інтелектуальної власності на ринку ІТ технологій.

9. Необхідно розвивати культуру населення щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій та забезпечити доступ населення сільської місцевості до широкого кола електронних послуг.

Бізнес, підприємства, державні установи та громадяни повинні мати можливість швидко та дешево розгортати і використовувати необхідну цифрову інфраструктуру та користуватися перевагами цифрового світу.

Список використаних джерел

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Інформаційне суспільство. 2021. Держстат. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Krasnonos Anastasiia

Student,

Sumy State University

Research supervisor – Niesheva Anastasiia,

Sumy State University

In today's world, where resources are limited and the requirements for corporate responsibility and sustainable development are extremely high, the management of organizations is exposed to serious challenges and at the same time offers limitless opportunities. Issues of sustainability have become an integral part of successful management of organizations in all spheres - from business and public organizations to government institutions.

The ability to effectively implement sustainable development practices and solve related tasks determines the competitiveness and long-term success of organizations. Innovation in management, aimed at the balanced development of social, economic and environmental aspects, plays a critical role in achieving this goal (1; Wells, 2013).

Sustainable development is becoming an increasingly relevant and important aspect of managing organizations, but it also causes certain difficulties. Here are some of the possible challenges:

1. Environmental requirements:

One of the main challenges is solving environmental problems and complying with standards regarding nature conservation and reducing the impact on the environment.

2. Social responsibility:

Organizations should develop social programs that contribute to improving the quality of life of employees, communities and society as a whole. This includes ensuring fair working conditions, equal opportunities and open dialogue with stakeholders.

3. Economic sustainability:

Ensuring sustainability of financial results and risk management becomes more difficult in the conditions of growing uncertainty in the market and geopolitical conflicts. Organizations should look for innovative solutions for balanced economic development.

4. Technological change:

Rapid technological change can affect the business models and competitiveness of organizations. Management must be ready to introduce new technologies and use them to achieve sustainable development.

5. Globalization and the international market:

The growing interdependence of global markets requires organizations to develop an international strategy and adapt to different cultures and regulatory requirements (2; Scholz, 2011).

With these challenges also come opportunities for organizations.

1. Innovation and competitive advantage:

Approaches to sustainable development can be a source of innovation and additional competitive advantage. Organizations that adopt sustainable management can develop new products and services that meet the demands of today's market.

2. Increase productivity and optimize resources:

By reducing emissions, optimizing the use of resources and effectively managing costs, organizations can increase productivity and reduce costs, which contributes to sustainable development.

3. Improved reputation and attractiveness to investors:

Organizations that pay attention to sustainability usually have a better reputation among customers and investors. This can lead to increased investment and greater consumer demand.

4. Regulatory Compliance:

Many countries have strict regulatory requirements for sustainability, and organizations that comply can avoid sanctions and other legal issues.

5. Attracting and retaining talent:

Many professionals choose employers that actively engage in sustainability initiatives. Retaining and attracting skilled workers can be easier if the organization is actively committed to sustainable development.

6. Global market opportunities:

Sustainable development can open up new market opportunities in sectors where demand for sustainability is growing, such as renewable energy, green technology, green products, etc.

7. Consumer trust and loyalty:

Customers are becoming increasingly conscious of sustainability. Organizations that publicly demonstrate their commitment to sustainable development can help build a loyal customer base (3; Savitz, 2012).

In a world where economic, environmental and social challenges are becoming more and more acute, the topic "Management of organizations for sustainable development" is gaining special importance. Organizations, regardless of their size and industry, must be prepared to change and improve their practices to meet the challenges of sustainable development (4; Shintaku, 2005).

In light of growing consumer awareness and changes in legislation, organizations are recognizing that sustainability is a strategic imperative, not just a fad. Management for sustainable development is becoming a necessity, and only those organizations that adapt and integrate these principles into their strategy will

be able to effectively face today's challenges and discover new opportunities for sustainable growth.

There are a number of strong arguments that support the importance of this approach:

1. Preservation of nature and reduction of negative impact:

One of the main arguments is the preservation of the environment and reduction of negative impact on nature. Joint efforts to reduce emissions and conserve resources are becoming critical to preserving the planet for future generations.

2. Consumer popularity and market competitiveness:

Consumers are becoming more conscious and demanding about sustainability. Organizations that meet these requirements have an advantage in the market and can attract more customers.

3. Legitimacy and social responsibility:

Organizations that demonstrate their social responsibility and care for communities and the environment usually have greater legitimacy and are perceived as partners in the development of society.

4. Economic benefit and sustainability:

The use of effective sustainable practices can lead to reduced costs, optimized resources and the creation of new market opportunities.

The conclusion is that the management of organizations for sustainable development becomes a necessity to cope with the most important challenges of today. Organizations that integrate sustainable management into their strategy are able to achieve success and open new opportunities for balanced development.

This topic remains extremely relevant, and the continued success of organizations will depend on their willingness to continuously improve, innovate and adapt to changes in consumer demands, legislation and global challenges. Those organizations that pay attention to sustainable development not only fulfil their social and environmental obligations, but also open up new opportunities for innovation and competitive advantage.

References:

1. Wells, G. (2013). Sustainable business: Theory and practice business under sustainability principles. Edward Elgar Publishing.
2. Scholz, R. W. (2011). Environmental literacy in science and society: From knowledge to decisions. Cambridge University Press.
3. Savitz, A. (2012). The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success -- and how you can too. John Wiley & Sons.
4. Shintaku, J. (2005). Sustainability of competitive advantage. Retrieved from <https://doi.org/10.7880/abas.4.1>

ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТА МЕТРИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Варакін Дмитро Олегович
аспірант кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького, спеціальність 073 Менеджмент,
Сумський національний аграрний університет*

Розвиток сучасних технологій змінив спільноту ІТ - бізнесу, вимагаючи компанії здійснювати адаптивні зміни у власних бізнес-процесах. Інформаційні технології (ІТ) стали ключовим прискорювачем у цьому процесі, дозволяючи компаніям досягати конкурентної переваги шляхом оптимізації та удосконалення бізнес-процесів.

У контексті ІТ - компаній, управління бізнес-процесами визначається як систематичне планування, вдосконалення та контроль за послідовністю дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічне управління бізнес-процесами передбачає виокремлення ключових процесів, які найбільше сприяють досягненню місії та цілей компанії. [1]. Це дає змогу зосередитися на найважливіших аспектах діяльності та реалізувати стратегічні переваги.

Для ефективного стратегічного управління бізнес-процесами у ІТ - компаніях використовуються різноманітні інструменти та методи, такі як Business Process Reengineering (BPR), Lean Management, Six Sigma та інші. BPR дозволяє переосмислити та радикально перетворити процеси для досягнення значних покращень у продуктивності та ефективності. Lean Management спрямований на виявлення та усунення зайвих операцій і витрат у процесах, підвищуючи їх потоковість. Six Sigma ставить за мету досягнення високої якості продукції та послуг шляхом впровадження стандартизованих підходів та процедур [3].

Метрики є ключовим інструментом для оцінки та вимірювання ефективності бізнес-процесів. Вони дозволяють зіставити фактичні результати з поставленими цілями та стандартами, виявляючи області для покращень. Метрики можуть бути різного характеру, а саме: від продуктивності та якості роботи команд до фінансових та клієнтських показників.

Важливість метрик у вимірюванні ефективності бізнес-процесів в ІТ-компаніях не може бути недооцінена. Ключові метрики можуть включати:

- **Продуктивність команди:** Вимірювання успіхів команди може вплинути на ефективність ІТ-продукту. Підвищення продуктивності та ефективності співробітників впливає на показники тестування, вирішення технічних завдань, продажі та прибуток.

- **Економічна ефективність:** Визначення економічної ефективності допомагає контролювати вартість послуги, розробки, тестування, та інші витрати, пов'язані з ІТ-продуктом. Рентабельність може бути розрахована як відношення чистих витрат до доходу.

- **Загальна ефективність:** Загальна ефективність відображає, наскільки ефективно співробітники надають послуги клієнтам та виконують завдання. Ця метрика вимірює час виробництва у порівнянні з загальним часом процесу, враховуючи різні часові фактори.

- **Рейтинг продукту:** Визнання ІТ-продуктів та їх рейтинг серед клієнтів є важливим показником. Високий рівень відповідності потребам клієнтів та позитивні відгуки вказують на успішність продукту. [2].

Управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях вимагає стратегічного підходу та систематичного використання метрик для вимірювання ефективності. Оптимізація та структуризація процесів дозволяє компаніям досягати конкурентних переваг та підтримувати високу якість продуктів та послуг. Враховуючи роль ІТ в сучасному бізнесі, ефективне управління бізнес-процесами та впровадження показників та метрик стає ключовою умовою успіху та стійкості організацій.

Список використаних джерел

1. Kissflow, URL: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-management-overview> (дата звернення 07.11.2023).
2. Saasbpm, URL: <https://saasbpm.com/6-business-process-metrics-start-tracking-2022/> (дата звернення 07.11.2023).
3. Six Sigma Institute, URL: https://www.sixsigma-institute.org/Six_Sigma_Vs_Business_Process_Reengineering_Comparison.php (дата звернення 07.11.2023).
4. Брукс П. Метрики для управління ІТ-услугами / П. Брукс; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 283 с.

COMMUNICATION FEATURES IN TECHNICAL SUPPORT DURING THE SALE OF MEDICAL EQUIPMENT

*Yuliia Hrytsai,
Student,*

Sumy State University, Sumy

Svitlana Tarasenko,

PhD in Economic Sciences, senior lecturer,

Sumy State University, Sumy

Effective communication plays a pivotal role in the realm of technical support for medical equipment. It not only ensures that healthcare providers can efficiently resolve issues but also guarantees patient safety and well-being. In the fast-paced and high-stakes environment of healthcare, the ability to convey information clearly and respond promptly to equipment-related challenges is nothing short of paramount. When seamless communication is established, healthcare providers can deliver optimal care, while patients can rest assured that their well-being is prioritized.

First of all, clarity in communication is paramount. Technicians providing support for medical equipment must employ clear and concise language to convey instructions and troubleshooting steps. Ambiguity and jargon can lead to misinterpretations and potentially harmful consequences. On the other hand, the use of technical terms that doctors may not be familiar with can also cause certain problems. Thus, it is essential for support staff to use language that is easily understood by healthcare professionals with varying levels of technical expertise.

Active listening is another important feature of technical support. When healthcare providers contact support teams with equipment problems, they are often required to provide immediate patient care. Therefore, technical support workers should actively listen to the problem description, ask clarifying questions, and show empathy. This approach not only helps to quickly diagnose the problem, but also inspires the trust of the medical worker, assures that his or her concerns are taken seriously.

Timeliness is a critical aspect of medical technical support. Equipment malfunctions can jeopardize not only a doctor's reputation and work schedule, but also patient safety, so a quick response and resolution is essential. Support teams must establish clear response time guidelines and ensure they are consistently met. This may involve establishing Service Level Agreements (SLAs) to ensure that hardware issues are resolved in a timely manner. Urgent problems require urgent solutions and competent support. In such cases, it is very important not to get lost,

if necessary, to stock up on the support of colleagues, and to solve the problem immediately.

Professionalism is non-negotiable in technical support for medical equipment. Support staff should maintain a high level of professionalism when interacting with healthcare providers. This includes addressing them by their titles, using courteous language, and showing respect for their expertise. A professional demeanor fosters trust and confidence in the support team's ability to resolve the issue effectively.

Collaboration and teamwork are also key features of effective technical support. Support teams should facilitate collaboration between technical experts, biomedical engineers, and healthcare professionals to pool their knowledge and experience for a holistic approach to problem-solving.

Problem-solving skills are at the heart of technical support for medical equipment. Support personnel must be adept at diagnosing issues, troubleshooting problems, and finding creative solutions. This often involves the ability to think critically and analytically, as well as staying calm under pressure. Effective problem-solving ensures that equipment is quickly restored to optimal working condition.

Transparency is vital in medical equipment technical support. Support staff should provide accurate information about the nature of the problem, the expected timeline for resolution, and any potential implications for patient care. Being transparent builds trust between the support team and healthcare providers and ensures that everyone is on the same page throughout the process.

Stress resistance is an indispensable quality for individuals working in technical support for medical equipment. The healthcare environment can be highly stressful, and support staff need to remain composed and focused even in high-pressure situations. Medical emergencies can arise at any moment, and equipment malfunctions during these critical times can escalate stress levels among healthcare providers. Technical support teams must be equipped to handle these situations with unwavering calmness. Stress resistance not only helps in maintaining a clear and level-headed approach to problem-solving but also prevents the escalation of anxiety among healthcare professionals.

Adaptability is also important in the ever-evolving field of medical technology. Support staff should be well-versed in a wide range of medical equipment and be ready to adapt to new technologies and models. It is a continuous process - continuous training that contributes to the competence of technicians (Abdryakhimova, 2020).

Lastly, feedback is a crucial feature of the technical support process. Healthcare providers should have a means to provide feedback on their support experience. This feedback can help support teams identify areas for improvement and enhance the quality of their services. Additionally, it allows support staff to acknowledge their successes and make necessary adjustments.

A typical case encountered by technical support workers in the medical equipment field highlights the critical importance of utilizing the aforementioned tools in problem-solving. A healthcare professional contacts the technical support team regarding a software issue with medical equipment. The doctor is in the midst of a busy schedule, managing a high volume of patients, and is reluctant to provide detailed information about the problem. He emphasizes the urgency of a quick resolution but continues working with patients, making it challenging to gather essential details for diagnostics.

The support team begins the conversation by acknowledging the urgency and expressing understanding of the busy schedule. The technician uses clear and concise language to explain the importance of gathering accurate information promptly to ensure a swift resolution. It is crucial to actively listen to the initial description of the problem and ask open-ended questions that prompt the doctor to provide more information while assuring him that you understand the time constraints. Transparently communicating an estimated 30-minute diagnosis time, the support team member maintains a high level of professionalism, demonstrating stress resistance and strong problem-solving skills. Immediately after the doctor's consent, the technician proceeds to the diagnosis, remaining in contact with the doctor. The doctor should be informed about the step-by-step process and potential implications for patient care during the software malfunction. The technician highlights the team's experience in handling similar cases and their ability to think critically under pressure. As a part of their commitment to continuous improvement, the team encourages the doctor to provide feedback on the support experience. This approach not only ensures a swift resolution to the software issue but also prioritizes the seamless continuity of patient care, aligning with the critical nature of the healthcare environment.

In conclusion, technical support for medical equipment relies on various communication features to ensure the safety and functionality of healthcare equipment. These features, including clarity in communication, active listening, timeliness, professionalism, collaboration, transparency, adaptability, problem-solving skills, and feedback, are all essential to provide effective and efficient support. By integrating these features, support teams can maintain the integrity of medical equipment and contribute to the overall quality of patient care.

References

Abdryakhimova Ts. (2020). Peculiarities of communication in the medical environment (methodological recommendations) / Abdryakhimova Ts, Mukharovska I, Kleban K, Sapon D, Kalachov O. PMGP 5(1):e04501212. Access: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/212>

ПРИРОДНІ АКТИВИ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Клиновий Дмитро Віталійович

к.е.н., с.н.с., доц.

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ,

Петровська Ірина Олегівна

к.е.н., с.н.с., доц.

Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського, м. Київ,

Природно-ресурсні активи у системі територіальної економіки відіграють три важливі ролі. По-перше, вони створюють господарський простір у якості умов життєдіяльності (насамперед земля, а також лісові та водні ресурси, кліматичні ресурси й повітряний простір), по-друге – виступають у ролі фізичного капіталу у системі суспільного виробництва в якості матеріально-енергетичного ресурсу, тобто як предмет праці та товар у системі ринкових відносин і, по-третє – вони усі в комплексі виступають факторами виробництва і ринку й чинниками формування інвестиційної привабливості, компетенцій та конкурентоспроможності територіальної економіки (рис. 1).

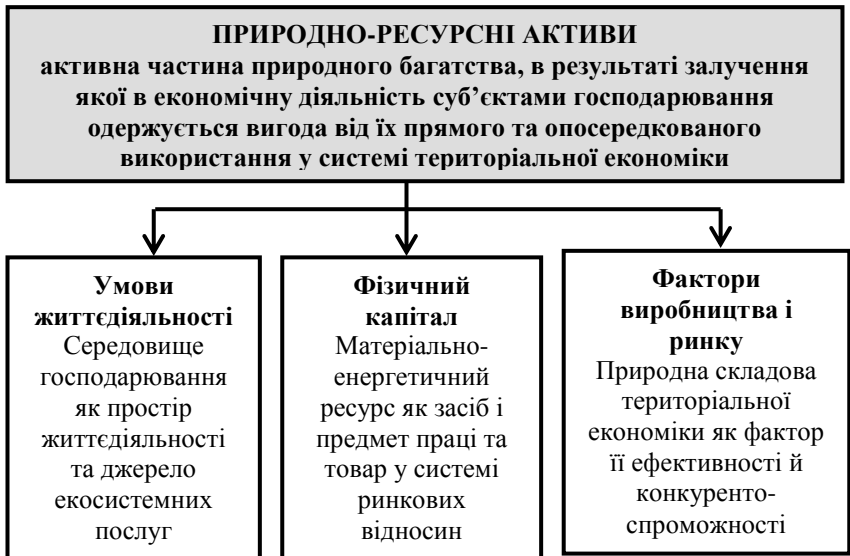


Рисунок 1. - Системно-структурні ознаки природно-ресурсних активів територіальної економіки

Джерело: складено авторами

Відповідно, потоки інвестування в природно-ресурсні активи територіальної економіки також мають спрямовуватися за двома напрямками – як екологічні інвестиції в охорону і відновлення компонентів довкілля, метою яких є капіталізація цих активів як складових територіальної екосистеми, а також як інвестиції у виробництво товарів та послуг з використанням активів природно-ресурсного походження як безпосередніх матеріально-енергетичних джерел територіального розвитку. Наслідком подібної організації інвестиційного процесу стають зростання обсягів виробництва, доходів суб'єктів господарювання та забезпечення належної якості життя населення території.

Для ефективної організації інвестиційної діяльності та управління територіальними природно-ресурсними активами необхідно природний капітал залучити до господарського обігу через відповідні адміністративні, економіко-правові та фінансово-економічні механізми, що в сучасних умовах пов'язано із застосуванням полісуб'єктних стейкхолдерських управлінських підходів та розвитком публічно-приватного партнерства в екологічному менеджменті та в експлуатації природного капіталу за участю підприємницьких структур і громадських об'єднань. За умови організації публічно-приватного партнерства, природні ресурси як активи надаються в управління підприємницьким структурам або об'єднанням громадян органами територіального управління загальнодержавного або нижчих рівнів (регіонального, муніципального) за спільної участі або під контролем структур публічного управління. На сьогодні застосовувані в світі моделі публічно-приватного партнерства (ППП) включають в себе модель власника, яка охоплює етапи планування, організації, будівництва, фінансування, експлуатації об'єктів на умовах такого партнерства; орендну, котра передбачає укладання договорів оренди на довгостроковій основі; дивестиційну модель лізингу, побудовану на механізмах поетапного викупу об'єкта орендаром; операторську та договірну моделі, сутність яких полягає в організації експлуатації об'єктів оператором; концесійну модель, засновану на експлуатації об'єктів оператором з частковим або повним отриманням платежів від користувачів тощо.

При цьому застосовувані моделі PPP можна класифікувати за двома основними форматами. Перший включає державно-приватні партнерства, в яких співробітництво між державним і приватним сектором базується винятково на договірно-контрактних зв'язках (контрактна форма) без створення структур спільної діяльності, що є можливим і з бізнесом, і з громадськими організаціями. Другий формат охоплює партнерства з інституційною природою, що передбачає співпрацю між державним і приватним секторами в межах певного володіння, включаючи створення окремої спільної структури, в якій тим чи іншим чином зафіксовано

державну/муніципальну та приватну частки власності (інституціональна форма), що є можливим у випадку співпраці влади із бізнес-структурами (Хвесик (ред.), 2019, с. 42-45).

У контексті сказаного необхідно зауважити, що без формування повноцінного природного активу як актуального чи потенційного джерела вигід економічного, соціального або екологічного характеру, існує лише суто природний ресурс як фактор вартості, що не є активом, тобто він не приносить дохід, а навпаки, потребує витрат і є, по-суті, пасивом для користувача ресурсом у його господарській діяльності та, відповідно, не може вважатися чинником просторового розвитку. Передусім перетворення ресурсу на актив стосується надання права суб'єкту господарювання та іншим носіям складових права власності, від яких залежить розпорядження активом, використовувати природний ресурс у господарській діяльності та отримувати й присвоювати отримуваний у результаті дохід. Отже, лише за умови інтеграції природних ресурсів у господарський обіг та їх модифікації й монетизації як економічних активів у системі ринкових відносин за допомогою організаційно-економічних та економіко-правових механізмів і сучасного цифрового та фінансового інструментарію, вони стають дієвим фактором забезпечення просторового розвитку в тріаді розглянутих нами вище ролей сировинного фактору організації та забезпечення виробництва, фізичного капіталу і джерела природної та інших видів ренти, а також екосистемного середовища життєдіяльності.

У результаті такої інтеграції по-перше: формуються умови для комфортного проживання населення, організації туризму, інвестиційної діяльності, розвитку різноманітних виробництв промисловості й інфраструктури та проявів інших видів економічної активності; по-друге: створюються можливості для формування на основі унікальної природно-ресурсної бази ключових компетенцій, галузей СМАРТ-спеціалізації, а також зон росту і драйверів розвитку територіальної економіки, а по-третє, організовується раціональне, збалансоване з еколого-економічних позицій природокористування, за рахунок чого забезпечується, у свою чергу, сталість господарювання територіального утворення у цілому. Таким чином, ефективне залучення природного капіталу як економічного активу до господарського процесу під впливом відповідних правових, економічних, фінансових, соціальних та інших факторів здатне значним чином сприяти реконструктивному просторовому розвитку країни та її території

Список використаних джерел

1. Хвесик М.А. (Ред.). (2019). Публічно-приватні форми забезпечення сталого просторового розвитку України. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (TQM)

*Самодай Валентина Петрівна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м.Суми*

*Яценко Юлія Василівна,
студентка 533 групи,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м.Суми*

Тема Всеосяжного менеджменту якості (TQM) залишається актуальною у сучасному світі бізнесу і виробництва. Існуючі та нові компанії продовжують впроваджувати цю концепцію, оскільки вона надає численні переваги, особливо в умовах зростаючої конкуренції і мінливих вимог споживачів. Аспекти, які підтримують актуальність теми: швидкі технологічні зміни, розширення ролі споживача, підвищення конкуренції, глобалізація ринків.

Концепція Всеосяжного менеджменту якості (TQM) визначає стратегічний підхід до управління, спрямований на досягнення високої якості продукції чи послуг через системне покращення всіх аспектів організаційної діяльності. Це не просто методика, а філософія, що базується на системному підході до розвитку практичних навичок, прийомів і методів ефективного управління підприємством для задоволення споживчих потреб, що постійно змінюються. Цей напрямок діяльності сприяє підвищенню результативності виробництва, а саме: усуванню дефектів продукції, поліпшенню дизайну товару, прискоренню доставки та зниженню вартості продуктів [1].

TQM акцентує на важливості активної участі всіх працівників організації у процесі управління якістю. Створення сприятливого середовища для ініціатив та інновацій є ключовим елементом, що допомагає виробити в усіх членів команди відчуття відповідальності за якість своєї роботи. TQM визнає, що успіх організації залежить від здатності визначати та задовольняти потреби клієнтів. Центральною ідеєю є розгляд організаційних процесів як ключового елемента досягнення високої якості продукції чи послуг. Систематичний аналіз та оптимізація цих процесів є невід'ємною частиною стратегії. Впровадження та підтримка стандартів якості є важливим компонентом TQM. Це включає не лише встановлення стандартів, але й їхнє постійне оновлення для відповідності мінливим умовам та вимогам ринку.

Невід'ємною умовою успішного впровадження TQM є відданість керівництва концепції та їхнє лідерство. Зобов'язання керівництва служити прикладом та створювати умови для розвитку культури постійного вдосконалення є фундаментальним для успіху.

Ці принципи сприяють створенню організаційної культури, яка сприяє якісному виробництву та наданню високоякісних послуг, що в кінці кінців забезпечує конкурентні переваги та задоволення клієнтів. Вперше ця концепція стала широко відомою завдяки японським підприємствам, зокрема, компанії Toyota. Цікаво, що після Другої світової війни Японія знаходилася в складних економічних умовах, і компанії були в пошуках шляхів виходу з кризи. Тоді японські підприємства, зокрема Toyota, активно інтегрували принципи TQM в свою діяльність [2]. Це допомогло їм перетворити своє виробництво та досягти вражаючих результатів у якості, ефективності та конкурентоспроможності. Зараз Toyota славиться своїм підходом до "Kaizen" – постійного вдосконалення. За допомогою цього принципу, компанія постійно здійснює невеликі, але систематичні зміни у виробничих процесах, спрямовані на оптимізацію продуктивності та якості. Окрім цього, Toyota успішно впроваджує систему "Just-in-Time", яка дозволяє зменшити запаси та мінімізувати затримки у виробництві. Це сприяє не лише ефективності, але й запобігає виникненню дефектів та мінімізує витрати. Toyota винайшла та вдосконала систему якості, відому як "Toyota Production System". Ця система включає строгий контроль якості на кожному етапі виробництва та надає перевагу виробництву високоякісних втомобілів [3].

Компанія активно співпрацює зі своїми постачальниками, надаючи їм підтримку та вимагаючи високих стандартів якості. Це забезпечує стабільність та надійність у всьому ланцюжку постачання.

Впровадження концепції Всеосяжного менеджменту якості (TQM) в організацію виявляється ключовим етапом на шляху до досягнення високої якості продукції чи послуг. На прикладі компанії "Toyota, можна спостерігати, як TQM перетворює організаційну культуру, створює сприятливе середовище для ініціатив та забезпечує систематичне покращення у всіх аспектах діяльності.

Залучення працівників, активний аналіз потреб клієнтів, систематичне вдосконалення процесів та відданість керівництва виявляються критичними елементами успішного впровадження TQM. Заходи та оцінка ефективності стають інструментами для об'єктивного вимірювання результатів та прийняття рішень щодо подальших заходів для покращення.

Список використаних джерел:

1. Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). "Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality."
2. Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2018). "Six Sigma: Definition and Underlying Theory." *Journal of Operations Management*, 26(4), 536-554.
3. Dean, J. W., & Bowen, D. E. (2010). "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development." *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Самодай Валентина Петрівна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м.Суми*

*Лисий Іслам Смагілович,
студент 533 групи,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м.Суми*

Оптимізація функціонування системи управління якістю на підприємстві є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Для цього необхідно вдосконалювати і розвивати систему управління якістю, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також вимоги міжнародних стандартів.

Систему управління якістю (СУЯ) можна представити як сукупність організаційних структур, процесів, процедур, ресурсів та правил, які визначають політику та цілі підприємства щодо якості, а також способи їх досягнення та підтримання. СУЯ дозволяє підприємству встановлювати, контролювати, вимірювати, аналізувати та покращувати якість своїх продуктів та послуг, а також задовольняти очікування та вимоги своїх клієнтів. Однак вона не є статичною, а повинна постійно вдосконалюватися і розвиватися, адаптуючись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Внутрішнє середовище включає такі фактори, як стратегія, лідерство, ресурси, компетентність, мотивація, комунікація, участь та задоволення персоналу. Зовнішнє середовище включає такі фактори, як законодавство, ринок, конкуренція, технології, економіка, екологія, соціальні та культурні аспекти. Ці фактори впливають на визначення потреб та очікувань зацікавлених сторін, а також на встановлення показників якості.

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування процесів контролю якості, підприємство повинно регулярно проводити аудити, перегляди, оцінки та корективні дії, що дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони, а також можливості та ризики для їх покращення. Крім того, підприємство повинно застосовувати методи та інструменти управління якістю, такі як планування, документування, стандартизація, статистичний контроль, реінжиніринг, неперервне поліпшення, інновації та навчання.

Одним з основних джерел вдосконалення і розвитку СУЯ є міжнародні стандарти управління якістю, такі як ISO 9000, ISO 14000, ISO 45000, ISO 22000 та інші [3]. Ці стандарти встановлюють вимоги та рекомендації щодо

впровадження, сертифікації та підтримки якості на підприємстві, а також сприяють підвищенню довіри та визнання клієнтів, партнерів та суспільства.

Таким чином, забезпечення ефективного функціонування СУЯ на підприємстві є необхідною умовою для досягнення високої якості продуктів та послуг, а також для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Переваги використання міжнародних стандартів управління якістю:

- Завдяки стандартам, встановлення вимог і рекомендацій щодо створення, впровадження, сертифікації та підтримки систем управління якістю, підвищується визнання на ринку. Це сприяє здатності здобувати довіру та визнання від клієнтів.

- Поліпшення продуктивності та ефективності, що веде до зниження вартості продукції, а, отже, до підвищення прибутковості, оскільки стандарти допомагають організувати, контролювати, вимірювати, аналізувати та покращувати якість продуктів.

- Забезпечення відповідності професійним стандартам і правовим та нормативним вимогам, а також служіння суспільним інтересам, стандарти враховують особливості різних галузей та видів діяльності, а також вимоги щодо професійної етики, цінностей і установок.

- Створення конкурентних переваг та іміджу [4], оскільки стандарти сприяють інноваціям, навчанню, розвитку та вдосконаленню систем управління якістю, а також генеруванню, поширенню та зберіганню знань.

Використання стандартів управління якістю, хоча і має багато переваг, але також може мати деякі недоліки або обмеження для організацій:

- Високі витрати на впровадження, сертифікацію та підтримку систем управління, які можуть перевищувати очікувані вигоди, особливо для малих та середніх підприємств.

- Складність адаптації стандартів [1] до специфіки та особливостей різних галузей, видів діяльності та ринків, що може призвести до надмірної бюрократизації, процесів управління якістю.

- Ризик втрати індивідуальності, креативності та конкурентних переваг організації, якщо стандарти сприймаються як догма або мінімальні вимоги, а не як інструмент для неперервного поліпшення та інновацій.

- Недостатня увага до людського фактору, мотивації, задоволення та участі персоналу в процесах управління, що може призвести до зниження продуктивності, ефективності та лояльності працівників.

Інструменти управління якістю являють собою методи та засоби, які допомагають організаціям визначати, контролювати, вимірювати, аналізувати та покращувати якість своїх продуктів та послуг. Існує багато різних інструментів управління якістю [2], які можна використовувати в залежності від цілей, ситуації та ресурсів підприємства:

- Діаграма Парето візуалізує які фактори або проблеми мають найбільший вплив на якість, а також які дії можна використати для їх усунення або нівелізації.
- Діаграма причинно-наслідкових зв'язків показує, які причини ведуть до певного наслідку, а також які фактори впливають на ці причини.
- Діаграма розсіювання дає можливість побачити які дві змінні пов'язані між собою, а також якість цієї залежності.
- Гістограма дає можливість виявити, як дані розподілені за певними інтервалами, а також які характеристики має це розподілення, такі як середнє, медіана, мода, стандартне відхилення тощо.
- Контрольна карта візуалізує, як якість продукту або процесу змінюється в часі, а також які межі варіації є прийнятними або неприйнятними.
- Цикл Демінга, або PDCA (plan do check act) допомагає планувати, виконувати, перевіряти та вдосконалювати процеси вдосконалення якості, а також вирішувати проблеми та запобігати їх повторенню.
- Шість сигм представляє собою методологію, яка допомагає організаціям зменшити кількість дефектів та помилок у своїх процесах гарантує забезпечення якості, а також підвищення продуктивності, ефективності та задоволення клієнтів.

Для оптимізації процесів, пов'язаних з якістю продуктів та послуг на підприємстві, необхідно враховувати переваги та недоліки застосування міжнародних норм та правил управління якістю для різних галузей та рівнів. Також необхідно використовувати ефективні методи та інструменти управління якістю, які допомагають підприємствам визначати, контролювати, вимірювати, аналізувати та покращувати якість своїх продуктів та послуг. Врахування цих аспектів дасть можливість підприємству стати конкурентноздатним на ринку товарів або послуг.

Список використаних джерел:

1. Безродна С.М. Управління якістю. Технодрук. Чернівці: ХПІ, 2017. 174с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2808c736-8f6a-43e4-9a0d-0e9ad78aa1b9/content>
2. Дзюба Л. (2021). Міжнародний стандарт управління якістю. <https://apob.org.ua/wp-content/uploads/2021/11>
3. Переваги впровадження систем управління. Сумський регіональний науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації. <https://www.gcsms.com.ua/sertifikacia/sertifikatsiya-sistem-upravlinnya/16-sertifikatsiya/285-perevagu-vprovadzhenia-sy>
4. Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. Журнал: Молодий вчений. Київ: 2015 <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/120.pdf>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*Закорко Владислав Вадимович,
студент 533 групи,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м. Суми*

*Науковий керівник - Самодай Валентина Петрівна,
к.е.н. доцент,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м. Суми*

Інструменти управління якістю використовуються для аналізу кількісних даних і дозволяють менеджерам приймати рішення постфактум. Інструменти управління якістю включають: діаграми сумісності, діаграми взаємозв'язків, деревоподібні діаграми, матриці пріоритетів, матричні діаграми, стрілочні діаграми та діаграми планування процесів (рис. 1). Всі інструменти управління якістю використовуються в поєднанні і зосереджуються на дослідженні вимог замовника щодо бажаних характеристик продукту.

Розгортання функцій якості (QFD), метод структурування функцій якості, є одним з основних методів управління якістю, запропонованих методологією TQM. Вперше розроблений в Японії і спрямований на забезпечення якості з самого початку створення і розробки нових продуктів, QFD є систематичним методом, який досліджує потреби і вимоги споживачів через розподіл функцій і завдань і гарантує кінцеві результати в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі LCA. Тому застосуванню методу передують процес визначення вимог споживачів і цілей компанії:

- визначення передбачуваного споживача;
- визначення рейтингу споживача для виробника;
- збирання побажань споживача;
- організація оброблення зібраних побажань;
- визначення рейтингу параметрів якості продукту для споживача.

Процес розгортання функції якості складається з п'яти елементів:

1. З'ясування вимог замовника перші три інструменти управління використовуються для з'ясування вимог замовника, коли голос замовника, тобто абстрактні вимоги замовника до продукту, перекладаються в цілісну цінність продукту, тобто коли вимоги замовника можна виміряти.

2. Вимоги замовника перетворюються на вимірювані характеристики продукту (параметри якості продукту).

3. На третьому етапі за допомогою матричної діаграми визначається зв'язок між відповідними компонентами що і як, тобто зв'язок між вимогами замовника і загальними характеристиками продукту.

4. Далі обираються цільові показники. Тобто обираються ті значення параметрів якості продукції, які, на думку виробника, не тільки відповідають очікуванням споживачів, але й забезпечують конкурентоспроможність продукції на певному сегменті ринку.

5. Завершальний етап характеризується визначенням ступеня важливості складової BQ і на основі цих даних визначається важливість відповідної складової BQ.

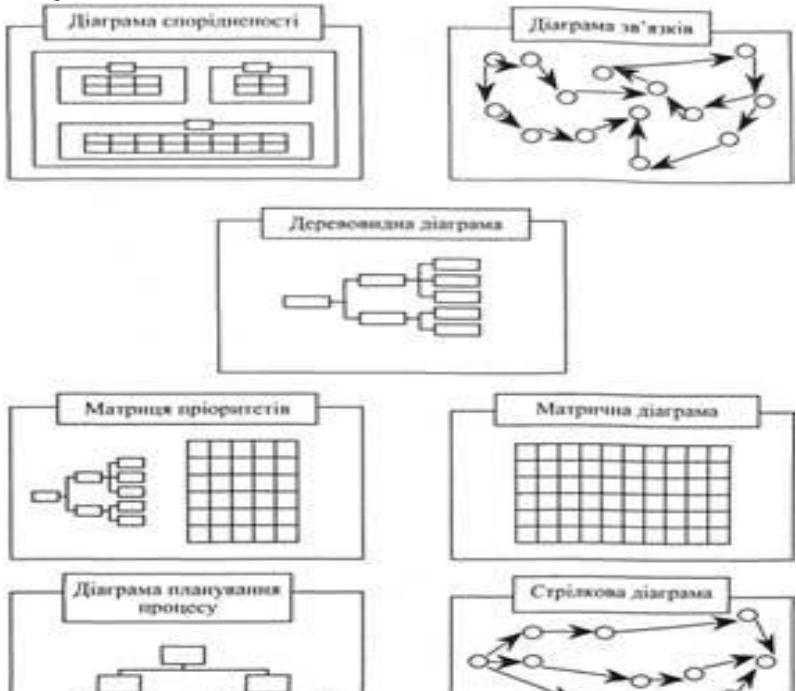


Рисунок 1 - Складові інструментів управління якістю [2].

Ці п'ять елементів складають основу QFD, а сам процес називається концепцією «Будинок якості», оскільки його реалізація за допомогою матричної діаграми нагадує будівлю (рис. 2). Кореляційна матриця за формою нагадує дах і заповнена символами, що показують позитивні і негативні зв'язки між відповідними атрибутами продукції з точки зору споживчих переваг. Саме кореляційна матриця забезпечує остаточну модифікацію попередньо виконаної трансформації що в як.

Наведені вище матриці містять дуже важливу інформацію, яка потрібна виробникам для розробки нових моделей, що враховують вимоги споживачів і конкурентоспроможність продукту на ринку. Ось чому цей будинок якості називається матрицею планування продукту: Метод QFD використовує серію

матричних діаграм, які також називаються будинками якості, кожна з яких застосовується на певному етапі розробки продукту. Повністю розроблена функція якості включає чотири етапи, які відповідають «голосу замовника»:



Рисунок 2 - Складові будинку якості [1].

Планування продукту – перетворення вимог та побажань замовника у специфікації продукту за допомогою матричних діаграм. Розробка проекту або розгортання проекту визначає найважливіші частини та компоненти продукту, який буде створено, і забезпечує дотримання параметрів якості, встановлених на Етапі 1. Проектування процесу визначає критичні параметри кожної операції та обирає способи їх контролю. Виробничий дизайн передбачає створення виробничих інструкцій для продукту та вибір інструментів контролю якості.

Для того, щоб застосовувати QFD як важливий інструмент управління якістю, необхідно використовувати не тільки сім інструментів управління, але й сім інструментів управління якістю [3].

Підсумовуючи, слід зазначити, що загально визнано, що QFD є одним з інструментів управління якістю. На думку інших експертів, QFD трактується як інша методологія, яка використовує набір інструментів, спрямованих на забезпечення цінності продукту, яку очікує споживач, при мінімальних витратах. Використання QFD дозволяє споживачеві контролювати продукт, що стає головною турботою компанії, допомагаючи їй залишатися в бізнесі і досягати успіху, допомагаючи їм досягти цього.

Список використаних джерел:

1. Марія Панченко. Управління якістю: теорія та практика: Навчальний посібник: Центр навчальної літератури. Вінниця, 2018. 228 с.
2. Кузьміна Т.О., Свтушенко В.В. Системи управління якістю: Гельветика. Київ, 2018. 500 с.
3. Тюріна Н., Карвацька Н. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Центр учбової літератури. Харків, 2023. 523 с.

НЕДОСТОВІРНА КЛАСИФІКАЦІЯ ТОВАРІВ ЗА УКТ ЗЕД ТА ЇЇ НАСЛІДКИ

*Циганок Костянтин Олексійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет, м. Ірпінь,*

*Чорна Тетяна Миколаївна,
к.т.н., доцент,
Державний податковий університет, м. Ірпінь*

В сучасних умовах зовнішньоторговельна діяльність будь-якої країни, і України, зокрема, пов'язана з переміщенням великої кількості товарів широкого асортименту. З метою регулювання експорту та імпорту товарів в Україні використовується Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД), в основу якої покладено Гармонізовану систему опису та кодування товарів і Комбіновану номенклатуру Європейського Союзу (Мережка та ін., 2019). УКТ ЗЕД являє собою «систематизований перелік товарів, який складається з кодів товарів та найменувань для цих кодів. Коди в УКТЗЕД об'єднані у товарні позиції, позиції – в групи, а групи – в розділи. Для визначення кодів товарів керуються положеннями Основних правил інтерпретації УКТЗЕД, примітками до розділів, груп, позицій, підпозицій категорій та підкатегорій» (*Структура Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, 2016*). УКТ ЗЕД є невід'ємним доповненням до Закону України «Про митний тариф України».

УКТЗЕД в Україні використовують не лише для стягнення мита, але й з іншими цілями, наприклад (*Застосування Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, 2016*): для потреб збирання статистичних даних про зовнішню торгівлю; для митного оформлення товарів, щодо яких запроваджені обмеження на імпорт та експорт; для оподаткування підакцизних товарів, або товарів, для яких знижені ставки ПДВ; для визначення правил походження (в багатьох випадках вважається, що переробка визначає походження товару за умови, що вона призводить до зміни тарифної позиції).

Виходячи з викладеного вище, класифікація товарів має важливе економічне і правове значення, зокрема: від коду товару залежить рівень його митного оподаткування; від коду залежить можливість застосування до товару нетарифних заходів регулювання при переміщенні його через митний кордон; код товару використовується для ведення митної статистики зовнішньої торгівлі України (дані митної статистики використовуються для проведення аналізу зовнішньоторговельного обігу, на основі якого розробляються перспективні заходи митної політики); створюються

передумови для більш ефективного регулювання зовнішньоекономічної діяльності завдяки виділенню товарів в окремі позиції; надає переваги в торговельних переговорах з іншими країнами, оскільки створюється можливість вибору і маневрування у наданні тарифних поступок і пільг, що дозволяє мінімізувати наслідки небажаних для національної економіки поступок при взаємному зниженні загального рівня митних платежів для товарів.

Використання УКТ ЗЕД має ряд переваг: полегшуються міжнародні торговельні переговори і врегулювання торговельних спорів; полегшується збирання, порівняння і аналіз даних торговельної статистики; досягається певна економія, оскільки можна уникнути перекласифікації товарів при перетинанні кордону між країнами або при переході від одного виду економічної діяльності до іншого (наприклад, виробництво, транспортування, експорт); з'являється можливість стандартизації торговельної документації і даних, що надзвичайно важливо для забезпечення електронного обміну даними між різними країнами або різними видами діяльності.

Окрім того, що УКТ ЗЕД є товарною номенклатурою Митного тарифу, коди товарів та їх назви застосовуються в інших державних нормативно-правових актах – Податковому кодексі України, Законах України, Постановах Кабінету Міністрів України, відомчих наказах та інше.

Код товару, визначений згідно УКТ ЗЕД, впливає на застосування до цього товару тарифних та нетарифних заходів. Тарифні заходи – це мита та інші платежі, які стягуються при переміщенні товарів через митний кордон. Від класифікації товару за тим чи іншим кодом УКТ ЗЕД безпосередньо залежить розмір ввізного мита: кожному коду товару відповідає певна ставка ввізного мита, навіть якщо вона дорівнює 0 %. У разі імпорту підакцизних товарів, перелік яких визначено у ст. 215 Податкового кодексу України, окрім мита сплачується також акцизний податок. На розмір ставки акцизного податку також може вплинути код товару за УКТ ЗЕД. Відповідно, зміна коду УКТ ЗЕД може стати причиною подорожчання товару.

Застосування певних нетарифних заходів інколи робить неможливим ввезення чи вивезення певного товару. Нетарифні заходи – це будь-які обмеження та заборони на переміщення товарів через кордон, які не пов'язані із застосуванням мит. Вказані обмеження можуть мати різну форму: додаткова форма контролю (фітосанітарний, екологічний та ін.); сертифікація товару; підтвердження відповідності певному технічному регламенту; отримання дозволу певного органу, ліцензії чи іншого документу. Не всі нетарифні заходи мають пряму залежність від коду товару згідно УКТ ЗЕД. Проте в деяких випадках зміна коду товару має суттєвий вплив на перелік дозвільних документів, необхідних для митного оформлення.

Причини недостовірної класифікації товарів можна розподілити на дві основні групи:

– спрямовані, виникнення яких зумовлюється наявністю шляхів обходу заходів митно-тарифної політики держави;

– випадкові, виникнення яких зумовлюється фактором невизначеності.

Розглянемо групу спрямованих причин. Пріоритетне завдання митно-тарифної політики держави полягає у захисті економічних інтересів і виконанні фіскальної функції (наповнення бюджету). Відповідно, з боку держави виникає необхідність чіткого визначення ставок митних зборів під час ввезення та вивезення товарів. Суб'єкти господарювання, як учасники зовнішньоекономічної діяльності, намагаються мінімізувати витрати і збільшити прибуток, ухиляючись від сплати митних платежів. УКТ ЗЕД містить коди подібних за характеристиками товарів, на які встановлено різні ставки мита. Наявність такої прогалини створює передумови для класифікації суб'єктом господарювання товарів у субпозиції з найменшою ставкою мита. Отже, здійснюється правопорушення, що тягне за собою недоотримання бюджетом держави суми нарахованих митних платежів.

З метою уникнення застосування заходів нетарифного регулювання суб'єкти господарювання, змінюючи характеристики товарів, намагаються ухилитися від витрачання коштів на одержання необхідних ліцензій і дозволів. Випадковими причинами недостовірної класифікації товару можуть бути розбіжність у трактуванні звичної для суспільства термінології та тих термінів, які зафіксовані в УКТ ЗЕД, а також відсутність у суб'єктів ЗЕД базових знань у сфері класифікації товарів щодо застосування Основних правил інтерпретації УКТ ЗЕД, детального вивчення приміток до розділів і груп тощо.

Таким чином, питання достовірної класифікації товару відповідно до УКТ ЗЕД відіграє важливу роль у митній політиці держави. Від коду товару залежить механізм здійснення митного оформлення та митного контролю, а також обчислення митних платежів. Недостовірною класифікацією є дестабілізуючим фактором у реалізації митної політики в частині здійснення митно-тарифного та нетарифного регулювання.

Список використаних джерел:

1. Державна податкова служба України. (2016, 29 лютого). *Застосування Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності*. <http://surl.li/ngnwe>

2. Державна податкова служба України. (2016, 29 лютого). *Структура Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності*. <http://surl.li/ngnwe>

3. Мережко, Н.В., Калуга, Н.В. & Караваєв, Т.А. (2019). *Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності*. Київський національний торговельно-економічний університет.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Лизогуб Андрій Олегович,
аспірант,*

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Публічне управління та адміністрування – це сфера, яка пов’язана з вирішенням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ та організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкретному середовищі, а також в певній галузі суспільного виробництва і держави в цілому.

Затримка у розвитку системи публічного управління в Україні присвячено чимало праць. Деякі вчені, які досліджували проблеми державного управління, сутності понять «державне управління» та «публічне управління», сучасні тенденції формування публічного управління, європейські стандарти публічного управління, побудови ефективної моделі влади, Багато вчених з державного управління говорять про необхідність оновлення системи публічного управління, зокрема через нововведення та необхідність підвищення її ефективності, незважаючи на той факт, що навіть натеper немає одностайної думки серед науковців щодо загальноприйнятого трактування суті понять «публічне управління» та «публічне адміністрування». Розмаїття думок та позицій із цієї проблематики свідчить про широту поглядів науковців, а також про порівняну новизну цих понять, розуміння їхньої ролі і призначення в сучасній практиці управління. Публічне управління – це управління, у якому бере участь народ, бо згідно з Конституцією України джерелом публічної влади є народ, хоча, якщо судити з вищезазначеного, народ цією владою не володіє, лише бере деяку участь у ній [1]. Наукові публікації стверджують, що адміністрування є прерогативою виконавчих органів влади. Адміністрування як один з елементів системи державного управління реалізується шляхом надання окремих адміністративних послуг, окрім виконавчих органів загальної компетенції, ще й такими структурами, як імміграційна, податкова служба та центри надання адміністративних послуг,

Процес публічного управління в нашому розумінні має такий вигляд: – опосередковане публічне управління, до якого належить діяльність органів виконавчої влади всіх рівнів, тобто суто державне управління, але з елементами публічного адміністрування; судова гілка влади з елементами публічного адміністрування та суто публічне адміністрування; – безпосереднє публічне управління, яке охоплює діяльність законодавчої гілки влади, діяльність органів місцевого самоврядування з елементами

державного управління та діяльність громадських і недержавних організацій, установ та бізнес-структур. Вважається, що саме елементи публічного адміністрування в системі державного управління, як і суто публічне адміністрування й елементи державного управління в органах місцевого самоврядування, сприяють забезпеченню процесів поєднання інтересів держави та громадянського суспільства, що загалом становить зміст системи публічного управління. Крім того, ми схильні думати, що поєднання самого державного управління з елементами державного управління в органах місцевого самоврядування має сприяти проведенню загальнонаціональної політики держави. Ми поділяємо погляди В. Бакуменка та С. Попова в частині того, що сучасні тенденції системи публічного управління базуються на певному етапі інноваційного розвитку суспільства та допомагають формуванню завдань для нової політики державного управління [2].

Більшість розвинених країн застосовують методи недержавного сектора управління, методи, які спрямовані на передачу окремих повноважень із вищого рівня на місцевий, просувають водночас процеси взаємодії та взаємозв'язку з органами місцевого самоврядування [3].

Публічне адміністрування складається з:

1) державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур;

2) громадського управління, де суб'єктами є недержавні утворення.

В умовах адміністративної реформи і ринкових перетворень в економіці зростає активність недержавних формувань і структур, які беруть дедалі більшу участь в управлінні не тільки громадськими, а й державними справами, у розв'язанні політичних, господарських і соціально-культурних проблем. Державне і громадське управління у своїй діяльності не протистоять одне одному. Як різновиди публічного адміністрування вони мають багато спільного. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань.

Державне управління — це систематично здійснюваний цілеспрямований вплив держави на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки, на стан і розвиток суспільних процесів, з метою реалізації державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, в інтересах оптимального функціонування та розвитку держави. Органи державної влади, як суб'єкти державного управління, діють у межах компетенції, визначеної для них у відповідних нормативних актах, та наділені необхідними державно-владними повноваженнями.

Система державного управління за своєю структурою охоплює такі складові: суб'єкти управління (управляючу систему) — взаємодію та взаємосприяння (управлінську діяльність/процес) — суспільну систему (об'єкти управління), тобто сфери і галузі суспільного життя. Державне

управління має віддзеркалювати запити та потреби суспільства, повинно бути зорієнтованим на якісне й ефективне надання населенню державних послуг.

Суб'єктами громадського управління виступають недержавні утворення. До них належать різні самоврядні структури (громадські організації, об'єднання) та їхні органи. Вони виступають як суб'єкти публічного управління виключно від свого імені,

Принципами в науковій теорії називають основні положення, за допомогою яких вибудовується теорія і пояснюються факти, що аналізуються. В системі публічного адміністрування принципи - основні положення управлінської діяльності. Це керівні правила, що відбивають зміст законів і закономірностей і мають бути закріплені в нормативно-правових документах та використовуватися в науковій та практичній діяльності фахівців з управління.

На сьогодні новою базовою моделі системи публічного управління є забезпечення дотримання принципу системності та координації вчинення тих чи інших дій та заходів, оскільки їх відсутність або нехтування призводить до проявів хаотичності, непослідовності або навіть передчасності, що порушує цілісність, стабільність та очікувану результативність функціонування системи публічного управління й адміністрування.

Список використаних джерел

1. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування / О. Михайловська та ін. Університетські наукові записки. 2016. № 58. С. 241–253
2. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2015. Вип. 43. № 1. С. 21–27.
3. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління : проекція на муніципальний рівень. ДРІДУ ; НАДУ, 2010, № 2. С. 295–304.

ВПЛИВ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПРОЦЕСИ ПЕРЕТВОРЕННЯ ВІДХОДІВ В ЕНЕРГІЮ¹

Матвеева Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Сурмай Галина Олександрівна

студентка,

Сумський державний університет, м. Суми

На сьогодні в усьому світі зростає інтерес до використання технологій для перетворення відходів на енергію. Крім того, вченими прогнозується, що дана сфера продовжить свій розвиток у країнах світу, та нові інвестиції будуть направлені на розширення цього джерела енергії, за умови успішного вирішення питань сталого розвитку та екології.

Технології перетворення відходів в енергію використовується в ряді європейських країн (включаючи Францію, Німеччину, Швейцарію та Великобританію), зокрема в Японії в Сінгапурі, де сміттєзвалища обмежені. В США функціонує понад 71 заклад з перетворення відходів в енергію. Ряд таких установок розробляється в Індії. Уряд Філіппін також розглядає можливість використання технологій перетворення відходів в енергію для вирішення проблеми зі сміттям у країні. Особливий інтерес до проблем інвестування у перетворення відходів в енергію виявляють в Австралії. Гана розпочала гібридний проект «Вироблення енергії з відходів» для ефективного управління відходами та забезпечення електроенергією. Мета проекту - створити індивідуальні рішення для розв'язання проблем в Гані, перетворюючи відходи на корисну енергію [1].

Незважаючи на те, що тематика перетворення відходів в енергію є досить актуальною для всього світу на сьогоднішній день у цю галузь в більшості країн світу інвестиції є обмежені, і цей сектор знаходиться на ранніх стадіях розвитку.

Результати досліджень авторів [2] свідчать, що оптимальним рішенням є інвестування в спалювання, або в газифікацію, оскільки затримка інвестицій призводить до потенційних втрат від виробництва електроенергії за допомогою цих технологій. Крім того, у документі йдеться про те, що уряд повинен підтримувати програму перетворення відходів на енергію, оскільки

¹ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант»; (науково-дослідна тема 0122U000769 «Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки».

це значно сприятиме вирішенню проблем навколишнього середовища, зокрема якості повітря та управління відходами, а також енергетичної безпеки та стійкості.

Інвестиції в технології перетворення відходів в енергію широко обговорюються в літературі з використанням різних моделей оцінки проєктів.

До них належать традиційні методи оцінки, такі як аналіз життєвого циклу, чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку, термін окупності і повернення інвестицій.

Необхідно зазначити, що актуальність тематики «інвестиції в технології перетворення відходів в енергію» обґрунтовується кількістю наукових праць в БД Scopus® [3], рис. 1.

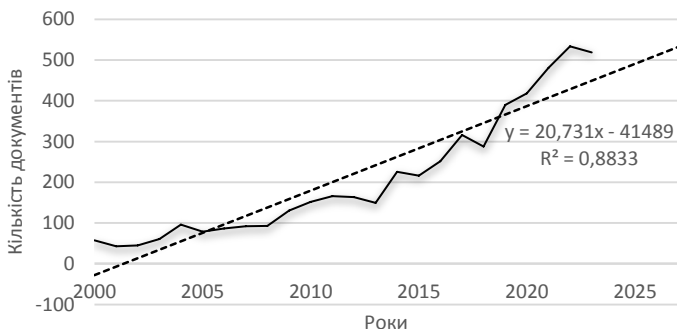


Рисунок 1 – Аналіз та прогнозування кількості документів присвячених тематичі «інвестиції в технології перетворення відходів в енергію» на базі використання БД Scopus® за пошуковими словами investment AND waste to energy (розроблено авторами)

На графіку побудована лінія тренду при лінійній апроксимації. Величина достовірної апроксимації (R^2) вище значення показника 0,85. А отже прогноз щодо збільшення кількості праць за тематикою можна вважати достовірним.

Аналіз пошукової БД Scopus® надав можливість визначити такі країни, що мають найбільшу кількість праць за тематикою, що вивчається: Китай, Сполучені Штати, Велика Британія, Італія, Німеччина, Індія, Іран, Іспанія, Бразилія, Канада, Австралія, Швеція, Франція. Україна в цьому списку на 43 місці.

Загальна кількість праць БД Scopus® за темою «інвестиції в технології перетворення відходів в енергію» склала 5 057 у період з 2000 – 2023 рр.

На базі отриманих даних БД Scopus® було здійснено кластерний аналіз за допомогою VOSviewer, версія 1.6.16, рис. 2. Під час дослідження було визначено 6 кластерів.

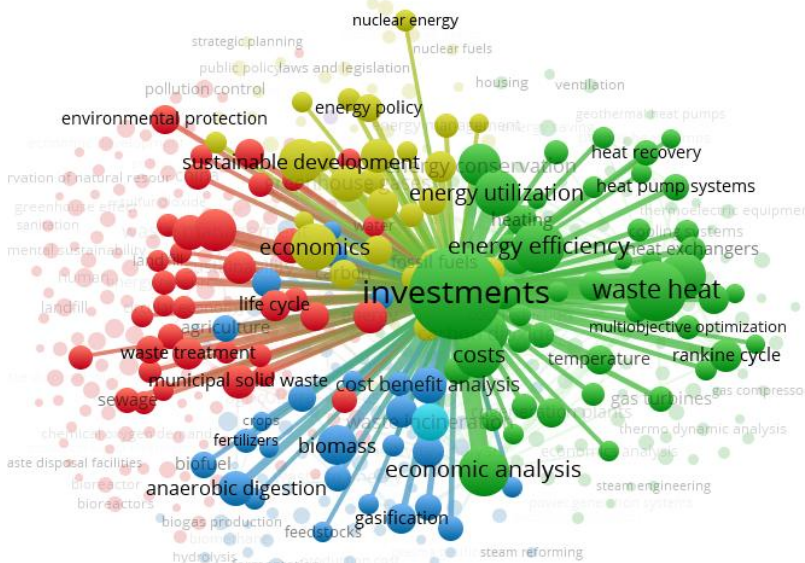


Рисунок 2 – Кластерний аналіз на базі використання VOSviewer, версія 1.6.16 за пошуковими словами investment AND waste to energy *(розроблено авторами)*

Кластерний аналіз визначає, що серед всіх кластерів в другому кластері (зеленому) знаходиться ключовий термін з найвищим рівнем зв'язків – це «інвестиції». Кластер охоплює таку понятійну базу: енергетична ефективність, відпрацьоване тепло, економічний аналіз, утилізація енергії, збереження енергії, системи генерації потужностей, аналіз енергії, витрати. Саме цей кластер має зв'язки з чотирма кластерами: червоним, жовтим, голубим та синім.

У червоному (першому) кластері найбільшу кількість зв'язків утворено за поняттям «управління відходами». Кластер охоплює дослідження щодо управління твердими побутовими відходами, урахування факторів навколишнього природного середовища, аспекти контролю за рівнем забруднення, враховуються життєві цикли, особливої уваги приділяється аналізу досвіду Китаю. Цей кластер має взаємозв'язки з зеленим кластером (другий кластер, утворений з найвищою силою в'язків за поняттям інвестиції), жовтим кластером (кластер, утворений з найвищою силою в'язків

за категоріями економіка та сталий розвиток) та з голубим кластером (шостий кластер, який пов'язаний із спалюванням сміття).

Синій (третій кластер) охоплює дослідження щодо відновлювальних джерел енергії та пов'язаними з ними ресурсами, особливостей перетворення сміття в енергію, а також з аналізом вигід витрат на заходи з перетворення сміття в енергію.

Жовтий (четвертий кластер) вивчає не лише питання економіки та сталого розвитку, а й аспекти енергетичної політики, законів та положень, енергетичного менеджменту.

Бузковий (п'ятий кластер) вивчає викиди парникових газів. Голубий (шостий кластер) досліджує особливості спалювання сміття.

Технології перетворення відходів в енергію можуть відновлювати придатне для використання тепло, електрику (шляхом прокачування газу або пари через турбіну) або паливо з відходів. Ці технології – найкращий шанс почати використовувати стійкі джерела енергії. Використання викопного палива, яке виділяє парникові гази, які сприяють глобальному потеплінню та зміні клімату, можна зменшити за допомогою цих передових технологій, які створюють значні обсяги тепла та енергії з відходів.

Економічні та екологічні переваги цих технологій також можуть принести користь суспільству. Проте існує потреба інвестування в діяльність та інструменти управління перетворення відходів в енергію. Спалювання, анаеробне зброжування та захоронення є найефективнішими процедурами обробки сміття та методами остаточного його видалення. Такі практики, як мінімізація сміття, повторне використання, переробка та компостування, є поширеними в більшості країн [4].

Список використаних джерел

1. Knowledge (2021) Energy from Waste – A load of rubbish or a viable solution to landfill? URL: <https://www.gtlaw.com.au/knowledge/energy-waste-load-rubbish-or-viable-solution-landfill>

2. Casper Boongaling Agaton, Charmaine Samala Guno, Resy Ordon Villanueva (2020) Economic analysis of waste-to-energy investment in the Philippines: A real options approach. URL: https://www.researchgate.net/publication/342199067_Economic_analysis_of_waste-to-energy_investment_in_the_Philippines_A_real_options_approach

3. БД Scopus® URL: <https://www.scopus.com/>

4. Shahabaldin Rezanía (2023) Review on Waste-to-Energy Approaches toward a Circular Economy in Developed and Developing Countries. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. Vol. 11 Issue 9. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/11/9/2566>

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДНОГО Й БАГАТОПЛАНОВОГО ПРОЦЕСУ

Дем'яненко Н. В.,

к.е.н., доцент,

Штик Іван Вікторович,

здобувач вищої освіти ОС Магістр,

Кудря Вікторія Володимирівна,

здобувачка вищої освіти ОС Магістр,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Ефективна підприємницька діяльність може розвиватися тільки за певних соціальних і економічних умов, в певному політичному устрої, який заохочує бізнес. Історично це підтверджується практикою. Зокрема, у країнах, де підприємництво бурхливо розвивалося й розвивається, як правило, з допомогою цілеспрямованим зусиль держави, формувався соціально-економічний клімат, який сприяв цій діяльності (Японія, Німеччина, США, Гонконг, Сингапур тощо) та навпаки – країни Східної Європи [5].

Не дивлячись на специфіку кожної держави, умови, які найбільше сприяли розвитку підприємництва можемо звести у систему: позитивна суспільна думка по відношенню до підприємців й підприємництва; стабільність державної економічної і соціальної політики, що спрямована на підтримку підприємництва; пільгові податкові режими, які забезпечують дієвий стимул підприємству; наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (спеціалізовані юридичні організації, які надають фінансову допомогу для відкриттю власної справи; інноваційні центри; консультативні центри із питань управління, маркетингу, реклами; курсів й шкіл підготовки підприємців); наявність результативної системи захисту інтелектуальної власності, дії якої розповсюджується не лише на винаходи, але й на всю продукцію, концепції, новаторські ідеї і методи ділових активностей; дебіюкратизація процедури щодо врегулювання господарської діяльності із боку органів державної влади (скорочення форм звітності, полегшення правил реєстрації тощо); підприємницька етика [6].

Відповідно до статті 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, систематична, ініціативна, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів й одержання прибутку [1].

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути: юридичні особи всіх форм власності, які встановлені Цивільним кодексом України; громадяни України й інших держав, особи без громадянства, які є не обмеженими законом у правоздатності або дієздатності; об'єднання

юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні відповідно до умов угоди про розподіл продукції.

Суб'єктами господарювання за статтею 55 Господарського кодексу України є:

1) господарські організації – юридичні особи, що створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, що створені відповідно до Господарського Кодексу й інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону підприємцями [1].

Суб'єкти господарювання, залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, наприклад, до суб'єктів мікропідприємництва, середнього і великого підприємництва (ст. 55 Господарського кодексу України) [1].

Згідно положення статті 50 Цивільного кодексу України умовами здійснення підприємницької діяльності є повна цивільна дієздатність фізичної особи та державна реєстрація [7].

Підприємницька діяльність є досить складною формою господарювання, що побудована за певними принципами:

1. Залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна й коштів юридичних осіб і громадян.

2. Вільний вибір видів діяльності.

3. Самостійне формування програм діяльності й вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, встановлення ціни згідно чинному законодавству.

4. Вільний найом працівників.

5. Залучення й використання матеріально-технічних, трудових, природних, фінансових і інших видів ресурсів, використання яких не є забороненим чи не обмеженим законодавством.

6. Вільне розпорядження прибутком, який залишається після унесення платежів, які встановлені законодавством.

7. Самостійне здійснення підприємцями зовнішньоекономічної діяльності, використання належної їм частки валютної виручки згідно особистих потреб [5].

Діяльність підприємців здійснюється згідно нормативно-правової бази України із питань розвитку і підтримки підприємництва. Наприклад, бізнес регулюється такими основними законодавчими актами: Господарський кодекс України; Конституція України; Податковий кодекс України; Закон України «про розвиток та державну підтримку малого і середнього

підприємництва в Україні»; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»; Закон України «Про господарські товариства»; Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2]. Поруч до певної свободи підприємницької діяльності й рівності можливостей для усіх підприємців, є й певні законодавчі обмеження бізнесу:

1. Певні види діяльності можуть здійснюватися тільки державними підприємствами. Відповідно Господарського кодексу України, даними видами діяльності є виготовлення й реалізація наркотичних засобів, зброї і вибухових речовин, цінних паперів й грошових знаків.

2. Уряд встановлює перелік видів діяльності, що ними можна займатися тільки за наявності ліцензій. Ліцензії видаються Кабінетом Міністрів України чи встановлені ними органи.

3. Дозвіл на право займатися тією чи іншою діяльністю потрібний тільки тоді, коли використовують землю чи інші природні ресурси. Даний дозвіл дають місцеві Ради народних депутатів, які розпоряджаються даними ресурсами.

4. Певними видами діяльності можуть займатися лише за наявності кваліфікаційного атестата. Наприклад, щоб займатися медичною діяльністю, необхідно мати диплом лікаря. Для кулінарів вимагають здати екзамени на знання технології тощо. В усіх цих випадках потрібно отримати дозволи місцевої Ради.

Підприємницька діяльність – це складний й багатоплановий процес. Вона потребує від усіх учасників не лише бажання мати «власну справу» і наявності певної суми грошей, але й спеціальної підготовки, майстерності й наполегливості, уміння вибирати сфери діяльності, прикладати певні зусилля, творчу фантазію і мати звичайне везіння. Більша половини нових підприємств закриваються в перший рік господарювання через низьку прибутковість ділових операцій, банкрутство і відсутність терпіння й наполегливості [3]. Новий етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів та методики управління системою на різних рівнях. Раніше вимірювання досягнень підприємства відбувалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими критеріями діяльності. Наразі сучасні реалії ведення бізнесу окрім фінансових показників потребують переосмислення головних чинників економічного розвитку [6, с. 32]. Термін «розвиток» розкриває характер змін, які відбуваються в системі підприємництва. Ця послідовність включає перехід соціальної і економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення й до дати юридичної чи «фізичної» його ліквідації [4, с. 45]. Розвиток підприємства можна здійснювати у різних формах (табл. 1).

Таблиця 1 - Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Фазовий перехід, стрибок, що передбачає докорінну зміну
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, якісну повільну зміну на основі адаптації
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від менше до більш зробленого
Регресивний розвиток	Деградація підприємства, падіння його якісних та кількісних характеристик. Зниження якісного рівня.
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення кола клієнтів та споживачів
Організаційний розвиток	Відображає процеси розвитку персоналу, систему управління, ініціативи тощо
Екстенсивний розвиток	Прояв й розвиток того що уже є
Інноваційний розвиток	Виникнення якісно нової форми
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів на максимально можливе забезпечення конкурентоспроможності підприємств в довготривалому періоді
Сталий розвиток	Обумовлений впливом зовнішнього й внутрішнього середовища і характеризується збільшеннями потенціалу підприємства
Керований розвиток	Виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реінжинірингу, інноваційні й інвестиційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін

Джерело: [6, с. 31]

Отже, успішний розвиток підприємництва передбачає здійснення ефективної господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (25.10.2023).
2. Нормативно-правова база з питань розвитку та підтримки підприємництва. Департамент економічного розвитку і торгівлі: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.11.2023).
3. Показники ефективності брендингу для визначення цінності та сили бренду. Азбука: вебсайт. <https://azbyka.com.ua/uk/pokazateli-effektivnosti-brandinga-1> (10.11.2023).
4. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД ІНЖЕК, 2006. 496 с.
5. Умови й принципи здійснення підприємницької діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28322> (10.11.2023).
6. Хвостіна І. М. Механізм управління стратегічним розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf (16.11.2023).
7. Цивільний кодекс України: чинне законодавство України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T030435?ed=2021_07_15 (10.11.2023).

РОЗВИТОК ФРІЛАНСУ ЯК ШИРОКО РОЗПОВСЮДЖЕНОЇ ФОРМИ САМОСТІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

*Світлична Алла Василівна,
к.е.н., доцент,*

*Передера Владислав Костянтинівич,
здобувач вищої освіти ОС Магістр,*

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Розвиток інтернет-технологій, глобалізація ринку праці та можливість наймати персонал в режимі онлайн призвели до збільшення популярності віддаленої або дистанційної роботи. Зокрема, у США більше ніж третина співробітників – це фрілансери. В Україні цей вид зайнятості є менш популярним. Але із збільшенням зайнятості молодих спеціалістів в сфері інформаційні технології, чисельність фрілансерів швидко зростає. Сьогодні фріланс – це широко розповсюджена форма самостійної зайнятості. Під фрілансером тепер розуміється людина, яка виконує роботу без укладання довгострокового договору із роботодавцем, якого наймають тільки для виконання деякого виду робіт (позаштатний працівник). Фріланс – це вид діяльності, який дає можливість самостійно керувати часом та проектами, пропонувати свої послуги на міжнародному ринку і відповідно, заробляти більше [4]. В сучасній економічній науці інститут фрілансу є малодослідженим явищем, а тому й визначень фрілансу є незначна кількість (табл. 1).

Таблиця 1 - Трагування поняття «фріланс» науковцями

Джерело	Характеристика
Інститут фрілансу [6]	Фріланс (freelance) – це робота, зміст якої полягає у тому, що підприємство чи фізична особа-підприємець для виконання певної задачі наймає собі людину, яка може знаходитися у іншому місті чи навіть у іншій країні
Науковці країн Західної Європи та США [3, с. 23]	Фріланс – вільна зайнятість, переважно віддалена поза штатом організації
Стребков Д. О. [6]	Фріланс – це форма самостійної зайнятості
На професійних іноземних сайтах [10]	Фріланс – це робота на контрактній основі для різних компаній, на відміну від роботи в якості співробітника для однієї компанії
Самі фрілансери у професійних товариствах [8]	Це віддалена робота, при якій не потрібна присутність працівника на робочому місці
Лист Мінсоцполітики від 15 травня 2008 р. № 105/13/116-08 [9]	Це вільний працівник, самозайнята особа чи позаштатний працівник, що виконує разове замовлення чи тимчасову роботу без зарахування в штат компанії

Продовження таблиці 1

<p>Законопроект № 5161 про нестандартні форми зайнятості (фріланс) [5]</p>	<p>Це робота на основі нової особливої форми трудового договору – трудовий договір із нефіксованим робочим часом. Це альтернатива договорам цивільно-правового характеру. Працівник може поєднувати легальну роботу у декількох роботодавців та матиме базові соціальні гарантії (забезпечення лікарняними, достатнім рівнем зарплати, відпустками тощо).</p> <p>Кількість трудових договорів з нефіксованим робочим часом в одного роботодавця не може перевищувати 10 % від загальної чисельності трудових договорів, стороною яких є даний роботодавець.</p> <p>Передбачено, що роботодавець не може забороняти або створювати перешкоди працівникові, що виконує роботу на підставі трудового договору із нефіксованим робочим часом, виконувати роботу за іншим трудовим договором в іншого роботодавця.</p> <p>Заробітна плата буде виплачуватися за фактично відпрацьований час чи за фактично виконану роботу.</p> <p>Мінімальна тривалість робочого часу протягом календарного місяця складе 32 години</p>
--	---

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Виходячи із наведених визначень фрілансу, можемо запропонувати визначення, що буде відповідно узагальнювати характеристики кожного з них. Фріланс – це вид діяльності людини, представлений в формі самозайнятості, що виражається в наданні послуг, переважно віддалено, на основах короткотермінового договору на певний перелік робіт між замовником і виконавцем, поза штатом підприємства. Фріласери – це особи, які надають ці послуги.

Сьогодні фрілансери – це незалежні висококваліфіковані працівники, що не перебувають в штаті підприємства та самостійно надають послуги замовникам на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, без укладень довгострокового трудового договору [1, с. 376].

Займаються фрілансом, зазвичай, представники творчих професій, зокрема, письменники, журналісти, художники, фотографи, дизайнери та спеціалісти ІТ (веб-дизайнери, веб-розробники, контент-менеджери, адміністратори сайтів й інші представники подібних професій). Серед фрілансерів є багато архітекторів, маркетологів, інженерів, спеціалістів із реклами. Але, навіть не володіючи потаємними знаннями в сфері дизайну, web-дизайну, програмування або маркетингу, все рівно можна знайти можливість для роботи фрілансером, зокрема, як приклад: перекладацька робота, написання студентських робіт на замовлення, коректорська робота, рерайтинг і копірайтинг тощо. Фріланс – це співробітництво із роботодавцем на тимчасовій чи постійній основі, що здійснюється через інтернет. А це означає, що зазначена робота чи проект здійснюється на території виконавця,

але не роботодавця. В цьому випадку фрілансер, він же виконавець, має свободу дій, відповідно виконує роботу чи проєкт у зручний для нього час і зручним для нього способом. Однією з головних переваг даної неформальної зайнятості є те, що фрілансери беруть такі роботи, які їх задовольняють, беруть такі замовлення, які їх влаштовують та є для них цікавими. Для багатьох фріланс це не тільки вид заробітку віддаленої роботи, але і спосіб життя і мислення, свобода дій і відсутністю жорстких регламентів. Це – відступ від громадської думки і стереотипів, вільний шлях [3, с. 23].

Поширеною справедливо є думка, що фріланс – це вибір та прерогатива нового покоління – молоді. Із одного боку, молодим людям без досвіду роботи складно знайти традиційне робоче місце, яке ще і задовольняло б їх. Із іншого боку, свобода та незалежність, що дає дистанційна зайнятість, також більше імponує молоді. Та і виросло це покоління із комп'ютерами та гаджетами, отже така робота для них звична та цікава. Більшість фрілансерів в світі – особи віком до 35 років. Середній вік фрілансера в Україні складає 26 років [2].

В Україну загальносвітовий тренд фрілансу прийшов із певною затримкою. Фахівці нашої держави довго придивлялися до такого способу заробити, бо недовіряли йому. Але посткризовий ринок праці так й не зміг показати відчутне зростання, все це й спонукало співвітчизників працювати нелегально. Багато жителів країни навіть й не знають про існування даного поняття. Дехто ототожнює поняття «індивідуальний підприємець» і «фрілансер», але їх слід розмежовувати. Фрілансер – це спеціаліст певного роду, а індивідуальний підприємець виступає часто в ролі роботодавця та може мати власних співробітників.

Можемо констатувати, що фріланс, зародившись в США, дедалі поширився серед інших країн. За даними дослідження, проведеного фахівцями Freelancers Union і CEO Elance-oDesk, приблизно 55 млн. американців вже є фрілансерами – це майже 35 % всіх трудових ресурсів Америки. Науковці вважають, що до 2026 р. фрілансери складуть 70 % всього світового ринку праці. Обороти фрілансу збільшаться до 46 млрд. \$ [11].

Щорічні темпи зростання числа фрілансерів із України на світовому ринку складає від 10 до 25 %. І справа не лише у складній економічній ситуації Україні. Згідно із даними регулярних соціопитувань, вісім із кожних десяти співвітчизників, потерпає від хамства своїх начальників, мають безстрокові відпустки «за власний рахунок» та затримки з виплатами зарплати й давно вже хотіли б займатися фрілансом. Але не всі поки що мають сили й сміливість зважитися на даний радикальний крок, бояться численних ризиків та, як наслідок – розорення [3, с. 25]. Кожного року в країні отримують дипломи велика кількість молодих фахівців, але не всіх із них чекають робочі місця. Відповідно фрілансом можуть займатися усі,

незважаючи на вік та відсутність досвіду роботи. Головне – якісно та вчасно виконувати завдання.

Отже, дистанційна робота активно поширюється Україною. Відповідно, з'явилися пропозиції щодо легалізації «дистанційної роботи», фрілансу, зокрема й роботи у мережі Інтернет. Мова йде про негативні моменти даного виду діяльності. Спеціалісти, наголошують, що дистанційні працівники часто працюють нелегально, відповідно на них не поширюються норми українського законодавства про соціальний захист. Законопроект, що торкається цих питань, був розроблений Міністерством соціальної політики. Мета, якої прагне досягти Мінсоцполітики, розробивши даний документ, – забезпечити тим, хто дистанційно працює соціальний захист та врегулювати питання оплати праці даних співробітників [7].

Отже, розвиток інтернет-технологій, глобалізація ринку праці й можливість наймати персонал у режимі онлайн призвели до зростання популярності віддаленої (дистанційної) роботи.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є., Солярчук Н. Ю. Фріланс та загальна характеристика фрілансера. Науковий вісник НЛТУ України. НУ Львівська політехніка, 2012. Вип. 22.7. С. 375–380.
2. Кулеш С. Статистика по ринках фрілансу в регіонах України. URL: http://itc.ua/news/statistika-po-ryнку-frilansa-v-regionah-ukrainyi-infografika/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A%20itc-ua%20%28ITC.ua%29 (дата звернення: 10.11.2023).
3. Лескова Л. Ф. Фріланс та його перспективи. Topical Issues of Science and Education. Vol.3, July 2017. С. 22-25.
4. Мойсеєнко Т. Надомні працівники: робота без робочого місця. Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Nadomnyerabotniki-rabota-bez-rabocheho-mesta> (дата звернення: 18.10.2023).
5. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості. № 2421-IX від 18.07.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/25760> (дата звернення: 19.08.2023). 29
6. Стребков Д. О. Спосіб найняти фрілансерів для будь-якої роботи. URL: <https://www.freelancer.com.ua/> (дата звернення: 06.10.2023).
7. Фріланс. Сьогодні. URL: <https://www.segodnya.ua/ua> (дата звернення: 15.10.2023).
8. Що таке фріланс? URL: <https://www.freelance.users/serya> (дата звернення: 10.11.2023).
9. Щодо проблем застосування актів законодавства про працю. Лист Департаменту з питань державного регулювання заробітної плати та умов праці Міністерства праці та соціальної політики України від 15.05.2008 № 105/13/116-08. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=05BF55DD51> (дата звернення: 08.10.2023).
10. Freelance. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/freelance.html> (дата звернення: 15.10.2023).
11. How work should work. URL: <https://www.upwork.com/> (дата звернення: 21.10.2023).

БРЕНДИНГ ЯК ПЕРСОНІФІКАЦІЯ ПРОДУКТУ БІЗНЕСУ

*Махмудов Ханлар Зейналович,
д.е.н., професор,
Кривошея Віктор Вікторович,
здобувач вищої освіти ОС Магістр,
Шамрай Владислав Павлович,
здобувач вищої освіти ОС Магістр,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*

У зв'язку із конкуренцією яка активно зростає на ринку товарів й послуг виникає необхідність виділити власну компанію серед інших пропозицій, зробити її унікальною та відомою. Для цього розробляють й впроваджують цілий комплекс заходів, які сприяють підвищенню впізнаваності й закріпленню позитивного іміджу продукту, зокрема, брендинг. Правильно підібрана стратегія із урахуванням усіх особливостей бізнесу – важлива умова досягнення успіхів [2].

Завдання створення відмінної особливості для власного продукту стояло перед виробниками товарів ще у середні століття. Уже в той час ремісники і булочники ставили на власні вироби унікальні знаки, що вказували на виробників. Більше брендинг активно почав розвиватися в 20 столітті, коли рівень конкуренції зріс в кілька разів. Головний упор робився уже на враження клієнта від покупки, певні цінності, що повинні були асоціюватися із конкретною продукцією компанії [2].

Брендинг – це напружена щоденна робота із споживачами, які можуть і не відчувати дефіциту у грошах, але є обмеженими у часі. Для них економія часу чи важливіше, чи еквівалентна економії грошей. Отже, бренди розробляють комунікаційні технології, що економлять час споживачів, але при цьому й коштують дорого.

Оцінка бренду допомагає компаніям зрозуміти цінність власного бренду і те, як він впливає на вартість компанії в цілому. Це важливе розуміння допомагає прийняти правильні рішення, пов'язані із маркетингом і брендингом та може забезпечити орієнтири для цільових показників. Його також можна використати для залучення інвесторів і забезпечення фінансування, так як сильний бренд є дуже цінним активом. Окрім того, оцінка брендів може бути корисна у період злиття чи поглинання (M&A), оскільки вона може допомогти визначити вартість бренду, який купується [4].

У січні 2023 р. міжнародна компанія Brand Finance предоставила щорічний рейтинг найдорожчих брендів світу «Brand Finance Global 500». У першу п'ятірку найдорожчих брендів світу входить Amazon (табл. 1).

Таблиця 1 - Список найдорожчих брендів світу, 2023 р.

Місце 2023	Місце 2022	Бренд	Країна	Сектор	Вартість бренду 2023, \$	Динаміка, %	Вартість бренду 2022, \$
1	2	Amazon	United States	Retail	299,3	-14,6	350,3
2	1	Apple	United States	Tech	297,5	-16,2	355,1
3	3	Google	United States	Media	281,3	+6,8	263,4
4	4	Microsoft	United States	Tech	191,6	+4,0	184,2
5	5	Walmart	United States	Retail	113,8	+1,7	111,9
6	6	Samsung Group	South Korea	Tech	99,7	-7,1	107,3
7	8	ICBC	China	Banking	69,5	-7,4	75,1
8	10	Verizon	United States	Telecoms	67,4	-3,2	69,6
9	28	Tesla	United States	Automobiles	66,2	+43,9	46,0
10	18	TikTok/Douyin	China	Media	65,7	+11,4	59,0
16	15	Mercedes-Benz	Germany	Automobiles	58,8	-3,2	60,8
19	12	Toyota	Japan	Automobiles	52,5	-18,3	64,2
33	39	BMW	Germany	Automobiles	40,4	+6,4	37,9
40	46	Porsche	Germany	Automobiles	36,8	+9,0	33,7
47	33	Volkswagen	Germany	Automobiles	34,0	-17,3	41,0
48	44	Coca-Cola	United States	Soft Drinks	33,5	-5,4	35,4
67	72	Hyundai Group	South Korea	Automobiles	27,3	+9,1	24,9
79	61	Honda	Japan	Automobiles	24,2	-142,0	28,2
89	76	Ford	United States	Automobiles	22,3	-7,9	24,2
100	111	Salesforce	United States	Tech	19,1	+6,7	17,9

Джерело: побудовано автором за даними [4]

Показово, що у 2022 р. збільшилася вартість брендів виробників електромобілів. Причина цього феномену – загальносвітова енергетична криза, що призвела до зростання цін на нафтопродукти. Увесь 2022 р. попит на електричні автомобілі залишався на стабільно високому рівні. Серед автомобільних компаній у десятку найдорожчих брендів світу увійшла Tesla. З 2022 р. вартість бренду Tesla зросла на 44 % до \$ 66 млрд. Друге місце серед автомобільних компаній дісталось бренду Mercedes-Benz, що оцінили у 2023 р. у \$ 58,8 млрд, що на 3 % дешевше, ніж у 2022 р. А Toyota, яка в 2022 р. була найдорожчим автомобільним брендом, у 2023 р. була оцінена лише в \$ 52,5 млрд (-18,0 %). Крім американської компанії Tesla, додав в ціні бренд китайського виробника електрокарів BYD. Бренд BYD зріс на 57,0 % – до \$10 млрд. [4].

В найбільш загальному розумінні ефективність – це співвідношення отриманого ефекту та витрат на його здійснення та є певною ціною чи платою за досягнення даного результату. Брендінг має вагоме значення у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності. Та вимірюється різними критеріями.

Рівень дистрибуції бренду. Бренд може бути відомий та слабка

представленість у каналах дистрибуції (особливо його відсутність) можуть звести нанівець усі успішні заходи брендингу. Для аналізу рівнів дистрибуції бренду на ринках використовуються дані моніторингу продажу незалежних дослідницьких компаній. Вивчення даних аудиту – це цікавий з точки зору оцінки позицій конкуруючих компаній про представленості брендів в місцях продажу в тому або іншому регіоні.

Доцільно розглядати зразу декілька показників. Поряд із традиційним показником чисельної дистрибуції (numerical distribution), відповідно відсотку пунктів продажу, у яких представлений бренд, доцільно оцінювати й показник зваженої дистрибуції (weighted distribution) як сумарна частка пунктів продажу, що мають у наявності дану торговельну марку, у загальному обсязі продажів категорії у цілому. Якщо чисельну дистрибуцію можемо вважати кількісним показником, який відображає широту представленості марочного товару, то якісним показником, який відображає рівень представленості бренду у продажу, є зважена дистрибуція [1].

Для оцінки рівня дистрибуції брендів використовується також й показник відсутності товару у пункті продажу (Out of stock чи OOS distribution). Цей показник оцінює стабільність постачання марочного продукту у пункти продажу. Чим він нижчий, тим ефективніше налагоджено роботу дистриб'юторів з просування бренду компанії.

Індекс розвитку бренду. Якщо розподіл товарів компанії відбувається у різних областях країни, то рекомендують використовувати індекс розвитку бренду (Brand Development Index – BDI).

Розширення бренду. Якщо підприємство бажає розтягнути чи розширити бренд, проводять вивчення підйомної сили бренду (brand leverage) – здатність бренду щодо розширення за допомогою збільшення кількості користувачів, поширення на нову групу продуктів, нові ринки й в новій якості. Фактично – це різниця поміж зусиллями із просування одного й того ж продукту із використанням уже наявного бренду та бренду «з нуля». Дана метрика дуже важлива щодо оцінки ефективності бренд-стратегій, оптимізації марочного портфеля та географічної експансії компанії [1].

Фінансові метрики. Окрім ринкових показників, доцільно використовувати фінансові метрики ефективності брендингу, до яких у першу чергу потрібно віднести показники віддачі інвестицій у бренд (ROBI) та оцінку поточної вартості бренду.

Показник ефективності інвестицій у бренд (Return on Brand Investments (ROBI) показує ефективність інвестицій в проекти з створення і розвитку бренду. Використання даної метрики ефективності брендингу має ряд переваг:

- дає можливість розставити пріоритети в фінансуванні бренд-проектів;
- служить простим критерієм щодо порівняння результативності

альтернативних бренд-рішень;

– дає можливість оцінювати ефективність роботи бренд-менеджерів (середній показник ROBI до конкретного бренду порівнюється із показниками по підприємству у цілому й за окремими брендами марочного портфеля).

Інвестиції в бренд, у свою чергу – це сума затрат, до якої входять:

– попередні витрати по розробці проекту, в тому числі продукту, концепцій, дизайну, зйомки рекламних роликів та ін.;

– змінні маркетингові витрати (ТБ, преса, радіо, зовнішня реклама, POS-матеріали)

– довгострокові зобов’язання;

– витрати на маркетинговий персонал.

Врахування та правильне використання інструментів сприятиме підприємству забезпечувати зростання вартості бренду. Відбудеться не тільки задоволення потреб споживачів від використання бренду, але і можливість створення преміальної вартості щодо власних продуктів, що є однією із найбільш вагомих цілей існування суб’єктів підприємництва або навіть громадської організації на ринку.

Системність, готовність кілька років вкладати в справу енергію, час та кошти, структурованість процесу – це базові передумови створення бренду. Із метою визнання бренду на території України, заявники подають на розгляд пакет документів, який включає: заяву з чітким обґрунтуванням відомості знаку і долученими доказами, квитанцію офіційного збору, зображення знаку і дату на яку вимагається визнання його достатньо відомим [3].

Отже, в цілому бренд впливає на ефективність діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ефективності брендингу. URL: <https://sites.google.com/site/brendingsoccult> (дата звернення: 09.11.2023).

2. Брендинг. Персоніфікація продукту. URL: <https://kebeta.agency/article/brending> (дата звернення: 10.11.2023).

3. Панченко О. П. Брендинг. URL: https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding_in_business_activities (дата звернення: 18.10.2023).

4. Рейтинг брендів 2023: найдорожчі бренди світу. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-brandiv-2023:-najdorozhchi-brandi-svitu> (дата звернення: 11.11.2023).

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Бугрименко В'ячеслав Миколайович,
здобувач вищої освіти ОС «магістр»,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

Вітчизняні комерційні структури будь-якої форми бізнесу постійно стикаються з новими викликами та можливостями. В сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності, до головних чинників її розвитку варто віднести наступні: впровадження інновацій, оперативне реагування на ринкову динаміку та коливання попиту, масштабування в умовах криз та воєнних дій, отримання доступу на нові (в першу чергу, міжнародні) ринки та ін. Фактично, в кожному бізнес-середовищі успіх підприємця залежить від наявності гнучкої стратегії розвитку власної справи. Успішний результат ведення бізнесу, все частіше, залежить від нових реалій, що обумовлюють зміни умов торгівельного підприємництва.

За подібних умов пріоритетним завданням для розвитку свого бізнесу стає пошук способів задоволення потреб в нових знаннях, навичках та компетентностях, як для самого підприємця, так і для його команди. Звідси, виникає очевидна проблема в досвідчених фахівцях, які готові до інноваційного розвитку чи модернізації набутих раніше навичок. Цей аспект ефективного розвитку підприємництва здатні забезпечувати лише ті менеджери та спеціалісти, які готові/здатні йти ногу зі світовими трендами, а також враховувати виклики глобальної екосистеми [1].

Результати аналізу процесів, що відбуваються у вітчизняному та світовому бізнес-середовищі, вказують на те, що найбільш продуктивно сприяє виходу зі складної економічної ситуації, а також забезпечує досягнення сталості розвитку, постійно надаючи нові імпульси для зростання саме інноваційні засади організації діяльності, ініційовані прискоренням темпів науково-технічного прогресу. Інноваційна модель менеджменту залишається надзвичайно привабливою та найбільш прийнятною в умовах вітчизняного сьогодення. А тому визначальний зміст управлінських завдань, для торгівельних підприємств України, полягає саме в формуванні механізму управління їхнім інноваційним розвитком [2].

Вітчизняним компаніям потрібно виходити за межі технологічних можливостей та досягати результатів у подоланні проблеми глобального пошуку знань, необхідних для ефективної роботи на різних ринках. Україна, до початку повномасштабного вторгнення, вважалася доволі перспективною країною, в економічному просторі якої вже функціонували технологічні єдинокористувачі світового масштабу, зокрема це: GitLab, Grammarly, People.ai, Firefly Aerospace, airSlate та ряд інших. Свою активність в країні розвивали і

такі технологічні гіганти, як Google, Reddit чи Viber. Офіційне представництво було відкрите концерном Apple [1].

Поряд з такими іменитими партнерами у вітчизняних підприємств з'явилися перспективи освоєння нових сфер та вирішення значно складніших бізнес-завдань. Інноваційні підходи в організації управлінських процесів торговельних компаній все частіше проявлялися в отриманні унікальних технологій, на базі яких формувалися розробки щодо нових товарів (послуг) чи самих бізнес-моделей.

Інновація – це реалізований аспект нововведень, що спрямовані на досягнення відповідного ефекту та створення нових або вдосконалених конкурентоспроможних технологій, товарів (послуг). Відповідно, розвиток інноваційної діяльності підприємств торговельної сфери бізнесу неможливий без впровадження досягнень сучасних науки і техніки, втілених у нові технології, продукти, засоби комунікацій чи організації управління [2, 3].

Для більшості вітчизняних торговельних компаній актуальним питанням є доцільність докорінної перебудови організаційно-управлінського механізму. В умовах ринкової економіки діяльність з обслуговування має бути зорієнтованою на задоволення потреб і запитів клієнтів. Компанії мають орієнтувати свою діяльність на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку. При цьому самі організаційні процеси в компаніях мають базуватися на відповідних науково обґрунтованих принципах. Найбільш повний та всебічно обґрунтований перелік принципів формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, запропонований авторами в науковій праці [4]. Саме дотримання розглянутих принципів передбачає також і системність підходу а, відповідно, розгляд самого механізму управління інноваційними процесами на підприємстві як комплексного, з погляду внутрішнього змісту та зовнішнього середовища його функціонування.

Список використаних джерел

1. Інноваційний розвиток ЗВО: Роль R&D та партнерства з бізнесом : навч. посібник / Подольчак Н.Ю., Сокіл О.Г., Небесний Р.В. [та ін.]; за заг. ред: Н. Ю. Подольчака, О.Г. Сокола, Ю.М. Дзюраха. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 147 с.
2. Сарай Н. І. Оптимізація механізму управління інноваційним розвитком на торговельному підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. С. 81-87.
3. Колодяжна І. В. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С. 53-56.
4. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Кобушко Я.В.

к.е.н, доц., старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького

Голик Т. О.

*Студентка 4- го курсу спеціальності «Менеджмент»
Сумський державний університет, м. Суми*

Дестабілізаційні процеси, викликані повномасштабною війною, значно вплинули на діяльність усіх секторів економіки та підприємств України. Плинність кадрів, спричинена скороченням чисельності персоналу та нездатністю підприємств бути фінансово платоспроможними, через короткотривалу перспективу та поновлення виробництва викликає потребу пошуку та найму персоналу. Тому у сучасних умовах діяльності ринку праці України постає гостра потреба у висококваліфікованих та вузькоспеціалізованих робітниках. Згідно визначення Крушельницької О.В. та Мельничука Д.П. (2003) персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. На нашу думку, вплив факторів на формування кількості персоналу визначає залежність між внутрішнім середовищем підприємства, а саме персоналом, та зовнішніми силами, такими як зміни у трудовому законодавстві, політика держави, розвиток науково-технологічного прогресу тощо.

На сьогодні рекрутинг стає найважливішим етапом внутрішнього забезпечення виробничих підприємств України. Здебільшого наукові дослідження вчених присвячені проблемам управління персоналом, набору кадрів і кадрової політики, що виникають у рекрутингу як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях. Останні роки процес рекрутингу персоналу відбувається з використанням цифрових технологій (Кравчук та ін., 2021), враховуючи виклики, які супроводжують управління персоналом внаслідок COVID-19 (Hanady, 2021).

На нашу думку, рекрутинг варто розглядати через процесний підхід, адже він включає пошук, підбір та супроводження кандидатів на посаду до офіційного працевлаштування. Варто зазначити, що процес підбору персоналу має структуровану впорядкованість етапів пошуку та виявлення необхідності трудового ресурсу:

- виявлення потреби у персоналі: на сучасних підприємствах, менеджер з персоналу отримує заявку про відкриту вакансію від керівника підрозділу із основними вимогами до кандидата;

- створення фотографії робочого дня відкритої вакансії: включає розробку основних обов'язків, вимог, що сприяють об'єктивному розумінню кандидатів обсягу роботи на конкретній посаді;
- пошук кандидатів на посаду, що включає проведення першого етапу співбесіди. Тобто, рекрутер на цьому етапі виступає каталізатором масиву потенційних працівників та виступає основним інструментом комунікації між кандидатом та підрозділом, що виявив потребу у персоналі;
- оцінка відповідності кандидата вакантній посаді: етап включає анкетування та проведення другого етапу співбесіди, що практично дає зрозуміти кандидату весь об'єм робіт, що передбачають посадові інструкції;
- прийняття рішення про працевлаштування: він є завершальним етапом рекрутингу, адже результатом даного процесу є збільшення кількості працівників підприємства.

Варто зазначити, що ефективний рекрутинг залежить від двох причин: дієвої системи пошуку та підбору персоналу і наявності працівників, котрі забезпечують діяльність даної системи. Проте, в процесі апробації та практичного застосування різних інструментів рекрутингу виникає низка факторів, що спричиняють зниження інтенсивності роботи процесу підбору персоналу. Перш за все, основними причинами є:

- недостатня кількість кандидатів: спричинена обмеженим доступом підприємства до новітніх технологій і систем управління наймом;
- невідповідна оцінка претендента на посаду: спричинена обмеженістю інформації та комунікації у системі найму;
- довготривалість процесу найму: спричиняє втрату інтересу кандидата до посади та зменшує вплив матеріальної мотивації;
- підвищення витрат рекрутингу персоналу: сучасні методи вимагають інвестицій, тому ефективність системи підбору персоналу часто залежить від величини фінансових вкладень підприємства;
- різноманітність потреби у посадах: актуальною проблемою виробничих підприємств України є різносторонність професій. Тому виникає рушійна сила, яка знижує швидкість процесу рекрутингу, а саме потреба у швидкому та оптимальному підборі кандидатів.

Система рекрутингу на виробничих підприємствах України стикається із численною кількістю перепон, саме тому процес ефективного рекрутингу потребує новітніх технологій. Адже диджиталізація стає важливим інструментом дієвого підбору кандидатів. Основні аспекти удосконалення системи рекрутингу на виробничих підприємствах України наведено на рис.1.

Пошук необхідного кандидата потребує довгострокового процесу рекрутингу, саме тому для виробничих підприємств важливо удосконалювати чинні системи підбору персоналу:

1. Використання сучасних job-порталів: в Україні існують розроблені сайти пошуку персоналу, такі як: Work.ua, Robota.ua, Jooble тощо. Вони зменшують витрати часу у пошуку кандидатів через створення бази резюме конкретного міста України;

2. Використання сучасних СУН: передбачає зручність та швидкість оцінки персоналу, шляхом коментування резюме, зіставлення вимог посади і навичок кандидатів. Системи управління наймом спрощують процес підбору персоналу та впливають на його якість.

3. Поширення інформації у соціальних мережах: є швидким інструментом охоплення великої аудиторії та інформування майбутніх кандидатів. Метод дає можливість урізноманітнити кількість кандидатів через поширення у соціальних мережах потреби у працівниках.

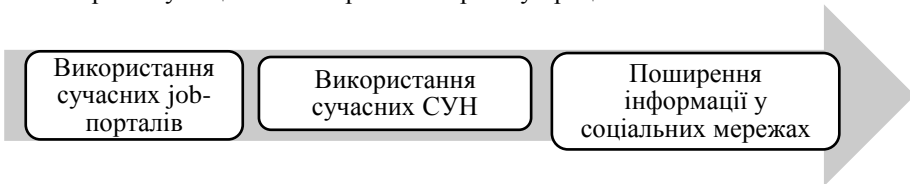


Рисунок 1 – Методи удосконалення процесу рекрутингу на підприємствах

Тому удосконалення процесу рекрутингу впливає на автоматизацію та досконалість операцій, пов'язаних із пошуком та підбором персоналу. Використання сучасних методик диджитал-рекрутингу спрощує процес виявлення потреби у персоналі до прийняття рішення про працевлаштування.

Отже, для сучасних виробничих підприємств України, котрі підтримують сталість розвитку та інновації, удосконалення процесу рекрутингу стає найбільш важливим етапом у забезпеченні висококваліфікованими працівниками. Використання сучасних методів удосконалення процесу пошуку і підбору персоналу повною мірою надає необхідний комунікаційний зв'язок між рекрутером і кандидатом та підвищує швидкість найму на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2003). Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор. 296 с.

2. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Бідна, Т. О. (2022). Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології, 6(1), 92-110. <https://www.mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152>

3. Hanady Al-Zagheer, Samer Barakat. (2021). E-Recruitment as Application Solution during Corona Pandemic. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 5051–5058. Retrieved from <https://www.annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/6292>

PUBLIC HEALTH AS AN ASPECT OF MODERN URBAN PUBLIC POLICY

Demikhov Oleksii, PhD, Salmistu Sirle, PhD, Demikhova Nadiia, PhD,
Sumy State University, Sumy, Ukraine
Estonian University of Life Sciences, Tartu, Estonia
Tallinn University of Technology*, Tallinn, Estonia*

Thematic direction "Organization and management in health care"

In modern conditions of globalization, the issue of community self-sufficiency is directly related to health and economic stability. Increasingly, the leadership of states, opinion leaders and top management of corporations emphasize the need to invest in people, fight against poverty and diseases, open access to public goods and services, create inclusive societies, sustainable consumption and production, environmental programs, disease prevention, ecosystems in business, etc. The indicated management directions confirm the relevance of our topic - the interdependence of economic and public policies in the field of public health of the urban population.

Emphasizing the processes of urbanization, it is necessary to point out that the issue of overcoming obstacles in access to health care, rehabilitation, education, employment and support services, as well as creating an environment that provides opportunities for the proper life and work of disabled people, is extremely relevant today. . For this purpose, one of the initiatives of the World Health Organization "Healthy Cities" is called - it is a global movement that works to raise health in the social, economic and political program of city authorities. For more than 30 years, the WHO European Healthy Cities Network has united about 100 flagship cities and almost 30 national networks [European measure "Healthy Places", 2020].

As indicated by the Framework Program for the implementation of Stage VII (2019-2024) of the WHO European Network "Healthy Cities" [Framework Program, 2019], the agenda for European cities for the period until 2030 coincides with the provisions of the "Health-2020" policy [Health -2020, 2012]. In turn, the basis of the "Health 2020" policy is the experience and heritage of the European region and the values and principles enshrined in such documents as "Policy framework for achieving health for all in the WHO European region" [Policy framework, 2005], "Ottawa Charter on Health Promotion" [Ottawa Charter, 1986], "Tallinn Charter: Health care systems - for health and well-being" [Tallinn Charter, 2008], "Health-21" [Health-21, 1998], as well as declarations adopted at ministerial conferences on the topic of environmental protection and health. The Health 2020 policy recognizes the importance of working at the local level and the role of local authorities in supporting health and well-being.

The priority areas of Stage VII [Framework Program, 2019] are based on the following six theses of the Copenhagen Consensus of Mayors [Copenhagen Consensus of Mayors, 2018]:

1. Investing in people (a healthy beginning of life lays the foundation for a healthy life in the future; strengthening the potential of public health, popularizing a healthy lifestyle and disease prevention; reducing the harmful consumption of alcohol, combating tobacco smoking; reducing unemployment); 2. Designing urban areas that contribute to increasing the level of health and well-being of people (designing green areas, use of alternative energy; healthy transport, including cycling and walking); 3. Support for more active participation and partnership relations in the interests of health and well-being (increasing the level of physical activity; new systems of providing services in the form of partnerships with the aim of establishing a close interaction of primary medical care and health care services; increasing literacy in the field health culture); 4. Promoting the prosperity of local communities and access to public goods and services (general minimum norms of social protection at the local level; strengthening the vitality of communities; healthy housing construction and renovation of outdated residential areas - in Ukraine, it is especially relevant, since the level of physical wear and tear of the housing stock is constantly increasing); 5. Promoting peace and security through the formation of inclusive societies (the concept of "health as a bridge to a peaceful life" - health care programs in conflict and post-conflict situations to build peace, which is extremely relevant today in Ukraine; increasing the level of social cohesion; security human (from physical to food); 6. Protection of the planet from degradation, including through sustainable consumption and production (minimization of the effects of climate change and adaptation to them; municipal health programs; waste disposal, water supply and sanitation).

All these six theses are interdependent. In order to achieve the most significant results in these areas, cities need to ensure the interconnection of public policy, economic investment programs and make every effort for a fair distribution of resources. Combining such governance approaches that make health and well-being accessible to all will drive innovation and leverage investments to promote healthy lifestyles and disease prevention [Framework Program, 2019].

Therefore, public health as a direction of modern urban public policy becomes an urgent task. Using the specified strategic thinking of European cities will give Ukraine the opportunity to develop its own public health policy, which will combine economic and public tools. Therefore, further research in this direction is extremely promising.

References

1. Copenhagen Consensus of Mayors: Healthier and Happier Cities for All/WHO (Regional Office for Europe), 13/02/2018, Copenhagen, Denmark.

[Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/361436/consensus-rus.pdf?ua=1 (access date: March 17, 2020).

2. European measure “Healthy Places”. Website “Health Protection” [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.auc.org.ua/novyna/evropeyska-merezha-zdorovi-mista> (date of publication: March 20, 2020).

3. Framework Program for the Implementation of Phase VII (2019-2024) of the WHO Healthy Cities European Network - Copenhagen, Denmark : World Health Organization Regional Office for Europe, 2019. [Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/400287/04-FINAL-Phase-VII-implementation-framework_Ru-.pdf?ua=1 (access date: March 16 2020).

4. Health-21. Health for all in the 21st century. Copenhagen, Denmark: WHO Regional Office for Europe; 1998. [Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/88593/EHFA5-R.pdf (accessed March 15, 2020).

5. Health-2020: Basics of the European strategy to support the actions of the entire state and society in the interests of health and well-being. - Copenhagen : World Health Organization Regional Office for Europe, 2012. [Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/215432/Health2020-Long-Rus.pdf?ua=1 (access date: March 20, 2020).

6. Ottawa Charter for Health Promotion. Ottawa, Canada: World Health Organization; 1986. [Electronic resource]. - Available at: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/146808/Ottawa_Charter_R.pdf (accessed March 20, 2020).

7. Policy framework for health for all in the WHO European Region - Copenhagen, Denmark: WHO Regional Office for Europe, 2005. [Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0011/98390/E87861R.pdf (accessed March 20, 2020).

8. Tallinn Charter: Health systems for health and well-being. Tallinn, Estonia, WHO Regional Office for Europe; 2008. [Electronic resource]. - Access mode: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/88612/E91438R.pdf?ua=1 (accessed February 11, 2020).

АКТУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ У СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

*Гапієнко Дар'я Володимирівна
студентка, група М-11
Сумський державний університет, м. Суми*

На практиці мотиваційні методи завжди пов'язувались із певним рівнем розвитку виробництва, існуючим соціальними умовами, потребами, культурою, релігією. Але тисячоліттями людство намагалося змінювати поведінку людини, яка керувалася не науковими підходами, а методом «спроб і помилок». Мотивація - це внутрішній процес. Незалежно від того, чи визначаємо ми це як потяг чи потребу, мотивація - це стан всередині нас, який прагне змін у нас самих або в оточенні [1]. Кожне рішення має свою ціну, але коли ми вмотивовані, легше витримати незручності, пов'язані з діями, ніж біль від того, щоб залишатися на місці. Якимось чином ми переступаємо розумовий поріг - зазвичай після тижнів прокрастинації та з наближенням кінцевого терміну - і невиконання роботи стає більш болючим, ніж її виконання. Методи мотивації співробітників є важливими для успіху компанії. Коли ви знаєте, як мотивувати співробітників, ви отримуєте від них найкраще. Вмотивовані співробітники працюватимуть більше та будуть віддані місії компанії. Щасливі працівники більш продуктивні та з більшою ймовірністю залишаються в компанії, ніж шукатимуть іншу роботу в іншому місці.

Існує два основних типи мотивації співробітників:

- Внутрішні - особисті виклики, задоволення від роботи, самореалізація;
- Зовнішні - фізичні винагороди, зарплата, бонуси, подарунки;

Уявіть, що ви керівник будь-якої організації. У вашому розпорядженні є команда (або команди) для розвитку вашої компанії та спільного досягнення ваших цілей. Як ви бачите ідеальний робочий процес для своїх співробітників? Напевно, ви хочете, щоб кожен із ваших співробітників виклався на повну і завжди намагався зробити більше, ніж передбачено трудовим договором. Що може бути рушійною силою таких дій? Відповідь проста - мотивація, крім грошей, мається на увазі певний внутрішній стимул, який рухає кожного співробітника до «ідеального образу робочого процесу». Гроші та вигода, звичайно, важливі, але це не єдині мотиваційні фактори. Важливими факторами мотивації для співробітників є гарний баланс між роботою та особистим життям, мотиваційні колеги і заохочувальний начальник. В руках керівника або менеджера є безліч методів мотивації. Головне поєднувати матеріальне і нематеріальне в рівних частинах, прислухаючись до організму компанії і не забуваючи, що ви працюєте в основному з людьми та їхніми потребами.

Існують три класичних теорії мотивації:

- Теорія трьох потреб Макклелланда описує три бажання, які людина може мати. Кожна людина мотивована владою, приналежністю або досягненням. Як правило, одна риса є більш домінуючою, але інші також присутні в особистості. Існує багато теорій, які вивчають мотивацію, деякі з яких мають елементи, подібні до теорії Макклелланда. Наприклад, модель успіху МакКлелланда розглядає тих, хто намагається робити краще і досягати більшого [2].

- Двофакторна теорія Герцберга описує, що людей мотивують дві речі: мотиватори та фактори гігієни. Ці два фактори мають вирішальне значення для мотивації: мотиватори сприяють задоволенню роботою, а гігієнічні фактори запобігають незадоволенню роботою. У той же час керівництво не може мотивувати працівників лише покращенням гігієнічних факторів, які вже сприймаються як достатні. З іншого боку, чинники, названі мотиваторами, такі як визнання, відповідальність, службове зростання та інші міри особистого просування, можна успішно використовувати для підвищення продуктивності праці [3].

- Теорії очікування В. Врума. Він стверджує, що зусилля, докладені для виконання певної дії, залежать від сили очікувань і важливості винагороди для людини. Зусилля, вкладені людиною у виконання дорученого завдання, безпосередньо пов'язані з продуктивністю людини. Чим більше зусиль, тим краща продуктивність індивіда [4].

Під час воєнного стану задоволення базових потреб у безпеці та відпочинку є критичним для кожного працівника. Тому найважливішою рекомендацією для кожного керівника при впровадженні нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та вироблення алгоритму дій на випадок надзвичайної ситуації. Тож, що ж таке мотивація. Мотивація - це внутрішній процес. Незалежно від того, чи визначаємо ми це як потяг чи потребу, мотивація – це стан всередині нас, який прагне змін у нас самих або в оточенні. На мотивацію впливає задоволення потреб, які або необхідні для підтримки життя, або важливі для благополуччя та зростання.

Список використаних джерел:

1. *Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу: приклад ПрАТ «Миколаївцемент»*. (б. д.). ЗУНУ - Західноукраїнський національний університет. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/9-22.pdf>

2. *McClelland's Theory of Motivation*. (б. д.). <https://study.com/academy/lesson/david-mcclellands-theory-of-motivation-lesson-quiz.html>

3. Admin. (2021, 5 лютого). *Вікіпедія | Категорія 86 | Сторінка 788*. www.wikidata.uk-ua.nina.az. https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/Теорія_мотивації_Фредерика_Герцберга.html

4. *Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance*. (б. д.). TSW Training. <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>

ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЇХ ПЕРЕХОДУ НА НОВІ УМОВИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Посилкіна О.В.,
докт. фарм. наук, проф.
Національний фармацевтичний університет, м. Харків
Бушуєва В.Ю.,
здобувач вищої освіти ОС магістр,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Ефективність діяльності кожного медичного закладу залежить від багатьох факторів – ступеня впровадження інноваційних технологій, професіоналізму медичного персоналу і досконалості системи мотивації, наявності необхідних ресурсів, ефективності організаційної побудови закладу, адекватності використовуваних методів і інструментів управління тощо, але насамперед – від інтегрованості і збалансованості зазначених факторів під час їх використання. Застосування того чи іншого фактору поза зв'язком з іншими ще не забезпечує сталого соціально-економічного розвитку закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах реформування системи охорони здоров'я і переходу на нові умови господарювання. Для досягнення цих цілей потрібне комплексне використання перелічених факторів і всіх складових організаційно-економічного потенціалу, яке стає можливим лише завдяки упровадженню у ЗОЗ моделі економічного управління.

Ми розглядаємо економічне управління ЗОЗ як інтегруючий вид управління, який забезпечує максимізацію (зростання) цінності закладу для всіх стейкхолдерів і створює умови для його довгострокового стійкого функціонування за рахунок формування і ефективного використання організаційно-економічного потенціалу та управління фінансово-економічними результатами діяльності. Впровадження економічного управління в ЗОЗ, більшість з яких в сучасних умовах змушені діяти на тих же принципах, як і інші підприємства – суб'єкти господарської діяльності, створює умови для забезпечення координації цілей, завдань, інструментарію різних видів спеціального управління для досягнення на цій основі комплексності та системності управлінських впливів і реалізації наміченої стратегії.

Але при цьому слід враховувати соціальний зміст і суспільну значущість функціонування ЗОЗ, тому у змістове наповнення механізму економічного управління медичним закладом повинна бути покладена дещо інша система цільових орієнтирів на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності. Результативна функція будь-якого медичного закладу не може бути спрямована винятково на одержання прибутку навіть за умови, що цей

медичний заклад є комерційною організацією. Головною метою будь якого ЗОЗ є своєчасне надання якісної медичної допомоги пацієнтам.

Внаслідок цих обставин в медичному закладі економічні закони діють не так виразно, як в ринкових структурах, але нехтувати ними не можна. І у зв'язку із цим доцільною є розробка бюджетів, як гнучких інструментів сучасного фінансового менеджменту, розширення структури джерел фінансування, зокрема, завдяки використанню коштів накопичувальних фондів територіальних громад і благодійних фондів, благодійних внесків та пожертвувань юридичних і фізичних осіб. Не можна нехтувати і можливостями залучення інноваційних джерел фінансування, зокрема від впровадження державно-приватного партнерства у формі фасиліті-менеджменту (facility management) та можливості впровадження спеціалізованого фасиліті-менеджменту, який дозволяє передавати непрофільні функції медичної установи в аутсорсинг. До того ж у медичних закладах сьогодні повинен впроваджуватися моніторинг результатів господарської діяльності та своєчасне прийматися зважені управлінські рішення, і при необхідності, застосовуватися підходи антикризового менеджменту.

Адаптована до реальних умов система управління медичним закладом створює умови для безпосереднього впливу на результати його діяльності. Ця адаптивна управлінська система повинна базуватися на застосуванні адекватно підібраних методах економічного управління. Введені у цю систему методи раціонального використання обмежених ресурсів безпосередньо впливатимуть на рівень основних показників діяльності, які, своєю чергою, є основним джерелом розвитку медичного закладу.

Запропонований нами механізм економічного управління ЗОЗ заснований на застосуванні системного, процесного, адаптивного, програмно-цільового і проєктного підходів до управління (рис.1). Згідно із системним підходом, ЗОЗ розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як персонал, структура, завдання, технології, що орієнтовані на досягнення певних цілей і тісно переплетені з зовнішнім середовищем. Використання саме цього підходу до управління дозволяє ЗОЗ своєчасно адаптуватися до зміни політичної, економічної, соціально-демографічної та культурної ситуації і дає змогу реально реалізувати на практиці елементи економічного управління в умовах реформування вітчизняної системи охорони здоров'я.

Впровадження процесного підходу, стандартизація бізнес-процесів є також необхідною умовою формування ефективного механізму управління ЗОЗ і його успішної діяльності в складних економічних умовах. Адаптивний підхід до управління передбачає здатність керівника ЗОЗ обирати найбільш доцільні методи, технології і інструменти управління в залежності від ситуації. Програмно-цільовий підхід є одним із найбільш дієвих підходів в

управлінні ЗОЗ, який реалізується через цільові програми та забезпечує прямий взаємозв'язок між розподілом бюджетних ресурсів та фактичними чи запланованими результатами їх використання відповідно до встановлених пріоритетів державної політики.

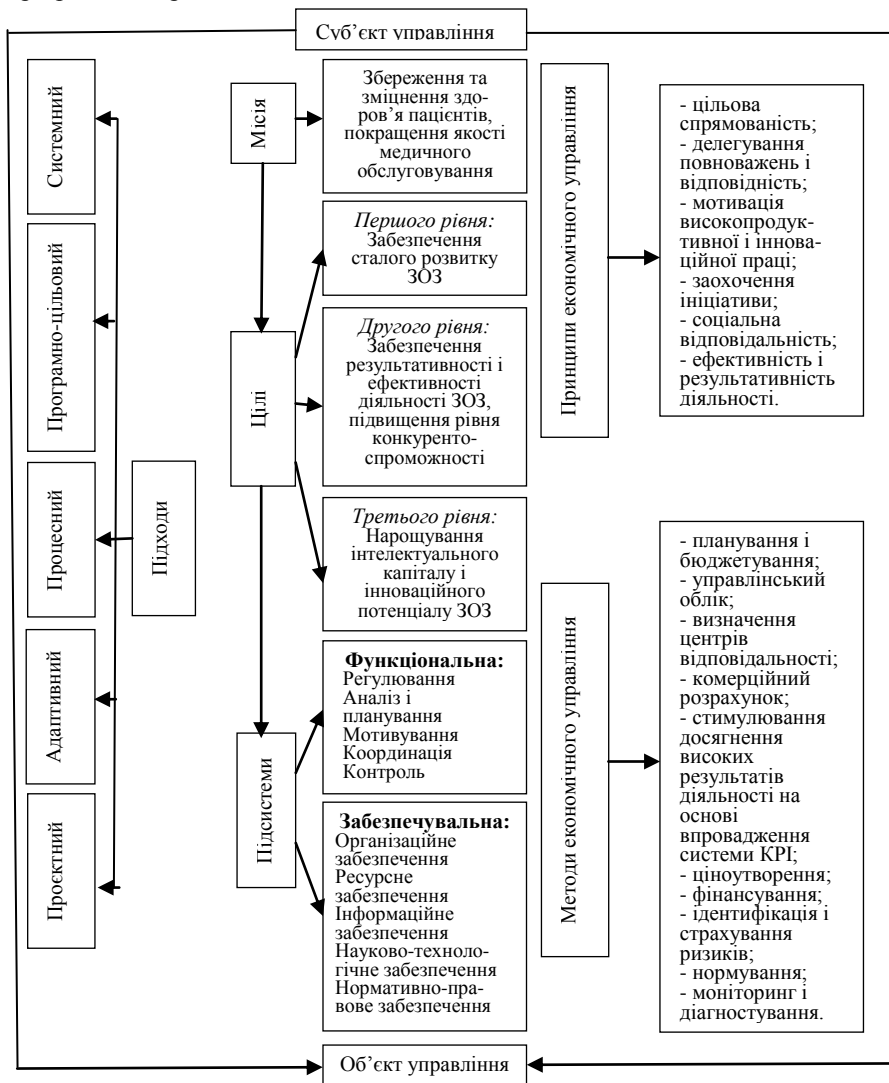


Рисунок - 1 Запропонована модель механізму економічного управління ЗОЗ
Джерело: доопрацьовано на підставі [1, 2]

Проектний підхід – це особлива форма управління, що дозволяє закладу сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу завдань при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет.

Як видно з наведеної схеми, запропонований механізм економічного управління ЗОЗ містить дві підсистеми: функціональну та забезпечувальну. У складі першої провідне місце належить регулюванню, оскільки надання послуг із охорони здоров'я підлягає обов'язковому ліцензуванню, а технологічна його компонента регламентується уніфікованими клінічними протоколами надання медичної допомоги. Забезпечувальна підсистема включає організаційне, ресурсне, інформаційне, нормативно-правове і науково--технологічне забезпечення діяльності закладу.

В основу побудови механізму економічного управління ЗОЗ мають бути покладені певні принципи: цільової спрямованості; розподілу повноважень і відповідальності; мотивації високопродуктивної і інноваційної праці; заохочення ініціативи; соціальної відповідальності; ефективності і результативності діяльності.

Методами реалізації економічного управління є: планування і бюджетування; комерційний розрахунок; стимулювання досягнення високих результатів діяльності на основі впровадження системи KPI; ціноутворення; фінансування, ідентифікація і страхування ризиків, нормування, моніторинг і діагностування.

Важливою умовою побудови дієвого механізму економічного управління в ЗОЗ є побудова системи показників для оцінки досягнення цілей і результатів економічного управління та ефективності функціонування медичного закладу. З цією метою нами запропоновані наступні показники: динаміка обсягу надання медичних послуг; рентабельність комерційної діяльності; показники широти і оновлення медичних послуг, які надаються ЗОЗ; продуктивність праці; фондovіддача; коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнт обіговості оборотних активів; точка беззбитковості діяльності закладу; запас фінансової стійкості; коефіцієнт стабільності кадрового складу; коефіцієнт плинності персоналу; динаміка середньої заробітної плати у ЗОЗ; показник соціального забезпечення персоналу; показник інноваційної активності ЗОЗ; коефіцієнт конкурентоспроможності ЗОЗ; ринкова частка медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Смирнов С. О., Бикова В. Г. (2016). Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком, № 3, 78–83.
2. Яремко І.І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, № 2 (6), 127-138.

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

*Бондарчук Інна Михайлівна,
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,
Дехтярчук Вікторія Вікторівна,
спеціаліст вищої категорії,
Капран Світлана Богданівна,
к.п.н., спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,
ВСП Київський фаховий коледж міського господарства Таврійського
національного університету імені В. І. Вернадського*

Економіко-правовий механізм охорони довкілля – це комплексний міжгалузевий правовий інститут, який об'єднує норми права різних його галузей і спрямований на системне правове регулювання суспільних відносин у сфері охорони довкілля на засадах узгодження екологічних та економічних інтересів суспільства.

Економіко-правовий механізм – це система, яка включає правову, функціональну та економічну підсистеми; це система організаційно-правових, управлінських, економічних, зокрема фінансових і податкових заходів, спрямованих на забезпечення охорони природи, раціонального природокористування та екологічної безпеки [4].

Створення дієвого економіко-правового механізму охорони довкілля в Україні залежить від розв'язання комплексу як внутрішніх для сфери природокористування, так і зовнішніх, пов'язаних із загальноекономічною ситуацією, організаційних, технологічних, фінансових проблем. Миттєве їхнє вирішення за жодних умов неможливе. Це дає підстави стверджувати, що розробка та запровадження адекватного економіко-правового механізму охорони довкілля – тривалий процес, який проходить одночасно і паралельно з процесом становлення та розвитку економічної і політичної систем в Україні [3].

Завдання правового регулювання у цьому контексті має полягати насамперед у тому, щоб допомогти розв'язати конфлікт економічних та екологічних інтересів, зробивши екологічно некоректну діяльність невігідною також і економічно, а дотримання екологічних вимог у господарській діяльності економічно вигідним. Такий підхід має стати основою екологічної політики держави як системи намірів, програм та засобів їхньої реалізації з метою досягнення цілей охорони навколишнього природного середовища.

Врегулювання питання щодо фінансування суб'єктами екологічних правідносин своїх прав на природокористування і охорону навколишнього природного середовища викладено у ст. 42 Закону України «Про охорону

навколишнього природного середовища» [1]. Відповідно до законодавства фінансування заходів щодо охорони навколишнього природного середовища передбачається Державним бюджетом України та місцевими бюджетами. Використання як джерела фінансування природоохоронних заходів власних коштів підприємств передбачено і Господарським кодексом України. Так, у 1991–2010 рр. в Україні, як і в багатьох країнах Центральної і Східної Європи того періоду, зберігалися несприятливі умови для фінансування природоохоронної діяльності і, особливо, інвестицій.

До головних несприятливих факторів можна зарахувати: зменшення уваги громадських організацій і населення до екологічної проблематики і, як наслідок, – недостатня політична підтримка природоохоронної діяльності з боку законодавчих і виконавчих органів влади; недопустимо висока вартість кредитних ресурсів; важкий фінансовий стан більшості підприємств базових галузей промисловості, ускладнений хронічними неплатежами; недосконалість природоохоронного законодавства, слабкість адміністративної системи. У цих умовах одним із найбільш важливих джерел фінансування природоохоронної діяльності вважаються бюджетні та позабюджетні фонди охорони навколишнього природного середовища (екологічні фонди), які виникли в країнах з перехідною економікою, коли держава вже не забезпечує фінансування в галузі охорони довкілля, а приватний капітал ще не спроможний це зробити, їхня поява зумовлена постійними і надто великими щорічними дефіцитами державного бюджету. Саме завдяки існуванню таких екологічних фондів як на загальнодержавному, так і регіональних і місцевих рівнях з'явилася дійсна можливість нагромаджувати відповідні кошти для реалізації природоохоронних програм і проектів.

Основним завданням створення екологічних фондів було формування автономного, незалежного від держбюджету, централізованого фінансування природоохоронної діяльності. При цьому передбачалося, що кошти позабюджетних екофондів мають не підміняти, а доповнювати бюджетні кошти, а також кошти, що виділяються для цієї мети підприємствами природокористувачами. У Податковому Кодексі України розділ 8 присвячено екологічному Податку [2]. Згідно зі ст. 241 Податкового Кодексу України, Платниками податку є суб'єкти господарювання, юридичні особи, що не провадять господарської (підприємницької) діяльності, бюджетні установи, громадські та інші підприємства, установи та організації, постійні представництва нерезидентів, включаючи тих, які виконують агентські (представницькі) функції стосовно таких нерезидентів або їхніх засновників, під час провадження діяльності яких на території України і в межах її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони здійснюються:

- викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення;
- скиди забруднюючих речовин безпосередньо у водні об'єкти;
- розміщення відходів (крім розміщення окремих видів (класів) відходів як вторинної сировини, що локалізовані на власних територіях (об'єктах) суб'єктів господарювання);
- утворення радіоактивних відходів (включаючи вже накопичені);
- тимчасове зберігання радіоактивних відходів їхніми виробниками понад установлений особливими умовами ліцензії строк.

Крім того, у Податковому Кодексі зазначено порядок обчислення екологічного податку та розміри ставок податку за розмиви видами забруднень:

- за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення;
- за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин пересувними джерелами забруднення;
- за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти;
- за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах;
- за утворення радіоактивних відходів (включаючи вже накопичені);
- за тимчасове зберігання радіоактивних відходів їхніми виробниками понад установлений особливими умовами ліцензії строк.

На території України діють два види екологічних податків та зборів:

- загальнодержавні податки;
- загальнодержавні збори.

До загальнодержавних податків належать:

- екологічний податок;
- рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні;
- плата за користування надрами;
- плата за землю;
- плата за землю (фізичні особи);
- фіксований сільськогосподарський податок.

До загальнодержавних зборів належать:

- збір за спеціальне використання води;
- збір за спеціальне використання лісових ресурсів;
- збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;
- плата за використання інших природних ресурсів.

Економічний механізм природокористування та природоохоронної діяльності в Україні ґрунтується на таких основних аспектах:

1. Платність за спеціальне використання природних ресурсів та за шкідливий вплив на довкілля.

2. Цільове використання коштів, отриманих від зборів за спеціальне використання природних ресурсів та забруднення довкілля, на ліквідацію джерел забруднення, відновлення та підтримання природних ресурсів у належному стані.

Основною метою економіко-правового механізму природокористування та природоохоронної діяльності є:

— стимулювання шляхом впровадження еколого-економічних інструментів, за якими природокористувачі повинні зменшувати шкідливий вплив на довкілля, раціонально та ощадливо використовувати природні ресурси та зменшувати енерго-і ресурсомісткість одиниці продукції;

— створення за рахунок коштів, отриманих від екологічних зборів та платежів, незалежного від державного та місцевих бюджетів джерела фінансування природоохоронних заходів та робіт.

Дуже тісно із системою місцевих податків і зборів пов'язаний механізм ресурсних платежів. Розрахунки за використання деяких природних ресурсів закріплені на рівні податкової системи (плата за землю, лісовий дохід), проте ряд платежів регулюється відокремлено, а механізм їхньої калькуляції і стягування схожий на податкові відрахування та кошти, одержувані від ресурсних платежів, при цьому вони також надходять до бюджетів різних рівнів і є джерелом накопичення їхньої доходної частини [4].

Отже, можна зазначити, що економіко-правовий механізм природокористування, охорони навколишнього природного середовища та ефективне управління природокористуванням можна визначити в сукупності як цілісну систему правових та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію економічних важелів забезпечення охорони довкілля, що у свою чергу приведе до удосконалення нормативно-правової бази, яка здійснює регулювання раціонального природокористування та удосконалення нормативно-правової бази економіко-правового механізму природокористування.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Документ 1264- XII (1991).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
2. Податковий Кодекс України, Документ 2755- VI (2023).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Коренюк П. І., &Федулова С. О. (2014). Економіка природокористування : навчальний посібник. Дніпро:Акцент ПП.
4. Хвесик М. А., Рогач С. М., & Кулаєць М. М. (2013). Економіка природокористування : підручник.К.:Аграр Медіа Груп.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Гусаковська Тетяна Олександрівна,
к.е.н., доцент,*

Малець Марина Юріївна,

здобувач вищої освіти ОС магістр,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

В сучасних ринкових умовах глобалізації, розвитку ІТ технологій, змін у структурі національної економіки, стає все більш очевидною проблема розвитку людського капіталу організації. Для успішного функціонування організації важливо вміти керувати людськими ресурсами, тому жодна організація, яка прагне досягти успіху, не може обійтись без кадрової політики [1].

Важливо розуміти, що в теперішніх реаліях ведення підприємницької діяльності критично змінилась функція працівника, який зі звичайного виконавця перейшов в активного учасника виробничого процесу, здійснюючи вплив на прийняття стратегічних рішень та виконання оперативних завдань. Ефективніших результатів досягають ті організації, які в своїй структурі володіють кваліфікованими та мотивованими кадрами.

Лідуючу позицію в стимулюванні персоналу займає кар'єрне зростання. Особливість даного процесу полягає в тому, що в ньому є спільна зацікавленість роботодавця та працівника. Роботодавці сприяють кар'єрному зростанню, оскільки даний розвиток передбачає формування висококваліфікованих кадрів, створення генераторів ідей та основного двигуна розвитку бізнесу в сучасних умовах. Відповідно, кар'єрний розвиток персоналу є актуальним та важливим питанням, оскільки такі організації отримують мотивованих, лояльних співробітників, професіоналів з високою продуктивністю.

Поняття кар'єра визначають як перебіг або підсумок переміщення особи між різними статусними позиціями у межах фахової, громадської, політичної та інших галузей людської діяльності упродовж життя [2].

Розрізняють два види кар'єри: професійна та внутрішньоорганізаційна. Професійна розглядається в контексті зміни професійного рівня від моменту прийняття на роботу та до виходу на пенсію. Вона може бути поглиблена в одній сфері діяльності, або охопити інші напрямки. Внутрішньо організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства. Вона реалізується в чотирьох основних напрямках: вертикальна (переміщення на інший ступінь структурної ієрархії), горизонтальна (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій

посаді), східчаста кар'єра (просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним), доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства).

Сучасне планування кар'єри зіткнулось з проблемами через зміни в економіці, технологіях та соціокультурному середовищі. Ось деякі з них:

Швидкі зміни в технологіях: технологічний прогрес призводить до появи нових професій та вимагає постійного оновлення навичок. Планування кар'єри стає складнішим через потребу у навчанні та адаптації до нових технологій.

Нестабільність на ринку праці: економічні зміни можуть призвести до змін у вакансіях, рівнях безробіття та стабільності робочих місць.

Глобалізація: зростає конкуренція на ринку праці через доступність робочої сили з усього світу. Це може вплинути на вимоги до кваліфікацій та заробітної плати.

Зміна кар'єрних цілей: індивіди можуть змінювати свої цілі та цінності з часом, що впливає на їхнє бажання у сфері кар'єри та професійний розвиток.

Нестабільність у роботі: тенденція до контрактних або тимчасових робочих місць може зробити кар'єру менш стабільною.

Неодноразові переходи між професіями: люди частіше змінюють кар'єрний шлях, що може створювати труднощі в стабілізації та розвитку.

Отже, підводячи підсумки, можемо з чіткістю сказати, що сучасна економіка залежна від якісного менеджменту та професійності управлінців. Зміни в економічних системах та розвиток ІТ-технологій вимагають від менеджерів активної участі в стратегічних рішеннях, що створює потребу в кваліфікованих та мотивованих кадрах. Кар'єрне зростання є одним із найвагоміших стимулюючих факторів для персоналу. Сучасне планування кар'єри має свої виклики через швидкі зміни в технологіях, нестабільність на ринку праці, глобалізацію та зміну кар'єрних цілей працівників. Ці фактори можуть вплинути на стабільність та розвиток кар'єри працівників, створюючи необхідність постійного навчання та адаптації до нових умов.

Список використаних джерел:

1. Дубець, А.В., Немировська, С.В., & Бабчинська, О.І. (2023). Особливості кадрової політики на підприємстві. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb2_157.pdf
2. Резнік, В. С. (2012). *Кар'єра*. Енциклопедія Сучасної України. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України.

ВПЛИВ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Костюнік Олена Валеріївна,
к.е.н., доцент,
Національний авіаційний університет, м. Київ,
Сухоцька Вікторія Олегівна,
здобувач вищої освіти, ФЕБА, гр. МБС-318б,
Національний Авіаційний Університет*

Тема є актуальною тому, що в сучасному світі зовнішньоекономічні зв'язки грають важливу роль у розвитку України, яка є великим виробником та експортером товарів. Успішна зовнішньоекономічна діяльність вимагає ефективної митої політики, оскільки митний контроль є початковим етапом у веденні зовнішньоторговельних операцій.

Одним з ключових інструментів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність є митне регулювання. Воно відображається в сукупності митних правил, процедур, обмежень та пільг, котрі регулюють переміщення товарів через кордон [2, 3].

Митне регулювання відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» охоплює питання, пов'язані зі встановленням мит та інших податків, що стягуються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю та організацією діяльності митних контрольних органів [4, ст.1].

Важливо зазначити, що митне регулювання ЗЕД в Україні здійснюється з такими цілями:

- забезпечення збалансованості економіки на внутрішньому ринку України, що передбачає встановлення митних тарифів та податків з метою захисту вітчизняного виробництва та створення рівних умов для розвитку різних секторів економіки;

- стимулювання економічних змін, зокрема в сфері зовнішньоекономічних відносин суб'єктів ЗЕД, шляхом впровадження митних пільг, зниження митних бар'єрів та сприяння зовнішньоекономічним операціям, що сприяє залученню іноземних інвестицій та підтримці розвитку підприємництва;

- формування сприятливих умов для інтеграції економіки України в світову економічну систему, шляхом гармонізації митних процедур з європейськими та світовими стандартами, підтримки зовнішньоекономічних відносин з іншими країнами та залучення до міжнародних торговельних угод.

Митні тарифи є одним із основних інструментів регулювання зовнішньої торгівлі. Високі митні ставки можуть створювати перешкоди для експорту та імпорту товарів, обмежуючи розвиток зовнішньоторговельних відносин.

Зменшення митних бар'єрів може сприяти стимулюванню експорту та залученню іноземних інвестицій.

Слід враховувати, що митні тарифи мають ряд негативних аспектів:

- уповільнення економічного розвитку країни;
- економічний добробут знижується у всіх випадках, окрім випадків, коли ефект покращення торгівлі перекриває економічні втрати, які виникають від введення тарифу;
- тариф призводить до збільшення податкового навантаження на громадян;
- тариф на імпотрні товари непрямо впливає на експорт країни.

Проте існують і позитивні риси:

- тариф – це захист тих галузей, котрі розвиваються;
- тариф стимулює виробництво товарів вітчизняними товаровиробниками;
- тариф сприяє надходженню доходу до бюджету країни [1, с.2].

Ефективний митний контроль є важливим елементом в боротьбі з контрабандою та митними порушеннями. В Україні вводяться активні заходи щодо модернізації митної системи, впроваджуються електронні системи моніторингу та автоматизації, що покращують якість митного контролю та сприяють забезпеченню конкурентоспроможності українських товарів.

Гармонізація з європейськими стандартами у питаннях митної політики сприяє створенню сприятливих умов для зовнішньої торгівлі України. Вона спрощує та прискорює митний контроль, зменшує бюрократичні перешкоди та допомагає українським компаніям ефективно вести зовнішньоторговельні операції.

Таким чином можна визнати, що митна політика має значний вплив на ЗЕД України. Вона впливає на розвиток власної економіки, її конкурентоспроможність та інтеграцію в світі.

Список використаних джерел:

1. Голинський Ю. О., Муляр В. В. Митна політика та її вплив на менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. *Економічні науки*. 2018. С. 1–4.
2. Дем'янюк О., Кекіш І. Митні режими у стимулюванні зовнішньоекономічної діяльності України. *Світ фінансів*. 2016. С. 1–13.
3. Кийда Л., Шевченко Н. Особливості реалізації державної митної політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. С. 1–6.
4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ : станом на 4 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

*Стоянець Наталія Валеріївна,
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Дудченко Андрій Миколайович,
здобувач 2 магістерського рівня, група МОіА 2301м,
Сумський НАУ, м. Суми*

Банківська система зазнала досить багато змін протягом останніх двох десятиліть. Звичайний банківський бізнес перетворюється на розвиток сучасного банківського кластеру. Усі банки загалом і комерційні зокрема намагаються досягти нових висот у своїх програмах розширення та суттєво змінити характер свого бізнесу. Ці зусилля є відходом від вузької концепції традиційного банківського обслуговування. Новий напрямок базується на ідеї, що банківська справа є активним інструментом соціального та економічного прогресу. Беручи до уваги національні та соціальні цілі, ці величезні зміни підкреслили необхідність для банківського сектору минулого переорієнтуватися, щоб ефективно виконувати нову роль відповідно сучасних умов розвитку. У роботі банківського сектору відбувається зміна парадигми, і щоб впоратися з цим, потрібна робоча сила, яка може задовольнити нові потреби різних верств суспільства. Банківський сектор, будучи значною фінансово-економічною галуззю, значною мірою залежить від своєї робочої сили. Тому управління та утримання цієї робочої сили є головним пріоритетом для відділів кадрів у банках. Керівництву персоналу необхідно оцінити поточні та майбутні вимоги банків і відповідним чином узгодити свої стратегії. Відділи кадрів у банківському секторі стикаються з кількома викликами, які є унікальними для цього сектора. Банківська галузь стикається з жорсткою конкуренцією у залученні та утриманні найкращих талантів. Банки часто вимагають працівників зі спеціальними навичками та знаннями, такими як фінансова експертиза та знайомство з банківськими правилами. Залучення й утримання таких талантів може бути складним завданням, особливо в умовах конкуренції з іншими фінансовими установами та галузями, які пропонують привабливі пакети винагороди.

Технології та цифрова трансформація банківська галузь переживає значні технологічні досягнення та цифрову трансформацію. Це створює проблеми для відділів кадрів з точки зору підвищення кваліфікації та перекваліфікації співробітників, щоб адаптуватися до нових технологій і мінливих вимог до роботи. HR має визначити необхідні навички для майбутнього та забезпечити співробітникам відповідне навчання та можливості для розвитку, щоб залишатися актуальними в епоху цифрових технологій.

Відповідність нормативним вимогам, а саме банківська галузь підпадає під дію численних нормативних вимог і зобов'язань щодо відповідності.

Відділи кадрів повинні забезпечити, щоб співробітники були добре поінформовані про ці правила, пройшли відповідне навчання та дотримувалися стандартів відповідності. Підтримання культури відповідності в усій організації має вирішальне значення, щоб уникнути штрафів і шкоди репутації. Різноманітність та інклюзивність робочої сили в банківській галузі є проблемою, яку відділи кадрів повинні вирішити. Важливо створити інклюзивне робоче середовище, де люди з різним походженням відчувають себе бажаними та мають рівні можливості. HR має впроваджувати стратегії найму різноманіття, програми навчання різноманітності та ініціативи, які сприяють включенню та рівності в усій організації. Швидкий темп і напруженість банківської галузі може призвести до виснаження співробітників і низького морального духу. Відділи кадрів стикаються з проблемою, щоб співробітники були зацікавлені, мотивовані та задоволені своїми ролями. Це може включати впровадження ініціатив щодо балансу між роботою та особистим життям, надання можливостей кар'єрного розвитку, визнання та винагородження досягнень працівників, а також сприяння позитивній організаційній культурі. Банкам потрібні сильні лідери, щоб керувати складним фінансовим ландшафтом, що розвивається. Відділи кадрів повинні виявляти та розвивати майбутніх лідерів в організації за допомогою ефективного планування наступності та програм розвитку лідерства. Для довгострокового успіху та стабільності банку необхідна наявність кваліфікованих керівників. Банківська галузь зазнає частих змін, будь то злиття та поглинання, реструктуризація чи технологічний прогрес. Відділи кадрів відіграють вирішальну роль в ефективному управлінні цими змінами, спілкуючись із співробітниками, вирішуючи їхні проблеми та надаючи підтримку в перехідний період.

Вирішення цих проблем вимагає активних і стратегічних кадрових практик. Відділи кадрів у банківській галузі повинні тісно співпрацювати з вищим керівництвом, бути в курсі галузевих тенденцій і постійно адаптувати свої стратегії для залучення, розвитку та утримання найкращих талантів, одночасно сприяючи культурі відповідності, різноманітності та залучення. Аутсорсинг конкретних ключових кадрових процесів до послуг кадрового аутсорсингу та послуг аутсорсингу заробітної плати може забезпечити покращення тих сфер, де зростання може відставати.

Список використаних джерел

1. Stoyanets, N., Zhao, H., & Li, G. (2020). Modernization of vocational education in the context of rural human resources development in China. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(1), 76-90. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.01.06>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Стоянець Наталія Валеріївна,
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Андріяшев Віталій Вікторович,
здобувач 2 магістерського рівня групи МОіА 2301м,
Сумський НАУ, м. Суми*

Конкуренція є важливою складовою економіки, оскільки вона стимулює підприємства до підвищення ефективності своєї діяльності. Наявність конкуренції спонукає компанії до пошуку нових технологій та ефективних виробничих процесів, що дозволяє знизити витрати та покращити якість продукції. Завдяки цьому, споживачі отримують доступ до більшого асортименту товарів і послуг за більш прийнятними цінами. Крім того, конкуренція допомагає ринковим учасникам адекватно сприймати сигнали ринку. Конкуренція стимулює підприємства до постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг, оскільки вони постійно змагаються між собою, намагаючись привернути увагу клієнтів. Таким чином, наявність конкуренції сприяє виходу на ринок нових інноваційних продуктів, що в свою чергу забезпечує розширення вибору для споживачів. Загалом, конкуренція є важливою складовою економічної системи, вона стимулює ефективне функціонування ринку та забезпечує кращі умови для споживачів.

Конкуренція між аграрними підприємствами є важливою складовою сфери сільського господарства. Кожна компанія намагається привернути увагу споживачів і отримати більшу частку ринку. Це досягається шляхом розвитку та впровадження новітніх технологій, покращення якості продукції, розширення асортименту товарів і послуг. Однак конкуренція також вимагає від аграрних підприємств постійної аналізу ринкових тенденцій та змін споживчого попиту. Компанії повинні бути готові до швидкого реагування на зміну ринкових умов і конкурувати з іншими гравцями, пропонуючи продукцію за конкурентною ціною та забезпечуючи якість і сервіс. Окрім цього, аграрні підприємства змагаються за привернення кваліфікованих фахівців і забезпечення їхньої високої мотивації і задоволеності роботою. Конкурентна боротьба стимулює компанії до постійного удосконалення та розвитку, що позитивно впливає на рівень інноваційності та продуктивності. Узагалі, конкуренція між аграрними підприємствами сприяє підвищенню загальної якості продукції, зниженню цін та забезпеченню асортименту на ринку, виступає механізмом, що стимулює розвиток галузі та забезпечує задоволення потреб споживачів. Те що являє собою причину та мотив через ступінь, характер і відзнаки залучення об'єкта в конкурентних стосунках з іншими об'єктами одночасно сприяють виявленню та залученню внутрішніх

ресурсів паралельно зовнішніх можливостей складають основні фактори конкурентоспроможності. До найбільш значущих факторів, які впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємства відносять можливість входу на іноземні ринки та здійснення експорту товарів і послуг, наявність сприятливих умов торгівлі між країнами, можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни для залучення клієнтів, виробництво якісних товарів і надання високоякісних послуг, здатність до впровадження нових технологій і ідей для поліпшення виробництва та надання послуг, здатність до ефективного використання ресурсів для забезпечення високого рівня продуктивності, ефективне маркетингове позиціонування і просування товарів і послуг на ринку, наявність висококваліфікованих працівників і забезпечення їх постійного професійного розвитку, наявність сучасної технічної та соціальної інфраструктури для забезпечення ефективності виробництва і надання послуг, наявність стабільного політичного середовища і законодавства, сприятливого для бізнесу.

Фактор конкурентної переваги є конкретним компонентом, який діє в зовнішньому або внутрішньому середовищі компанії і дозволяє їй перевершити конкурентів. Фактори конкурентної переваги аграрного підприємства можуть включати: наявність якісних і достатніх земельних ділянок може дати аграрному підприємству перевагу у вирощуванні високоякісної сільськогосподарської продукції; застосування сучасних технологій вирощування, збирання і переробки сільськогосподарської продукції може покращити ефективність роботи підприємства і забезпечити високу якість продукції; наявність кваліфікованих працівників з досвідом і знаннями в галузі сільського господарства може стати важливим фактором конкурентної переваги; ефективна стратегія маркетингу і просування продукції на ринку може збільшити попит на продукцію підприємства і дозволити йому конкурувати з іншими гравцями на ринку; доступ до розвинутих транспортних і логістичних систем, а також наявність відповідної інфраструктури (наприклад, сховища, охолоджувальні системи, водойми) може забезпечити швидку доставку і збереження сільськогосподарської продукції в якісному стані. Ці фактори можуть забезпечити аграрному підприємству перевагу над конкурентами і допомогти йому виходити на передній план на ринку. Однак, варто зазначити, що ефективне поєднання цих факторів і їх взаємодія є ключем до успіху аграрного підприємства.

Список використаних джерел

1. Жалдак Г. П. Мамаджанов А. Р. (2022) Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* № 22. 2022 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Стоянець Наталія Валеріївна,
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Придуха Микола Миколайович,
здобувач 2 магістерського рівня групи МОіА 2301м,
Сумський НАУ, м. Суми*

Швидкий розвиток конкуренції викликає нові завдання для керівників сільськогосподарських підприємств. Особлива увага зосереджується на ефективній організації інноваційної діяльності на підприємстві. Впровадження інновацій не єдине, що є актуальним, також важливе адекватне управління цим видом діяльності. Управління інноваційною діяльністю є критично важливим елементом, який впливає на підвищення благополуччя суспільства, розвиток підприємництва окремого підприємця та добробут всіх його працівників.

У сучасній науці підприємства вважаються активними, якщо вони займаються інноваційною діяльністю. Інноваційна діяльність включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які спрямовані на впровадження інновацій або призводять до нього. У зв'язку з посиленням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, динамічний розвиток сільського господарства потребує інтенсивного інноваційного впровадження. Це актуальне питання, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також збільшенню обсягів виробництва та інших позитивних результатів.

Менеджмент інноваційної діяльності аграрного підприємства включає в себе процеси планування, організації, керівництва та контролю інноваційних проектів і ініціатив в аграрному секторі. Крім того, збільшується складність у пошуку команди робітників через нестачу робочої сили. Підприємства змушені шукати альтернативні методи привабливості і збереження працівників. Основні кроки у менеджменті інноваційної діяльності аграрного підприємства можуть включати в першу чергу аналіз потреб аграрного підприємства і визначення можливих напрямків інноваційної діяльності. Це може включати оцінку під секторів, в яких підприємство працює, залучення експертів та консультантів, вивчення тенденцій ринку та інших факторів, які можуть впливати на інноваційну діяльність. Наступним кроком доцільно визначити інноваційних проектів і ініціатив, які потребують ресурсів підприємства. Це може включати вибір проектів, які найбільше відповідають стратегії розвитку підприємства, і визначення ресурсів, необхідних для їх впровадження. Розробка планів впровадження інноваційних проектів може

включати визначення критеріїв успіху проекту, розподіл завдань між різними відділами аграрного підприємства та розробку графіків реалізації проектів. Залучення необхідних ресурсів для впровадження інноваційних проектів може включати залучення фінансування, пошук партнерів для спільних проектів, залучення технічних та технологічних ресурсів та інше. Керівництво і координація проектів. залучає управління виконавцями проекту, контроль за виконанням графіка реалізації, збір та аналіз даних про хід проекту та вжиття заходів для попередження та усунення проблем. Оцінка результатів інноваційних проектів включає аналіз, чи були досягнуті мети проекту, оцінка впливу проекту на підприємство та впровадження вивчених уроків із попередніх проектів. Реалізація змін на основі результатів інноваційних проектів включає впровадження нових технологій, процесів та інших інноваційних змін на аграрному підприємстві. Сам менеджмент інноваційної діяльності аграрного підприємства є важливим елементом успішного розвитку підприємства в сучасних умовах і створення конкурентної переваги на ринку, допомагає підприємству адаптуватися до змін, вдосконалювати процеси, впроваджувати новітні рішення та змінювати спосіб діяльності на основі останніх тенденцій ринку та технологій.

Впровадження інновацій у практику аграрних підприємств сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат і собівартості продукції. Це досягається завдяки впровадженню нових ресурсозберігаючих технологій, які допомагають ефективно використовувати ресурси та оптимізувати робочі процеси. Також впровадження інновацій дозволяє забезпечити економію різних видів ресурсів, тобто використовувати їх більш раціонально і ефективно. Це може бути впровадження нових адаптивних сортів рослин, які відповідають сучасним вимогам та умовам вирощування. Також, аграрні підприємства можуть використовувати продуктивні породи ВРХ та свинини, які забезпечують високу виробничу продуктивність., паралельно включає в себе використання виробничого енергозберігаючого обладнання, яке не тільки зменшує споживання енергії, але й допомагає забезпечити стабільну та ефективну роботу усіх виробничих процесів.

Таким чином ефективний менеджмент залучення інновацій у сільському господарстві є важливим етапом розвитку галузі і сприяє збільшенню обсягів та підвищенню ефективності аграрного виробництва. Це допомагає підприємствам досягати високих економічних показників та стабільного розвитку.

Список використаних джерел

1. Михайлов А. М. Фінансові інструменти формування інвестиційних ресурсів в аграрному секторі національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 52-57.

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*Стоянець Наталія Валеріївна,
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Чугай Сергій Сергійович,
здобувач 2 магістерського рівня групи МОіА 2301м,
Сумський НАУ, м. Суми*

Ринкова економіка, що базується на свободі вибору, характеризується постійними змінами в рівні попиту та пропозиції, посиленою конкуренцією, нестабільними темпами розвитку техніки та технологій, різкими змінами валютних курсів, неконтрольованою інфляцією, непостійністю законодавчої бази, а також багатьма іншими чинниками, які є характерними для сучасного стану вітчизняної економіки. Всі ці фактори створюють умови, в яких виникає невизначеність та невпевненість у досягненні очікуваного кінцевого результату, а отже, виникає ризик. Галузевий ризик обумовлений змінами в економічному стані певної галузі і їх ступенем, як усередині даної галузі, так і порівняно з іншими галузями. Будівництво є однією з важливих галузей національної економіки будь-якої країни, виробляє значну кількість продукції та забезпечує працевлаштування різним категоріям персоналу, приблизно десята частина ВВП країни спрямовується на будівельну галузь так як залежність розвитку багатьох інших галузей відповідає ефективності функціонування і темпів розвитку будівельних підприємств.

У загальних рисах менеджмент відноситься до набору організаційних принципів і практик, пов'язаних з веденням і плануванням бізнесу, проекту або програми. Це передбачає створення та дотримання організаційної стратегії та координацію зацікавлених сторін, співробітників і ресурсів для досягнення ряду запланованих цілей. Управління передбачає використання формальних повноважень у структурованому організаційному середовищі, спрямованих на зусилля інших людей, які використовують системи та процедури. Управління має багато застосувань у будівництві та архітектурному середовищі, отже управління підприємством в будівельній галузі це шлях закупівель, у якому будівельні роботи виконуються кількома різними підрядниками. Ці торговельні підряди укладаються між компанією та клієнтом, але керуються керівником будівництва. Менеджмент підприємства будівельної галузі - це процес планування, організації, керування та контролю діяльності підприємств, що займаються будівельними роботами. Менеджери у цій галузі відповідають за керівництво проектами будівництва, забезпечення реалізації цілей підприємства, ефективність використання ресурсів, а також за забезпечення якості робіт і дотримання терміновості. Основні функції менеджменту підприємства будівельної галузі включають планування визначення цілей, встановлення стратегічного плану,

розробка планів проектів будівництва, ресурсів та фінансових потреб; організацію створення організаційної структури підприємства, розподіл завдань та повноважень між працівниками, формування команд для реалізації проектів; керування та координація робіт збирання та аналіз інформації, прийняття рішень, мотивація працівників, управління ризиками та контроль над виконанням проектів; контроль та встановлення механізмів контролю із забезпечення якості робіт, виконання проектів в установлені терміни, ефективного використання ресурсів та виконання фінансових планів.

Менеджмент підприємства будівельної галузі також повинен враховувати особливості цієї індустрії, такі як сезонність робіт, велика кількість сторін, з якими потрібно взаємодіяти (клієнти, дизайнери, підрядники, постачальники), нестабільність цін на будівельні матеріали та кадрові проблеми. Успішний менеджмент підприємства будівельної галузі передбачає компетентність у керуванні проектами, фінансовому плануванні, спілкуванні та взаємодії з різними сторонами, знання бізнес-правил та законодавства, а також уміння прогнозувати й адаптуватися до змін у ринкових умовах. Одним із практичних кроків для організації сучасної системи управління та забезпечення якості будівництва є повне впровадження міжнародних стандартів якості ISO та нормативних актів України, пов'язаних з підготовкою та реалізацією інвестицій у будівництво «під ключ». Це означає, що необхідно впровадити загальне управління якістю (систему TQM) на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Варто відзначити, що для реалізації відповідних заходів з підвищення конкурентоспроможності необхідно, щоб підприємство в сфері будівництва максимально використовувало ринкову ситуацію на свою користь. Це дозволить отримати максимальні конкурентні переваги та закріпити позицію компанії на ринку. Само управління конкурентоспроможністю як економічною складовою в будівельній галузі через умови хаотичності національної економіки вимагає детального аналізу та оцінки галузевого ризику та виявлення й використання резервів розвитку галузі. Оцінка галузей економіки з погляду управління ризиками є практично значущою при розробці стратегічного розвитку, включаючи соціальні, економічні, екологічні та технічні державні програми. Основним критерієм організаційного механізму забезпечення системи управління конкурентоспроможністю є виявлення ресурсного забезпечення підприємства, зокрема фінансових, матеріальних, виробничих та людських ресурсів.

Список використаних джерел

1. Дмитренко В. І. (2017) Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі *Ефективна економіка* 2017. № 4.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОМОЦІЇ ЗЕЛЕНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ²

Матвєєва Юлія Анатоліївна
к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Желіба Вадим Вячеславович
студент гр. М.мз-32-2с

Сумський державний університет, м. Суми

Промоція зелених енергетичних інновацій у світовій практиці є ключовим елементом стратегій зростання, сталого розвитку та боротьби з кліматичними змінами.

Особливий науковий інтерес до тематики «промоції зелених енергетичних інновацій» визначається в роботах авторів [1, 2, 3, 4].

Інновації є основою енергетичного переходу. Вони прискорюють стійкість енергетичних систем. Так, наприклад в Німеччині у 2020 році уряд інвестував 1,216 млрд. євро в енергетичні інновації, фінансуючи проекти в науково-дослідних установах, університетах, компаніях та інших організаціях. Німеччина є частиною міжурядової платформи, яка об'єднує роботу державних і приватних учасників та академічних кіл у дослідженні та розробці інновацій у сфері чистої енергії [3].

У свою чергу рівень популярності до тематики, що досліджується можна визначити за допомогою Google trends аналізу, рис.1.



Рисунок 1 – Динаміка рівня популярності запитів Clean Energy Innovation та Energy Innovation за 2004-2023 рр. в усьому світі
(створено авторами за допомогою Google trends)

² Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант»; (науково-дослідна тема 0122U000769 «Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки».

Рисунок 1 репрезентує динаміку рівня громадської зацікавленості до запитів Clean Energy Innovation та Energy Innovation за 2004-2023 рр. в усьому світі за фільтром всі категорії. Згідно отриманим результатам найбільшої популярності має запит «енергетичні інновації» ніж «чисті енергетичні інновації».

Серед країн, які виявляють зацікавленість до тематики Clean Energy Innovation необхідно зазначити такі: Філіппіни, Об'єднані Арабські Емірати, Канада, Індія, Сполучені Штати, Сінгапур, Австралія, Велика Британія, Норвегія, Данія, Південно-Африканська Республіка, Бельгія, Малайзія, Південна Корея, Нідерланди, Австрія, Швеція, Пакистан, Таїланд, Німеччина, Італія, Іспанія, Франція, Індонезія, Польща, В'єтнам, Японія, Туреччина.

До країн лідерів за рівнем зацікавленості до тематики energy innovation належать: Сінгапур, Велика Британія, Австралія, Норвегія, Данія, рис. 2.

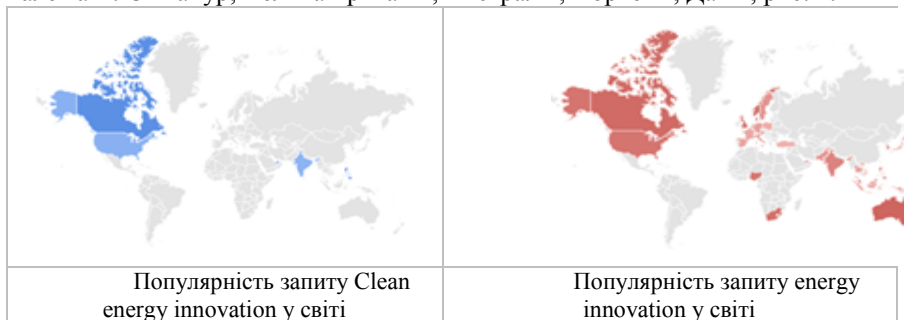


Рисунок 2 – Популярність запитів Clean Energy Innovation та Energy Innovation за 2004-2023 рр. в усьому світі (створено авторами за допомогою Google trends)

Під час дослідження популярності тематики чистих енергетичних інновацій були визначені такі популярні запити, як стійкий розвиток, чиста енергія, доступна та чиста енергія, технології чистої енергії, галузеві інновації та інфраструктура, відновлювальна енергія, глобальна чиста енергія.

В сучасних умовах інвестиції в стійкі енергетичні переходи та енергоефективність у країнах, що розвиваються, зростають. Країни прагнуть вдосконалити політику, засновану на фактичних даних, для розширення інновацій у сфері енергоефективності, інструментів фінансування інклюзивних переходів з низьким рівнем викидів вуглецю та інформування про бізнес-моделі для інституційних і приватних інвесторів. Але існують прогалини в знаннях щодо типів доказів, необхідних для інформування про пілотування та масштабування передових практик чистої енергії

(підприємства та бізнес-моделі) для забезпечення справедливого переходу, який враховує потреби громадськості для більшого трансформаційного впливу.

Необхідно визначити такі особливості промоції зелених енергетичних інновацій:

Фінансова підтримка. Зелені енергетичні інновації часто вимагають значних інвестицій. У світовій практиці використовуються різноманітні фінансові інструменти, такі як субсидії, стимули, податкові кредити та інші механізми, щоб забезпечити підтримку та стимулювати розвиток зелених технологій.

Регулювання та нормативи. У багатьох країнах введено нормативні акти, спрямовані на збільшення частки використання зелених джерел енергії. Регулювання включає в себе встановлення цілей відновлюваної енергії, систем гарантійних відповідальностей та інші інструменти для підтримки сталих енергетичних рішень.

Дослідження та розвиток. Продовження наукових досліджень та розвиток новітніх технологій є важливим аспектом. Багато країн витрачають значні ресурси на підтримку досліджень у галузі відновлюваних джерел енергії та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Громадська участь та сприяння свідомості. Важливим елементом є включення громадськості та сприяння їх свідомості. Свідомість про переваги зелених енергетичних інновацій сприяє підтримці таких ініціатив та створює тиск на уряди та підприємства для впровадження сталого енергетичного підходу.

Міжнародне співробітництво. Багато країн взаємодіють у сфері зелених енергетичних інновацій через міжнародні організації та угоди. Спільні проекти, обмін технологіями та досвідом допомагають прискорити впровадження сталих енергетичних рішень.

Створення інфраструктури. Важливою частиною просування зелених енергетичних інновацій є створення необхідної інфраструктури, такої як сонячні та вітрові ферми, системи зберігання енергії та електромобільність.

Загальною метою є створення ефективного та сталого енергетичного сектору, що дозволяє забезпечити потреби сучасного суспільства, зменшуючи вплив на навколишнє середовище та сприяючи боротьбі з кліматичними змінами.

Промоція зелених енергетичних інновацій включає різноманітні елементи, які спрямовані на підвищення усвідомленості, підтримку та заохочення використання сталих енергетичних технологій. До деяких ключових елементів промоції можна також віднести: 1) інформаційні кампанії. Проведення освітніх кампаній для громадськості та підприємств щодо переваг зелених технологій та відновлюваних джерел енергії; 2)

фінансова підтримка, субсидії та гранти. Надання фінансової підтримки через субсидії, гранти, податкові кредити для підприємств та проектів, спрямованих на зелені технології; 3) співпраця з галузевими гравцями: Взаємодія з бізнесом, державними органами, науково-дослідними установами та громадськістю для спільної реалізації проектів та ініціатив; 4) Участь у заходах: Активна участь у виставках, конференціях та форумах, де можна демонструвати та обговорювати нові зелені технології; 5) Пілотні проекти: Реалізація пілотних проектів для демонстрації ефективності та ефективності зелених енергетичних технологій; 6) Створення попиту через масове залучення громадян. Стимулювання попиту на продукцію та послуги, що базуються на зелених технологіях, через акції та програми для громадян; 7) Використання медіа-кампаній, реклами та спеціальних проектів для залучення уваги до зелених енергетичних інновацій.

Ці елементи взаємодіють для створення сприятливого середовища для розвитку та впровадження зелених енергетичних інновацій.

Промоція зелених інновацій визначається значним внеском у сталий розвиток та забезпечує позитивний вплив на навколишнє середовище, економіку та суспільство в цілому.

Список використаних джерел

1. Suggested Citation: Popp, David (2019) Promoting Clean Energy Innovation, ifo DICE Report, ISSN 2511-7823, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 17, Iss. 04, pp. 30-35

2. The role of science, technology and innovation in promoting renewable energy by 2030 (2019) United nations conference on trade and development. Geneva. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2019d2_en.pdf?fbclid=IwAR3UCbUCRlt9FiaM9p1EKwv-koaY8LbmQDYqfu5ITxZF-IO5Qnsh7KSuF8

3. Energiepartnerschaft (2023) Promoting innovation in the energy sector. URL: https://www.energy-jordan-germany.org/newsroom/promoting-innovation-in-the-energy-sector/?fbclid=IwAR1nQ55KMLB1GrN3mgtUJLWb2e7h737rEfWxEjCIkqJN0RvXLS_504oORfI

4. Maurice R. (2018) Digital Decarbonization Promoting Digital Innovations to Advance Clean Energy Systems. Council on Foreign Relations. Greenberg Center for Geoeconomic Studies – 138 p. URL: [https://cdn.cfr.org/sites/default/files/report_pdf/Essay%20Collection Sivaram Digital%20Decarbonization FINAL with%20cover 0.pdf? gl=1*1rpaebr* ga*MTIwMjE4MzgyOC4xNzAwNDI4ODk5* ga_24W5E70YKH*MTcwMDQyODg5OS4xLjEuMTcwMDQyOTAxOS41LjAuMA..](https://cdn.cfr.org/sites/default/files/report_pdf/Essay%20Collection%20Sivaram%20Digital%20Decarbonization%20FINAL%20with%20cover%200.pdf?gl=1*1rpaebr*ga*MTIwMjE4MzgyOC4xNzAwNDI4ODk5*ga_24W5E70YKH*MTcwMDQyODg5OS4xLjEuMTcwMDQyOTAxOS41LjAuMA..)

ВИКЛИКИ ТА ЗАВДАННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Борян Людмила Олександрівна,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв,
Гаман Анна Сергіївна,
здобувач вищої освіти факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

Сучасний світ швидко розвивається, менеджмент стає ключовим фактором успіху для підприємств та організацій. Перед керівниками стоять численні виклики та завдання, визначені складністю бізнес-середовища, стрімкістю змін та впливом глобальних та локальних факторів. Глобалізація, швидкі технологічні зміни, соціальні та екологічні вимоги формують нову реальність, яка вимагає від менеджерів не лише адаптації, але й стратегічного планування та вдосконалення управлінських практик.

Кількість викликів та проблем у сфері управління та менеджменту бізнесу зростає кожним десятиліттям. Сучасний ринковий тип економіки, який притаманний практично всім розвиненим країнам, характеризується мінімальним впливом держави на діяльність суб'єктів бізнесу, що сприяло ускладненню встановлення контролю та регуляції їх функцій. З часом ключовим принципом економіки західних країн став "демократичний еволюціонізм", що означає поступове вирішення проблем крок за кроком, засноване на переговорах та досягненні консенсусу.

Останні роки свідчать про те, що такий підхід до вирішення проблем не встигає відповідати стрімким змінам в економіці, і ці зміни спричинені як технологічними відкриттями, так і непередбачуваними подіями. У таких умовах велику відповідальність за забезпечення стабільності несе управління компаній, тому детальне вивчення сучасних викликів на основі реального досвіду та аналіз використання інформаційних систем у бізнесі стає надзвичайно актуальним [1].

Завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільності на ринку. У цьому контексті завдання менеджменту включає:

- впровадження автоматизації виробництва та перехід до використання висококваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників компанії шляхом створення комфортних умов праці та встановлення конкурентоспроможної заробітної плати;
- постійний контроль ефективності фірми та координація роботи всіх її підрозділів; активний пошук і впровадження нових стратегій для освоєння

нових ринків[3].

Світова економіка щорічно прискорюється через глобалізаційні процеси, технологічні відкриття та непередбачувані обставини, створює складнощі для бізнесу. Вона систематично наближається до рецесії, що може призвести до хаосу, інтенсифікації конкуренції, криз та банкрутства багатьох компаній. Вивчаючи економічний розвиток сучасного світу важливо враховувати історичний підхід та вдосконалення світової економіки. Однією з найпопулярніших теорій для аналізу економічної ситуації є теорія хвиль Кондратьєва. Він визначив, що перед і на початку етапу піднесення кожної великої хвилі економічного циклу відбуваються значущі трансформації в економічному житті суспільства. Ці зміни виявляються у великих технічних та виробничих перетвореннях, а також в появі нових ринків збуту [2].

Сучасні умови бізнес-середовища ставлять перед менеджментом ряд викликів та завдань, які вимагають стратегічного підходу та адаптації. Глобалізація призводить до зростання міжнародної конкуренції та потреби в адаптації до різноманітності культур та ринків. Менеджмент вимагає високого рівня стратегічного мислення, гнучкості та готовності до постійного навчання. Компанії повинні вдосконалювати свої стратегії, враховуючи глобальні та місцеві впливи, розвивати інноваційні підходи та високотехнологічні рішення, а також дбати про соціальну відповідальність та репутацію. Активне керування ризиками та використання можливостей глобального ринку - це лише деякі з ключових викликів та завдань, які вимагають уваги менеджерів. Усі виклики які постають визначають новий стандарт ефективного менеджменту, де стратегічність, інновації та соціальна відповідальність взаємодіють для створення стійкого та успішного бізнесу в сучасному світі.

Отже, менеджмент сьогодення будується в умовах війни та представляє собою унікальний та важливий аспект управління, в якому керівники організацій та підприємств вибудовують свої стратегії та дії в умовах воєнного стану. У таких надзвичайних обставинах менеджмент стає завданням не тільки забезпечення ефективності бізнес-процесів, а й виживання та адаптації до небезпечних умов.

Список використаних джерел

1. Дрік І. А., Белозерцев В. С. (2023) Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. С. 239-243. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/168/175>

2. Інститут корпоративних фінансів. Цикли Кондратьєва. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/kondratieff-wave/>

3. Цілі і завдання менеджменту. Інтернет ресурс URL: <https://buklib.net/books/30463/>

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*Баранов Віталій В'ячеславович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Назаренко Анна Анатоліївна,
студентка факультету авіаційного менеджменту,
Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

Як відомо, штучний інтелект — це складна система що поєднує певні технічні засоби (комп'ютер, групу комп'ютерів підключених у мережу) та відповідне програмне забезпечення: великий перелік алгоритмів та інструментів механізованого навчання, яке має здатність миттєво отримувати необхідні дані, виявляти чіткі закономірності, а також прогнозувати нові тенденції та оптимізувати діючі процеси. Спектр можливостей штучного інтелекту практично безмежний: він може працювати із різноманітними мовними формами (текстовими, голосовими); аналізувати фотографічні зображення, співставляючи при цьому свою інформацію щодо певного об'єкта або людини [1].

Штучний інтелект (ШІ) – широке поняття. Воно охоплює будь-які технології, які відтворюють людське мислення і такі навички, як, наприклад, розуміння складної інформації, самостійне виведення висновків і здатність вести осмислений і зв'язний діалог. ШІ вже освоїв рутинні функції й почав проникати у сфери, які раніше були підвладні тільки людині. Сфера застосування ШІ на сучасному етапі розвитку вже охоплює й управління персоналом. Все більше компаній розуміють, що люди – найцінніший ресурс для бізнесу. Цифровізація актуальна як для задач навчання співробітників, так і утримання цінних кадрів. Деякі функції HR вже успішно освоєні штучним інтелектом, а деякі на етапі розробки і вдосконалення.

Вже сьогодні штучний інтелект застосовується в багатьох сферах життєдіяльності людини, стає основою усіх пошукових та інформаційних систем, керує складними транспортними системи та засобами, управляє чисельним бізнес-процесами на макрорівні та поступово знаходить своє використання на макрорівнях в розрізі ефективної організації як окремих галузей, так і національної економіки в цілому. Так, за оцінкою фахівців, до 2030 року використання технологій на основі штучного інтелекту збільшить обсяг світового ринку товарів та послуг майже на 16 трлн доларів. Лідерами щодо використання та впровадження відповідних ІТ-технологій є США та Китай [3].

Якщо уважно аналізувати стан та тенденції у сфері HR-менеджменту то ми побачимо перехід від традиційного підходу який базувався на особистих знаннях та досвіді конкретного менеджера до нової організації HR-процесів

ядром якої стає обов'язкове не просто використання спеціалізованого програмного забезпечення, а взаємодія різних продуктів ШІ між собою, HR-менеджерами, персоналом підприємств та організацій і іншими елементами світового ринку праці. HR-системи на основі штучного інтелекту здатні прогнозувати, навчатися, використовуючи при цьому множини різнорідних даних, а також оптимізувати діючі процеси беручи до уваги велику кількість критеріїв. Алгоритми створені на основі ШІ здатні аналізувати резюме, проводити складний пошук необхідних кандидатів всередині інших організацій, визначати високопродуктивних співробітників, опрацьовувати відео проведених співбесід і визначати найбільш успішних кандидатів [2].

Сьогодні можна досліджувати цікаву практику впровадження ШІ у сферу HR-менеджменту. Одним з таких прикладів є використання однією компанією оцінки на основі штучного інтелекту Pymetrics, яка працює на засадах гейміфікації, тобто певні технології адаптації ігрових методів до неігрових завдань, тобто перевірки кандидатів на посаду у сфері маркетингу та продаж. Також застосування такого підходу дозволяє на 30% скоротити помилки які допускаються під час проведення співбесід або при аналізі кар'єрного зростання того чи іншого кандидата.

Ще одним прикладом є Unilever – компанія що виготовляє широкий спектр товарів щоденного попиту, яка використовує можливості ШІ для рекрутингу персоналу. Замість тривалого аналізу та опрацювання резюме в цій компанії прийняли рішення змінити алгоритм наймання працівників: потенційні кандидати інформуються про наявні вакансії в соціальних мережах, а потім надсилають інформацію щодо свого профілю в мережі LinkedIn. Для того, щоб потрапити в перелік кандидатів на визначену посаду або робоче місце необхідно щоб претендент двадцять хвилин витратив на гру в 12 нейроігор на платформі Pymetrics. На підставі отриманих результатів ШІ вирішує чи задовольняє кандидат вимогам. Якщо так, то проводиться з ним інтерв'ю, після успішного проходження якого претендента запрошують в офіс Unilever попрацювати день на посаді на яку той претендує.

Іншим прикладом може бути ШІ HiredScore який забезпечує пошук та наймання талановитих співробітників по усьому Світу завдяки системі унікальних алгоритмів та індивідуальному підходу щодо порівняння можливостей відповідних кандидатів з різними характеристиками [4].

Чисельні дослідження останніх років виявили низьку залежність загальної ефективності персоналу від суто професійних навичок, таких як: навички продаж, математичні та роботи зі спеціалізованим ПЗ та інші. Натомість існує багато фактів які свідчать про тісний зв'язок між загальним успіхом компанії та системою рекрутингу персоналу яка більше орієнтована на особисті якості працівника: цілеспрямованість, амбіційність, здатність до швидкого навчання.

Різні компанії намагаються створити власний, найбільш ефективний підхід до наймання персоналу. Так, Netflix реалізує такий підхід використовуючи навчальні платформи з достатньо специфічними методами (перегляд телевізійних програм). Як показала практика такий підхід є достатньо ефективним, адже вимагає усього лише 30 хвилин.

Ще один приклад використання штучного інтелекту в роботі департаменту HR показала індонезійська логістична мережева організація Go-Jek. Вона спеціально купила невелику фірму, яка постачає послуги розробки ШІ-додатків. Для приймання на роботу в цю компанію був створений спеціальний чат-бот для взаємодії з потенційними кандидатами на роботу.

В IBM повідомили про те що впровадження програм на основі ШІ дало змогу вивільнити до 30% працівників HR-служб. Також це дозволило іншим працівникам виконувати роботу ефективніше і при цьому більше взаємодіяти з претендентами. Крім практичної функції, ШІ виконує також прогностичну: він з точністю 95% пророкує, які співробітники найближчим часом звільняться.

Практика використання технологій ШІ цікава та різнобічна. Наприклад, віртуальний DBS Bank організував ефективну взаємодію з потенційними кандидатами на початковому етапі на основі використання алгоритмів ШІ. У банку використовують чат-бота на базі штучного інтелекту, який не лише підвищує ефективність роботи менеджерів, а й розшифровує посадові інструкції новим співробітникам. Чат-бот Jim був створений у взаємодії з strike.ai. Цей чат-бот має достатньо широкий функціонал: підбирає необхідний персонал, повністю автоматизує перший етап наймання працівників. Програма цілодобово доступна для роботи в режимі реального часу. Ефективність програми складає приблизно 40 людино-годин на місяць. Це час рекрутерів, який необхідний для аналізу відповідної документації та проведення зустрічі з кожним претендентом. Ще однією перевагою застосування програмного забезпечення на основі ШІ є практично повне виключення людського фактора та відсутність дискримінації за будь-якою ознакою [5].

Інша область застосування ШІ - управління даними і їх інтерпретація. Наприклад, технології ONA (Organizational Network Analysis) допомагають проаналізувати взаємодію людей в великих організаціях. Система візуалізує формальні й неформальні зв'язки між членами команди, підрозділами, компанією і клієнтами. Визначаються фактори впливу, оцінюється обмін інформацією, виявляються працівники з ризиком професійного вигорання, аналізуються варіанти максимально ефективного використання корпоративних талантів і т.ін.. Також існують нейромережі, які здатні на

основі аналізу в корпоративних месенджерах визначати можливість звільнення певного працівника за півроку.

Підсумовуючи вищевикладене можна дійти висновку що в сучасних умовах тотального переходу до широкого використання ІТ-технологій, у тому числі й на основі штучного інтелекту, поширення відбувається практично усі сфери людської діяльності. Не стала виключенням і традиційна система управління персоналом підприємств і організацій. Впровадження перших програмних продуктів на основі ШІ показало їх високу ефективність не лише в порівнянні з традиційним підходом, а й стосовно до спеціалізованого програмного забезпечення попереднього покоління. Зрозуміло що тренд щодо проникнення ІТ додатків у сферу HR-менеджменту буде тільки зростати у зв'язку з чим вже сьогодні є вкрай важливим для вітчизняних суб'єктів господарювання не лише вивчення, а й скорішого впровадження найбільш ефективних ІТ-рішень в практику діяльності національних підприємств та організацій. Це дозволить забезпечити не лише відповідну конкурентоспроможність національного виробництва, а й сформує у національній економіці більш якісний трудовий потенціал.

Список використаних джерел

1. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: *навчально-методичні матеріали*. К.: НАДУПУ, 2013, С.7-15.
2. Тенденції розвитку HR у 2018 році, коли необхідно тримати руку на пульсі. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/> (дата звернення: 21.08.2022)
3. Десять HR-трендів, які змінять галузь. URL:<http://www.management.com.ua/tend/tend992.html>____(дата звернення: 21.09.2023)
4. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту. URL:<https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення: 21.09.2023)
5. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 2. 2017. С. 13-17.

«ЗАПАС» ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕФІНІЦІЯ ТА ВИМІР

Борц Вікторія Ігорівна,

д.е.н., доцент,

Одеський національний медичний університет

Данилко Михайло Валерійович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Міжнародний науково-технічний університет академіка Юрія Бугая, м. Київ

Феномен людського капіталу сьогодні настільки проник у всі сфери соціального та економічного життя суспільства, що ми вже не можемо повністю охопити це соціоекономічне явище, без аналізу його інвестиційної привабливості. Інвестиції саме у людський капітал галузі охорони здоров'я України є вкрай важливими в умовах військової агресії РФ проти України, високих природних та міграційних втрат людських ресурсів країни, високого рівня інвалідизації і смертності через участь у бойових діях медичного персоналу, психологічного і професійного вигорання медичних працівників. З огляду на це, на нашу авторську думку, актуалізується сьогодні формування такої дефініції як «запас» людського капіталу галузі.

Під «запасом» людського капіталу ми розуміємо рівень знань, навичок і компетентностей, якими у будь-який проміжок часу володіють індивіди. Розподіл «запасу» людського капіталу, тобто розподіл знань і навичок, відіграє важливе значення для участі економічно активного (тобто працездатного) населення в усіх соціоекономічних процесах суспільства та доступу до роботи і доходу. Загальний «запас» людського капіталу в межах країни впливає на її розвиток, процвітання та міжнародну конкурентоспроможність країни. Отже, держава зацікавлена як у загальному прирості «запасу» людського капіталу, так і в тому, як розподіляються конкретні навички і компетенції серед населення країни. А оскільки галузь охорони здоров'я є однією з формуючих людський капітал країни, то її формування «запасу» людського капіталу цієї галузі має бути пріоритетним напрямком інвестування у людський капітал країни.

Аналізуючи феномен людського капіталу, ми розуміємо що його «запас» неоднорідний, оскільки жодний чинник чи характеристика людського буття не може комплексно, всебічно відобразити усі людські характеристики, які впливають на економічну діяльність. Ми погоджуємося із думкою вчених [1; 4], що людський капітал – це більше, ніж сума його частин, і що ідентифікація та вимірювання кінцевої сукупності конкретних знань, навичок і компетентностей не може забезпечити повний аналіз та оцінку людського капіталу. Здатність окремих індивідів і професійних груп поєднувати ці навички та використовувати їх для продуктивного використання, що

пов'язано з соціальним капіталом, має вирішальне значення для загальної картини формування і використання людського капіталу, хоча її важко виміряти в будь-якій кількісній формі.

Досить важко точно виміряти «запаси» індивідуального людського капіталу, оскільки складний набір людських якостей, які формують економічну цінність, складно визначити кількісно. Проаналізував різні наукові джерела, ми дійшли висновку, що існує три підходи до оцінки «запасів» людського капіталу працездатного населення:

I. Перший підхід полягає в тому, щоб оцінювати людський капітал через найвищий рівень освіти, тобто освітній рівень може виступати, як приблизна оцінка «запасу» людського капіталу.

II. Другий підхід використовує різні прямі тести задля визначення й аналізу певних характеристик і атрибутів економічно активного індивіда, що впливають на його економічну діяльність.

III. Третій підхід спрямований на аналіз відмінностей у структурі доходів працездатного населення країни, що вчені пов'язують з конкретними індивідуальними характеристиками задля оцінки ринкової вартості цих атрибутів, а отже й сукупної вартості людського капіталу.

Проте, на нашу думку, у кожного з цих підходів є низка недоліків. Так, перший підхід, аналізуючи освітній рівень населення, може бути використано як проміжний метод аналізу «запасів» людського капіталу, оскільки він не розглядає напряму атрибути людського капіталу, а радше оцінює освітні рівні, які у загальному вимірі асоціюються з деякими формами економічно значущих знань, навичок і компетентностей. Цей підхід не враховує ні інші форми освіти, такі як неформальну і інформальну освіту, ні навички і вміння, які було отримано після завершення формальної освіти, ні оцінює показники збільшення та виживання знань через відсутність їхнього використання. Другий підхід, який використовує прямі тести, оцінює різні характеристики працездатного населення у певний момент часу. Це свідчить про складність вимірювання людського капіталу через його багатогранність (тобто різні атрибути, які важко оцінити на сукупному рівні, наприклад – мотивація до роботи, відношення до певних економічних процесів тощо). Третій підхід спрямований на усунення недоліків першого і другого через оцінку ступеня, до якої вимірювані атрибути становлять людський капітал у сенсі доданої економічної цінності. Тобто через оцінку винагороди, яку вони отримують на ринку праці: наскільки більше людина може заробляти з певною кваліфікацією чи компетенціями, ніж без них? Таким чином, ми можемо оцінити «запас» людського капіталу у грошовому виразі. Однак цей показник ґрунтується на припущенні, що відмінності в заробітках, що аналізуються, точно відображають різницю в продуктивності через рівень освіти або рівень кваліфікації, який можна вимірювати. На практиці такі

зв'язки можуть бути слабкими, особливо на ринку праці України, коли рівень заробітної плати не відповідає кваліфікації та виконуваний роботі у різних економічних сферах життя суспільства.

Відтак, для того, щоб конкретно обчислити «запаси» людського капіталу, потрібне певне вимірювання того, скільки на практиці такі атрибути варті в економічному плані. Одним із способів кількісного визначення людського капіталу є агрегування вищих доходів осіб, пов'язаних з певними якостями. Були спроби розробити показник, заснований на доходах від праці (LІВ), заснований на різниці у доходах, пов'язаних із значенням освітнього рівня [4].

Співвідношення заробітної плати працівників із вищою та нижчою освітою є мірою людського капіталу перших. Зваживши різні сегменти робочої сили за співвідношенням заробітної плати професіоналів галузі (країни) із різними освітніми рівнями, можна отримати *індекс вартості середнього «запасу» людського капіталу* галузі (країни) [4]. Показники «запасу» людського капіталу, засновані на доходах від праці, мають перевагу прямого порівняння з показниками фізичного капіталу. Цей підхід залежить від ряду важливих припущень, які включають: (1) що доходи від зайнятості є валідним показником граничної продуктивності праці та віддачі від людського капіталу; і (2) ідеальна заміщення між різними індивідами з низьким рівнем людського капіталу.

Перше припущення може бути менш вірним для країн, де на різницю у доходах значно впливають інституційні чинники, такі як угоди та положення про мінімальну заробітну плату, тарифні розряди (як наприклад, в Україні). Друге припущення може бути сумнівним на тій підставі, що людський капітал сильно відрізняється у різних індивідів, а також що існують перешкоди для мобільності або заміності праці на низькому освітньому рівні. Однак показники, що базуються на трудовому доході (LІВ), мають перевагу в тому, що дозволяють змінювати відносну продуктивність працівників з часом і в різних країнах (за умови, що заробітна плата є хорошим орієнтиром граничної продуктивності), і вони не припускають, що працівники з однаковим освітнім рівнем обов'язково мають однаковий рівень кваліфікації.

Заходи такого роду поки що були обмежені окремими країнами, але дослідження, проведені на сьогодні, є показовими. Малліган і Сала-і-Мартін [5] у своїх дослідженнях використовували міру, засновану на освітньому рівні робочої сили та частці різних груп у трудовому доході. Вони виявили, що штати США, які мали найнижчі «запаси» людського капіталу у початковому періоді, мали найбільше зростання з часом. Вони також виявили, що за період 1940-90 рр. «запаси» людського капіталу зросли в США вдвічі швидше, ніж це було прогнозовано за показниками, заснованими

лише на середніх роках навчання. Крім того, розкид людського капіталу збільшився у США протягом 1980-х років, тоді як розкид середнього року навчання у школі зменшився. Цей останній висновок є показовим для оскарження висновку про те, що нерівність у доходах у США у 1980-х роках не могла бути пов'язана з людським капіталом, оскільки його розподіл ставав більш рівномірним.

Вимірювання «запасу» людського капіталу на основі трудових доходів враховує лише ринкову вартість людського капіталу. Удослідженні Йоргенсона та Фраумені [3] було оцінено ринкову і неринкову вартість людського капіталу для США, з точки зору майбутнього потоку додаткової заробітної плати для різних груп відповідно до віку, статі та статусу на ринку праці. До цього додається умовне значення для неринкового часу. Альрот, Бьорклунд і Форслунд [2] використовують подібну оцінку для Швеції. Інвестиції у людський капітал, якщо врахувати його вплив поза ринком, можуть становити більшу вартість, ніж фізичний капітал, і значно більше, ніж вартість часу, витраченого на роботу. Альрот, Бьорклунд і Форслунд виявили, що, навіть якщо виключити дохід від відпочинку та податок на прибуток, вартість людського капіталу перевищує вартість фізичного капіталу [2].

«Запас» людського капіталу не можна повністю виміряти сумою якостей окремих індивідів. На практиці шляхи розвитку та застосування навичок і знань в економіці також залежать від низки інших змінних, включаючи соціальний капітал і культуру організацій. Важко агрегувати ці змінні у надійні показники. Однак інвестиції у розвиток знань значно впливають на ступінь, до якого людська компетентність може бути перетворена на продуктивну економічну діяльність. Таким чином, додатково до показників людського капіталу, заснованих на освітньому рівні і аналізі відмінностей у структурі доходів, корисно порівняти «запас» висококваліфікованих «виробників знань» в економіці. Один із способів вимірювання цього показника є порівняння кількості дослідницького персоналу та робочої сили.

Вище ми проаналізували поняття «запасу» людського капіталу в межах країни (нації), але ми вбачаємо доцільним використовувати цей підхід і в межах галузей економіки (у нашому випадку – у галузі охорони здоров'я). Це дозволить більш детально проаналізувати людський капітал галузі задля прийняття відповідних стратегічних рішень щодо інвестування в нього.

Оскільки людський капітал не є однорідним, не може бути виражений за допомогою жодного окремого показника, а також нерівномірно розподілений у самій країні і галузях національної економіки, ми узагальнили сукупність вимірних показників «запасу» людського капіталу. На нашу думку, підхід, заснований на аналізі освітнього рівня і надалі буде широко використовуватися, оскільки він продовжує залишатися найбільш доступним

показником аналізу «запасу» людського капіталу у широкому діапазоні різних джерел даних, а також оскільки він позитивно корелює з безпосередньо вимірними навичками та заробітною платою. Відтак ми узагальнили сукупність показників у табл. 1, які засновані на аналізі освітнього рівня.

Таблиця 1 - Показники оцінки «запасу» людського капіталу

Показник	Значення показника	Корисність і обмеження	Вихідні дані
(1) Освітній рівень працездатного населення	Відсоток індивідів, які отримали повну середню та вищу освіту	Міжнародно стандартизований показник досягнутого рівня освіти. Не вимірює конкретний набір знань і навичок.	OECD збирає вичерпні дані про всі країни на основі визначень Міжнародної стандартної класифікації освіти (ISCED).
(2) Середні «роки навчання» працездатного населення	Середня кількість років початкової, середньої та вищої освіти	Дає єдину цифру «запасу» людського капіталу на основі освітнього рівня. Рік навчання приймається як постійна одиниця незалежно від рівня. Не вимірює конкретний набір знань і навичок.	Вихідні дані, як для (1), але базуються на оцінці середньої кількості років, пов'язаних з кожним освітнім рівнем.
(3) Освітній рівень працездатного населення за віком	Відсоток тих, хто отримав принаймні повну середню освіту у вікових групах 25-34 та 35-64	Вказує на різницю між поколіннями через зміни з плином часу рівня досягнень молоді. Не відокремлює ефект від освіти.	Вихідні дані, як для (1)
(4) Освітній рівень та кваліфікаційний рівень за статтю	Відмінності між чоловіками та жінками а) у досягненні вищої освіти серед населення у віці 25-64 років та б) за кваліфікаційним і рівнями	Порівнює історичні гендерні упередження з сучасними тенденціями в системах освіти.	Вихідні дані, як для (1)

Продовження таблиці 1

(5) «Прогалина в освіті між поколіннями»	Співвідношення населення із повною середньою і повною вищою освітою у вікових групах 25-34 та 35-64	Дає ознаку освітньої мобільності між поколіннями, що має відношення як до рівності можливостей, так і до перспективи покращення загального людського капіталу.	Вихідні дані, як для (1)
(6) Загальний розподіл навичок грамотності серед дорослого населення	Відсоток населення, який отримав різні рівні освіти	Дає пряме вимірювання набору навичок з економічною значущістю. Це ознака того, як освіта та інший досвід пояснюють ці навички.	Вихідні дані, як для (1)
(7) Грамотність за галузями економічної діяльності	Відсоток працівників за галузями з високим (рівні 4/5) і низьким (рівні 1/2) рівнями грамотності	Показує, що рівень грамотності, як правило, є найвищим у наукоємних галузях економіки.	Вихідні дані, як для (1)
(8) Грамотність за освітнім рівнем	Середній бал грамотності у кожній країні (регіоні) індивідів з відповідним освітнім рівнем	Показує, наскільки освіта впливає на рівень грамотності у кожній країні (регіоні), а також дозволяє порівнювати рівень грамотності у різних країнах (регіонах) серед індивідів із подібним освітнім рівнем.	Вихідні дані, як для (1)

Список використаних джерел

1. Борщ В. І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія : дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Чернівці, 2020.
2. Ahlroth S., Björklund A., Forslund A. (1997). The output of the Swedish education sector. Review of Income and Wealth, Series 43, No. 1, March.
3. Jorgenson D., Fraumeni B. (1993). Education and productivity growth in a market economy. Atlantic Economic Journal, June, Vol. 21, No. 2.
4. Human capital investment. An International Comparison. Centre for Educational Research and Innovation. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264162891-en.pdf?expires=1700118457&id=id&accname=guest&checksum=F41CF5E8C49772B8BC94DFA463DDAF9F>
5. Mulligan C. B., Sala-i-Martin X. (1995). Measuring aggregate human capital. NBER Working Paper No. 5016, Cambridge, Mass.

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Цілюрик Ірина Олександрівна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М.
Бекетова, м. Харків*

Ресурсний потенціал підприємства є основою його економічного потенціалу та зазвичай він відображає потенційні можливості підприємства. Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою та запорукою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства.

У вітчизняній економічній літературі ресурсний потенціал, у широкому розумінні, трактується як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або певний рівень потужності у будь-якому відношенні, а також сукупність засобів, необхідних для будь-чого [1]. При цьому ресурси переважно визначають як сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому та інших процесах в діяльності підприємства. Традиційно потенціал розглядають як потенційні можливості підприємства, а ресурсний потенціал, як наявні можливості для розвитку за рахунок ефективного використання сукупності ресурсів.

Ресурсний потенціал підприємства має множинні характеристики обумовлені наявністю фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також передбачає виявлення резервів та можливостей з мобілізації наявних ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Ефективно побудований механізм управління ресурсами на підприємстві забезпечує стабільно високу якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються, а також сприяє додатковій оптимізації фінансових витрат без шкодування якості продукції (товарів, послуг) [2].

Управління ресурсним потенціалом підприємства є однією з основних функцій системи менеджменту підприємства та передбачає здійснення відповідних дій щодо планування, розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності процесів формування, нарощування та використання наявних ресурсів та прихованих можливостей підприємства на кожній стадії його життєвого циклу.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає реалізацію методів та програм розвитку, спрямованих на підтримку системи управління діяльності підприємства у стійкому (бажаному) стані.

Мета управління ресурсним потенціалом підприємства повинна відповідати

стратегічним і тактичним цілям діяльності підприємства. Традиційно основною метою управління ресурсним потенціалом будь-якого виробничого підприємства є підвищення конкурентоспроможності його діяльності за рахунок оптимального розподілу та ефективного використання усього різноманіття ресурсів.

Серед основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства дослідники виділяють наступні [3, 4]:

- визначення оптимальної структури управління ресурсним потенціалом підприємства,
- визначення факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства;
- моніторинг наявного ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання;
- визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу підприємства;
- формування дієвого механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає такі елементи: суб'єкти та об'єкти управління; основні етапи; функції; принципи та методи; фактори; рівні та підсистеми забезпечення.

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства представляє собою складний, динамічний процес, який передбачає систему розробки, прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечення стійкого функціонування та сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Лейбович, А. В. (2018) Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 10. 60-67.
2. Смолич, Д. В., Тимошук, І. В. (2020) Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 153. 75 – 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>
3. Гопкало, О.І. (2010) Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *The Economic Messenger of the NMU*. 4. 62-68.
4. Ареф'єва, О.В., Харчук, Т.В. (2008) Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 7(85). 71-76.

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ У ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

*Олексій Жмасів,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, групи УП-23-Д2
спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП «Управління проектами»
НІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ,
науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології, м. Київ*

У наш час глобальної цифровізації все більше підприємств та організацій використовують електронний документообіг (ЕДО) через його очевидні переваги:

- економія на папері;
- мінімізація витрат на друк документів, їх логістику та зберігання;
- зменшення часу роботи з документацією.

Проте в процесі переходу на ЕДО виникає опір внутрішніх (співробітників) та зовнішніх клієнтів (контрагентів). Тому виникає необхідність у дослідженні причин опору та розробка методів їх вирішення.

Дослідженнями проблем опору працівників впровадженню ЕДО займаються, переважно, спеціалісти платформ, які забезпечують електронний документообіг, серед яких Володимир Онучак [1], Адріан Шлапак, Олександр Мельник, Катерина Денисова.

Мета даного дослідження – розроблення практичних пропозицій щодо подолання опору у процесі запровадження електронного документообігу для організацій, які планують перехід на ЕДО.

На відміну від паперового, електронний документообіг передбачає захищені канали передавання інформації. Згідно з чинним законодавством електронні документи прирівнюються до оригіналів. На них накладаються електронні підписи (КЕП), які закон також прирівнює до власноручних підписів. За сферами застосування виділяють внутрішній електронний документообіг (він охоплює процеси всередині компанії), та зовнішній (забезпечує обмін електронними документами між контрагентами, між компанією та державними установами тощо).

У межах внутрішнього електронного документообігу можна виділити:

- управлінський ЕДО (включає в себе електронні накази, інструкції тощо);
- кадровий документообіг (кадрові накази, трудові договори та ін.);
- бухгалтерський (акти, накладні тощо);

- складський (квитанції, свідоцтва) та ін.

Якщо в компанії є специфічні бізнес-процеси, можуть виникати й інші види електронного обміну документами. Напрями і масштаб використання ЕДО залежать від цілей кожної конкретної компанії.

Перехід на електронний обмін документами дає бізнесу беззаперечні переваги:

1) Економія ресурсів. Використання систем електронного документообігу дозволяє скоротити витрати на друк і надсилання документів, зменшити кількість паперів в офісі.

2) Ефективне управління документообігом на підприємстві. Системи ЕДО дають можливість контролювати рух документів, відстежувати затримки в погодженні та підписанні і вчасно їх усувати.

3) Швидкість підписання документів. Усі відповідальні співробітники працюють у єдиному середовищі. В сервісах ЕДО їм приходять сповіщення про надходження нових документів на підписання. Завдяки цьому загальний час на опрацювання документа значно скорочується.

4) Безпека зберігання. Сервіси ЕДО забезпечують високий рівень захисту документів [1].

Керівник підприємства має розуміти, що перехід на ЕДО – це важливий та необхідний крок, який незабаром доведеться зробити більшості організацій. Щоб успішно автоматизувати діловодство та бути готовим до будь-якого повороту подій, необхідно починати впроваджувати ЕДО вже зараз. Але треба бути готовим до опору зі сторони внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Основні їх типові аргументи:

- все влаштовує при паперовому документообігу;
- відсутність часу вчитись чомусь новому;
- нерозуміння переваг ЕДО
- сумніви про безпеку даних в ЕДО;
- заплутаність процесів в ЕДО;
- складність програмного продукту та відсутність підтримки.

Якщо співробітників можливо примусити до переходу на ЕДО, то контрагентів треба зацікавлювати та доводити вигоди. Слід призначити відповідальних у кожному підрозділі за навчання підлеглих та їх мотивацію. Наприклад, бухгалтеру, який звик багато років працювати з паперами треба показати скільки часу та зусиль він витрачає на безкінечні маршрути від принтера до директора, виправлення на етапах узгодження документів, відправлення паперових документів контрагентам, зберігання тощо. Або водію, якому для оформлення відпустки необхідно їхати в офіс на інший кінець міста. Тобто, варто акцентувати увагу на вигодах для конкретного працівника при запровадженні ЕДО.

На сьогодні працюють багато платформ ЕДО: М.Е.ДОС, СОТА, ВЧАСНО, ПТАХ, FlyDoc тощо. Варто зробити вибір на користь однієї, яка максимально задовільнить потреби підприємства та забезпечить підтримку для оперативного вирішення майбутніх проблем. Всі, хто складатимуть електронні документи, повинні мати власні електронні цифрові підписи.

Будь-які зміни завжди спричиняють стрес. Особливо, якщо справа стосується інформаційних технологій.

Незважаючи на підвищення комп'ютерної грамотності в організаціях, постійні нововведення та активна еволюція інформаційних технологій потребують все більшого розвитку компетенцій. З цим можна впоратися завдяки розширенню навичок штату – тут відповідальність повністю лежить на плечах вищого керівництва.

Що робити, якщо деякі з партнерів не хочуть переходити на ЕДО? Як переконати в тому, що ЕДО - це дійсно гідний вибір для запровадження інноваційних рішень? Слід керуватись такими аргументами:

По-перше, це законно, документообіг з переважною більшістю контролюючих органів вже здійснюється в електронному вигляді. По-друге, це ефективно та швидко, і показовим є те, що більшість сучасних та успішних компаній вже впровадила ЕДО у себе. По-третє, це вигідно, Ви заощаджуєте свої кошти. По-четверте, це безпечно. Обмін первинними документами відбувається у зашифрованому вигляді з використанням електронного підпису [2].

Враховуючи вище викладене, опір при впровадженні ЕДО носить більше психологічний характер та обумовлений, насамперед, небажанням працівників або клієнтів навчатися та виходити із «зони комфорту». При системній презентації переваг ЕДО та недоліків паперового документообігу опір зникає, що дозволить підвищити ефективність роботи організації та вийти на новий рівень розвитку.

Список використаних джерел

1. Володимир Онучак Middle Product Manager «Вчасно» (2023) Що таке електронний документообіг? URL: <https://vchasno.ua/shcho-take-elektronnyi-dokumentoobig/>
2. Medoc: ЕДО для тих, хто ще вагається (2019) URL: <https://medoc.ua/blog/edo-dlja-tih-hto-shhe-vagatsja>

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Рагозін Юрій Григорович,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, групи УП-23-
ДІ спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП «Управління проєктами»,
НІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ,
науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології, м. Київ*

Постановка проблеми. В усьому світі будівельні організації є важливою складовою сучасного господарства, а їх ефективна діяльність має велике значення для соціально-економічного розвитку країн. Проте, оцінювання ефективності таких організацій є складною задачею через різноманітність факторів, що впливають на їх діяльність в результаті чого в Україні такі підходи і методи майже не використовують, що негативно впливає на розвиток організації в цілому. Отже, постановка проблеми полягає в розробці методології та підходів до оцінювання ефективності будівельних організацій, використання ними повного потенціалу на практиці тощо.

Стан розробленості проблеми. Тези будуть базуватися на результатах аналізу сучасних досліджень та публікацій в області оцінювання ефективності будівельних організацій. До цього часу існують різні підходи та методи, але їхній порівняльний аналіз та адаптація до конкретних умов буде важливою задачею даного дослідження.

Метою даного дослідження є розробка і визначення ефективних підходів та методів оцінювання ефективності діяльності будівельних організацій, що враховують специфіку цієї галузі та динаміку змін у сучасному світі.

Для досягнення головної мети дослідження, будуть визначені такі завдання:

- Аналіз і огляд існуючих підходів та методів до оцінювання ефективності будівельних організацій додатково з власними коментарями щодо ефективності застосування.
- Розробка та представлення власної методології оцінювання ефективності будівельних організацій на підставі start up Cleverbud [6].

Викладення основного матеріалу. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінювання ефективності будівельних організацій. Аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності будівельних організацій, які застосовуються

сьогодні в Україні, включає в себе вивчення методів і інструментів, що використовуються для визначення продуктивності і результативності будівельних підприємств. Важливо розуміти, що оцінка ефективності може бути багатоступінчатою, тобто враховувати різні аспекти діяльності організації.

Основні методи, які можуть бути застосовані на практиці щодо оцінювання ефективності будівельних організацій в Україні можуть бути:

Експертний метод: Виконується профільними експертами в галузі до яких є довіра за даним напрямком. Вони з досвіду оцінювання аналогічних організацій роблять висновки щодо ефективної діяльності організації за власними методиками та аналізами.

Бальний метод: Виконується шляхом встановлення чітких показників(критеріїв), які застосовані в оцінці ефективності діяльності організації, наприклад за критеріями зазначені в Таблиці 10.1 ресурсу [1]. Дас достатньо чіткий варіант відповіді щодо результативності організації, але недоліком є те, що цей метод потребує достатньо багато трудовитрат на його застосування в розрізі визначення об'єктивних критеріїв, їх оцінка тощо.

Рейтинговий порівняльний метод: Один з найефективніших методів оцінки, який використовується на практиці. Недоліками вважаю, що по-перше рейтингом можливо маніпулювати в корисних цілях, що є звично для території України, по-друге будь-який рейтинг є обмеженим по параметрам і критеріям за яким його будують.

Факторний метод: Більш доцільний для визначення виробничого потенціалу організації, у тому числі кількість обладнання для проведення робіт, місце розташування складських приміщень тощо. Наприклад Таблиця 1 ресурсу [2]

Економіко-математичний метод: Доцільно застосовувати для прогнозування науково-технічного потенціалу організації щодо виробництва сучасних або інноваційних продуктів. Наприклад: в більшості випадків використовувалася тільки цегла різних видів в будівництві громадських та житлових будівлях, але використовуючи новітні методи виготовлення будівельних матеріалів та науковій діяльності винайшли альтернативу керамічний блок КЕРАТЕРМ, який має значно кращі показники теплопровідності, теплоізоляції і т.д. в порівнянні з цеглою. Для більш детального ознайомлення <https://keraterm.ua/catalog/ceramic-blocks>

Основні підходи для комплексного аналізу(визначення напрямку) оцінювання ефективності будівельних організацій в Україні можуть бути:

Фінансовий аналіз: Один з основних способів оцінювання ефективності, включає в себе аналіз фінансових показників підприємства, таких як

прибуток, обігові активи, заборгованість, рентабельність тощо. Оцінка фінансового здоров'я дозволяє визначити стійкість організації та її спроможність досягти фінансових цілей.

Аналіз проектів: Важливо визначити, чи вдалим є проекти, які виконує будівельна організація. Це включає в себе аналіз бюджетів, графіків виконання робіт, дотримання технічних стандартів, методика управління проектом тощо.

Вимірювання якості робіт: Важливим аспектом є оцінка якості будівельних робіт. Використовуються різні методи, такі як тестування матеріалів, інспекція робочих процесів, оцінка відповідності стандартам якості.

Стратегічний аналіз: Оцінка, чи відповідають стратегії будівельної організації її цілям та ринковим умовам. Цей аналіз включає в себе оцінку конкурентної переваги, можливостей для розвитку, аналіз загроз і можливостей на ринку.

Оцінка ризиків: Будівельна галузь пов'язана зі значними ризиками. Оцінка ризиків допомагає визначити потенційні небезпеки та визначити стратегії їх управління. Ризики можуть бути найрізноманітнішими: використання неефективних матеріалів, зміна законодавства в будівельній сфері, корупційні складові в об'єктах, що будуються за бюджетні кошти тощо.

Оцінка співробітників: Важливо оцінити компетентність та продуктивність співробітників, а також їхній внесок у досягнення цілей організації. В будівництві достатньо сильно розвинена система сертифікації персоналу за різними професіями та спеціалізаціями, наприклад технічний нагляд, інженер-проектувальник, експерт будівельний тощо.

Аналіз клієнтського задоволення: Визначення, наскільки задоволені клієнти будівельної організації її послугами і роботою. Це може бути з різних джерел, які частково збирають думку форуми, відгуки в офісі продажів тощо.

Екологічна стійкість: Оцінка впливу будівництва на навколишнє середовище та дотримання екологічних стандартів. Достатньо популярна і нагальна проблема в світі щодо забруднення навколишнього середовища, яку враховують міжнародні організації не тільки в будівельній сфері, але на жаль в Україні такий аналіз застосовується точково і не системно.

Звітність і стандартизація: Дотримання стандартів звітності та стандартизації є важливим для довіри стейкхолдерів та забезпечення якості управління. Використання новітніх технологій щодо комунікації, спілкування, продукти електронного документообігу і т.д. Достатньо часто використовується організаціями в будівництві.

Технологічний аналіз: Оцінка використання сучасних технологій та інновацій в будівельній галузі. Представлено на мінімальному рівні в Україні, але є позитивний зрив в масштабі країни починаючи з 2019 року, а саме впровадження Єдиної державної електронної системи сфери будівництва (ЄДЕССБ), яка автоматизує дозвільні будівельні документи, у тому числі їх створення. Ось ресурс [3]

Після застосування різних підходів і методів, їх комбінування дає ефективну реальну оцінку ефективності організації. Їх результати можуть бути використані для розробки стратегій покращення ефективності будівельної організації, а також для прийняття рішень щодо її діяльності. Розуміння цих підходів та їхніх застосувань допомагає будівельним організаціям в Україні покращити свою продуктивність та ефективність в цілому, АЛЕ вищезазначені методи є трудомісткими, є обмеженими в оцінюванні, є не пристосовані до швидких змін в методології тощо.

Розробка та представлення власної методології оцінювання ефективності будівельних організацій на підставі start up Cleverbud.

Процес розробки методології включає наступні етапи:

Визначення цілей та завдань

Основною передумовою створення нової методології є надзвичайно висока конкуренція в світі за різними секторами економіки, у тому числі і в будівництві. Україна і відповідно будівельні організації за останні, для прикладу 10 років, не створили жодного інноваційного будівельного матеріалу, який би експортувався в великих обсягах і був унікальним, не створили жодної архітектурно інноваційної будівлі тощо. Це звичайно викликано багатьма факторами, але одним з важливих є у тому числі і не використання методів ефективності діяльності організації, не вдосконалення власної методики управління, не використання аналітики тощо. Основним завданням є створити універсальну та гнучку методологію, яка є одночасно і об'єктивною і динамічною за параметрами, здатною легко адаптуватися до різного роду змін.

Загальний опис авторської методології

На мою думку, найефективнішою методикою оцінки ефективності діяльності будівельної організації є *гібридне поєднання вже існуючих практик з моделями штучного інтелекту навчених на історичних даних будівельного ринку України*. В кожній країні своє будівельне законодавство притаманне саме їй і між собою таке державне регулювання достатньо серйозно відрізняється. На сьогодні будівельний ринок України в порівнянні з країнами Європейського союзу є надзвичайно бюрократизований і параметри моделей, які будуть описані нижче притаманні саме українському

будівельному ринку, але це не завжди погана ознака і як результат якості робіт в Україні в будівництві вища ніж у інших країн.

Основна ідея стартапу Cleverbud полягає в акумулюванні величезної кількості відкритих наборів даних, що публікують Державні розпорядники реєстрів на порталі data.gov.ua та реляційному поєднанні такої інформацію за напрямком «Будівництво». Більш зрозуміліше можна пояснити це на такому прикладі: інтегрували Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [4] та інтегрували доступну частину Реєстру будівельної діяльності [5], об'єднали їх і як результат отримали всі юридичні особи і ФОП за будівельним напрямком завдяки якому можна скласти по окремим параметрам будь-які рейтингові методології, де вже є кількість з детальним діленням по КВЕД, є напрямком учасника будівництва (Замовник, Генпідрядник...) тощо.

В даному стартапі використовується гібридна модель різної кількості методів щодо оцінювання ефективності діяльності будівельної організації, суть яких можливо проаналізувати дивлячись на параметри за якими ця модель будується, а саме про декілька з них:

Кількість років на ринку: більше років на ринку, більший авторитет та більше балів;

Клас наслідків об'єктів: існує СС1-СС3, де СС3 це об'єкти зі значними наслідками, де відповідальність вища, тому бали будуть вище. Повинна бути динаміка розвитку в кількості об'єктів;

Оборотні активи за кожен рік: аналіз динаміки в грошових одиницях, зобов'язання тощо;

Ролі учасника будівництва: якщо є динаміка розвитку, наприклад організація була субпідрядником, через проміжок часу стала вже в ролі генпідрядника і з часом замовником, то динаміка розвитку є найвищою;

Наявність судових справ: модель аналізує наявність судових справ, яка роль організації в цій справі та до якого конкретного об'єкту це відноситься;

Наявність податкової заборгованості: не тільки за останній звітний рік, а й за останні 10 років;

Регіон діяльності: дає змогу зрозуміти наскільки організація адаптована до розширення своєї діяльності, який поточний захват ринку в регіоні;

та інші критерії(параметри), яких буде близько 120

Тобто це загалом буде представляє в собі поєднану між собою інформацію, по кожному параметру буде шкала в залежності від впливу показника і його важливості, в результаті чого буде Рейтинг(індекс)

динамічна налаштований користувачем онлайн в його приймають участь абсолютно всі організації в Україні в будівництві.

Загальний опис джерел отримання даних використаних для методології

В плані близько 27 різних баз даних та реєстрів наповнені виключно офіційною державною інформацією додатково очищеною працівниками стартапу, у тому числі класифікатори, кодекси, постанови КМУ тощо.

Висновки. Виходячи з вищевикладеного, найперспективнішою методикою оцінки ефективності діяльності будівельних організацій, на думку автора, буде методика побудована на підставі величезної кількості інформації (BigData) та моделі машинного навчання навчені на цій інформації. Ще 5 років назад таке поєднання багаторічних методів з практичним досвідом і машинного навчання важко було уявити через відсутність доступності таких моделей, але світ настільки швидко змінюється, що постійно приходиться адаптуватися до нових можливостей та намагатися їх використовувати найефективніше.

Список використаних джерел

1. Монастирський Г.Л. (2019) Теорія організації: підручник. 2-е видання, Тернопіль
2. Григор'єва Л. В. Електронний журнал «Ефективна економіка», №9 (2012): Оцінка потенціалу будівельних підприємств як аналітичне забезпечення інвестування URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1363>
3. Мінрегіон, Єдина державна електронна система сфери будівництва (2020) URL: <https://e-construction.gov.ua/>
4. Мінюст, Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. URL: <https://data.gov.ua/>
5. Мінвідновлення, Реєстр будівельної діяльності (2020) URL: <https://data.gov.ua/dataset/5255ea7e-6f94-41e4-86eb-ad578aea853c>
6. Клевербуд, стартап в будівельній галузі (2023) URL: <https://cleverbud.ua/>

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

*Лихвар Юрій,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, групи УП-22-
Д1 спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Управління проектами»
НІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ*

*науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології, м. Київ*

Формування організаційної структури будівельної компанії є першим етапом у процесі її створення і функціонування. Ефективна організаційна структура забезпечує оптимальну координацію та управління ресурсами, зменшує витрати та підвищує продуктивність. Постановка проблеми в цьому контексті означає визначення того, як краще створити організаційну структуру будівельної компанії для досягнення її цілей і завдань.

Підходи до формування організаційної структури будівельної компанії вже досліджувалися та обговорювалися в літературі та практиці управління. Існує низка рекомендацій та підходів до вирішення цієї проблеми..

Організаційна структура будівельної компанії визначається, як внутрішні підрозділи та підрозділи компаній організовані та взаємодіють один з одним. Вибір оптимальної організаційної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір компанії, тип будівельної діяльності, регіональну присутність і стратегічні цілі. Нижче основні підходи до формування організаційної структури будівельної компанії (Економіка підприємства: конспект лекцій Величко В.В. – Харків: ХНАМГ, 2004. - 114 с.):

1. Функціональна структура:

- **Опис:** В цьому підході компанія організовується за функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, інженерія тощо.

- **Переваги:** Цей підхід сприяє спеціалізації та ефективності в кожній функціональній області. Це дозволяє розробляти і вдосконалювати навички та процеси в кожному підрозділі.

- **Недоліки:** Може виникнути бюрократія та проблеми з комунікацією між зовнішніми відділами.

2. Дивізіональна (поділена) структура:

- **Опис:** Компанія поділяється на підрозділи або підрозділи, кожен з яких відповідає певному виду діяльності, такому як будівництво, нерухомість, ремонт тощо.

- **Переваги:** Цей підхід сприяє управлінню більшими видами діяльності та підвищенню більшого фокусу на потреби ринку.

- **Недоліки:** Може призвести до дублювання функцій та ресурсів між дивізіями.

3. Матрична структура:

- **Опис:** Матрична структура складається з функціональних та дивізіональних елементів, що дозволяють співпрацювати з різними підрозділами над конкретними проектами.

- **Переваги:** Цей підхід надає гнучкості та можливість керувати проектами та завданнями більш ефективно.

- **Недоліки:** Може виникати конфлікт між різними структурними одиницями.

4. Географічна структура:

- **Опис:** Компанія організовується на основі географічних регіонів, де кожен регіональний підрозділ відповідає за діяльність у певному географічному районі.

- **Переваги:** Допомогає адаптуватися до місцевих особливостей та ринкових умов кожного регіону.

- **Недоліки:** Може створювати ресурсні конфлікти та потребу у подвійному управлінні.

5. Мережева (партнерська) структура:

- **Опис:** Компанія співпрацює з партнерами та підрядниками для виконання певних функцій або проектів.

- **Переваги:** Дозволяє зменшити внутрішні витрати та залучити зовнішні ресурси.

- **Недоліки:** Може знадобитися додаткового управління та контролю над партнерами.

Вибір оптимального підходу до формування організаційної структури будівельної компанії повинен отримати конкретні потреби та стратегічні цілі компанії. Це можна вимагати аналізу, розширення компанії та її ресурсів, а також внутрішнього управління та культури. Важливо, щоб організаційна структура сприяла досягненню стратегічних цілей

Виходячи з вище викладеного, у результаті вивчення різних підходів до формування організаційної структури, які можна застосувати і до будівельної компанії, можна зробити декілька висновків:

1. Немає універсального підходу: Кожна будівельна компанія має свої особливості, ресурси та стратегічні цілі, тому організаційна структура вибору повинна відповідати конкретним потребам та умовам компанії.

2. Важливість адаптації: Зміни в ринкових умовах, обсягах робіт чи стратегії компанії можуть вимагати перегляду та модифікації організаційної структури.

3. Комбінація підходів може бути ефективною: У деяких випадках можна бути корисним поєднати різні елементи різних підходів (наприклад, функціональну та дивізійну структуру в матричному форматі) для досягнення оптимальних результатів.

4. Урахування різноманітності проєктів: Для компаній, які забезпечують проєкти (від житлового будівництва до комерційних об'єктів), дивізійна або матрична структура може бути більш адекватною.

5. Важливість ефективного управління комунікаціями: У будівельній галузі декомунікація між зовнішніми структурними одиницями та проєктними командами є критично важливою, ефективна організаційна структура забезпечує цю комунікацію.

У кінцевому результаті успіх будівельної часткової компанії залежить від того, як ефективно обрана організаційна структура досягне досягнення її стратегічних цілей та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Тому вибір структури повинен бути обдуманим і отримати конкретні особливості та потреби компанії.

Список використаних джерел

1. Міндес Г., Джонсон Г. Адміністративний менеджмент та організаційна поведінка. - К.: Центр учбової літератури, 2015.
2. Роббінс С., Култер П., ДеЦенцо Д. Основи управління. К.: КНЕУ, 2006.
3. Дереза М. В. Моделі та методи управління будівельними організаціями. К. : Видавничий центр КНУБА, 2006.
4. Лук'яненко О. В. Організаційна структура та ефективність управління будівельними проєктами. К.: Видавництво Київського національного університету будівництва і архітектури, 2015.
5. Економіка підприємства: конспект лекцій Величко В.В. – Харків: ХНАМГ, 2004. - 114 с.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF EXISTING MANAGEMENT METHODS OF THE ORGANIZATION

*Nataliya Stoyanets,
d.e.s., professor of management department,
WU Yiyang,
student of the 2nd master's level of the specialty Administrative management,
Sumy National Agrarian University, Sumy*

Effective management is an important element in shaping the success and sustainability of any organization. The modern business sphere is changing extremely quickly, and organizations must be able to quickly adapt to it and improve management methods in order to remain competitive. In this article, we explore strategies for improving the effectiveness of existing management practices.

Note that management methods are methods of influencing individual employees and labor teams as a whole, which are necessary to achieve the goals of the firm (enterprise, organization).

Management of a firm (enterprise, organization) is aimed at people, their interests, primarily material. Therefore, the basis of the classification of management methods is the internal content of the motives that guide a person in the process of production or other activities. According to their content, motives for activity can be divided into material, social, and motives of a coercive nature. Accordingly, economic, socio-psychological and organizational methods of managing the activities of employees are distinguished.

Economic methods of management are such methods that realize the material interests of human participation in production processes (any other activity) through the use of commodity-money relations.

Socio-psychological methods of management implement the motives of human social behavior. After all, the level of modern production, the growth of the general education and professional qualification level of employees lead to significant changes in the system of value orientations and the structure of the motivation of people's labor activity. Traditional forms of material incentives are gradually losing their priority stimulating influence.

Organizational management methods are a set of ways and techniques of influencing employees, based on the use of organizational relations and the administrative power of management.

All the mentioned methods of managing the activities of enterprises are organically interconnected and are used not in isolation, but in a complex manner. However, economic methods should be considered the leading ones. Organizational methods create prerequisites for the use of economic methods.

Management methods are a technological manifestation of management actions related to performance management functions. In general, the effectiveness of using management methods depends mainly on the level management qualification, which requires systematic and purposeful preparation and daily use of various strategies of influence on the team and individual employees.

The first strategy for improving the effectiveness of organizational management methods is the introduction of the latest technological achievements in one's field of activity. In today's digital age, organizations can use technology to streamline processes and improve decision-making. Implementing advanced software for project management, data analysis and communication can significantly increase efficiency.

One of the key avenues for enhancing organizational effectiveness is the seamless integration of technology into management practices. Automation of routine tasks, implementation of advanced analytics, and the use of collaborative platforms can streamline processes, reduce errors, and enhance decision-making. By embracing digital tools, organizations can improve efficiency, agility, and overall performance [1, p. 313].

The second strategy is flexible management of the organization. The traditional hierarchical management model is giving way to more flexible approaches. Flexible methodologies borrowed from the field of software development are used in various industries. This enables faster adaptation to change, enhanced collaboration and a more responsive organizational structure

Investing in employee development is an important strategy. Investing in employee development through continuous learning initiatives is a powerful strategy for improving management methods. A learning culture encourages innovation, adaptability, and a growth mindset among employees. This can be achieved through training programs, mentorship, and the provision of resources for skill development [2].

A well-trained and motivated workforce is a valuable asset. Organizations should invest in continuous learning programs to keep employees up-to-date with the latest skills and knowledge. In addition, fostering a culture of continuous learning and professional growth promotes innovation and productivity.

Data-driven decision-making is also a strategy for improving organizational management practices.

Data analytics is changing how organizations work. Using the power of data, managers can make informed decisions, identify areas for improvement, and optimize processes. This approach increases the accuracy of strategic planning and resource allocation.

Strategic talent management also has an impact on the effective operation of the organization. Attracting and retaining top talent is critical to an organization's success. Strategic talent management involves not only hiring the right people, but

also developing and nurturing their skills. Aligning individual goals with organizational goals creates a more engaged and highly effective workforce.

Effective communication is at the core of successful management. Implementing robust communication channels and collaboration tools promotes transparency, reduces misunderstandings, and fosters a sense of unity among team members. This is particularly relevant in the context of remote or distributed teams [3].

Clear and transparent communication is the basis of effective management. Implementing solid communication strategies, both vertical and horizontal, reduces misunderstandings and ensures that everyone in the organization is aligned on common goals.

Regular performance appraisals provide insight into the strengths and weaknesses of both individuals and processes. By developing a culture of continuous improvement based on these assessments, organizations can quickly adapt to changing circumstances and market demands.

Thus, improving the effectiveness of existing management practices requires a holistic approach that takes into account technological progress, employee development, the use of data, talent management, communication and performance evaluation. Organizations that adopt these strategies are better positioned to navigate the complexities of today's business environment and achieve sustained success. The path to improved management performance is an ongoing process that requires adaptability, innovation and a commitment to continuous improvement. By following these strategies, organizations can not only survive, but also thrive in the ever-changing business world.

References:

1. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
2. Brown, P. C., Roediger III, H. L., & McDaniel, M. A. (2014). *Make It Stick: The Science of Successful Learning*. The Belknap Press of Harvard University Press.
3. Duarte, N., & Snyder, N. (2017). *Illuminate: Ignite Change Through Speeches, Stories, Ceremonies, and Symbols*. Penguin

INTERNATIONAL COOPERATION AND EUROPEAN INTEGRATION: INNOVATIVE DIMENSION

*Nataliya Stoyanets,
d.e.s., professor of management department,
Fu Baoer,
PhD student,
Sumy National Agrarian University, Sumy*

Ukraine, situated at the crossroads of Eastern Europe, has been the focus of international attention in recent years. Its journey towards European integration has been marked by political, economic, and social challenges, but it is also characterized by a growing emphasis on innovation. European integration has played a transformative role in Ukraine's innovation landscape. By aligning with European standards and regulations, Ukraine has been able to create an environment that fosters innovation. This includes adopting EU legal frameworks for intellectual property protection and competition, as well as improving the business climate and regulatory environment.

Ukraine's association with the European Research Area (ERA) has also been a game-changer. ERA promotes the circulation of researchers, knowledge, and technology across European borders, facilitating the exchange of innovative ideas and practices. This association has allowed Ukrainian researchers to access EU research programs, scholarships, and research facilities, further stimulating innovation.

Furthermore, Ukraine's participation in the European Innovation Partnership (EIP) has helped to enhance the country's capacity to innovate in various sectors, from agriculture to energy. EIP encourages collaboration and knowledge sharing between countries, paving the way for joint innovation projects and the sharing of best practices.

Ukraine's aspirations towards European integration have deep historical roots. The desire to be part of the European community and to adopt European values and standards has been a driving force for the country. Since gaining independence in 1991, Ukraine has embarked on a path that seeks to align its future with the European Union. This journey has not been without hurdles, as political instability, external pressures, and regional conflicts have posed significant challenges.

However, one of the driving forces behind Ukraine's pursuit of European integration has been the quest for innovation. European integration offers Ukraine not just economic benefits, but also the opportunity to be part of a regional innovation ecosystem. European countries are known for their advanced research and development, cutting-edge technologies, and robust innovation networks. As

Ukraine aspires to be part of this community, it recognizes that innovation is a key element in achieving that goal.

International cooperation is pivotal for Ukraine in its quest for innovation. By collaborating with other nations, Ukraine can access global expertise, funding, and resources that can drive its innovation efforts forward. International partnerships provide Ukrainian researchers and innovators with access to international best practices, exposure to diverse perspectives, and the ability to tap into global knowledge networks.

One significant avenue for international cooperation in innovation is through participation in international research projects and programs. Ukraine's involvement in Horizon 2020, the European Union's flagship research and innovation program, has been a vital step in this direction. This initiative has enabled Ukrainian researchers to participate in collaborative projects with their European counterparts, fostering cross-border knowledge exchange and innovation.

Moreover, Ukraine's partnership with international organizations, such as the United Nations and UNESCO, has opened doors to various global initiatives and resources that support innovation in areas such as education, science, and culture. These partnerships are instrumental in creating a favorable environment for nurturing innovation within the country [1].

Ukraine's innovation journey has not been without challenges. Ukraine has long faced the problem of energy dependence, which is mainly manifested in the following aspects: 1. Gas dependence: Ukraine's dependence on gas has always been a significant problem. Russia is Ukraine's largest supplier of natural gas, and Ukraine's gas pipelines pass through Russian territory. This dependence makes Ukraine vulnerable to Russian political and economic pressure. Energy dependence has also led to a sharp impact on the economy by Ukraine's energy prices, especially when gas prices rise. 2. Energy waste: Ukraine has low energy efficiency and relatively high energy consumption. Old industrial equipment and buildings, as well as increased habits of energy waste, lead to energy waste. Energy efficiency is important in reducing dependence on external energy supplies. 3. Nuclear energy dependence: Ukraine has a considerable dependence on nuclear energy, with nuclear power plants accounting for a significant proportion of its energy capacity. This dependence raises concerns about nuclear safety, especially given the history of the Chernobyl accident. Maintaining and upgrading nuclear weapons requires huge sums of money and ensures a high level of nuclear safety standards. Economic instability, corruption, and an underdeveloped legal framework for intellectual property protection have hindered the growth of innovation. The brain drain, where talented individuals seek opportunities abroad due to limited prospects at home, has also been a significant challenge.

However, it is essential to recognize that these challenges have not deterred the resilience of Ukrainian innovators. Ukraine's vast pool of educated, skilled professionals, and scientists continues to fuel innovation efforts. These challenges have led to increased determination to overcome obstacles and have driven the country to seek international partnerships and integrate into the European innovation landscape.

Innovation is not solely dependent on infrastructure and financial investment. A critical component is the development of human capital. Ukraine's education system has long been known for its emphasis on science and technology, producing a highly skilled workforce.

Through cooperation with European partners, Ukraine has been able to modernize its education system to align with European standards. This has included reforms in higher education, the introduction of quality assurance mechanisms, and the promotion of lifelong learning. These changes not only benefit Ukrainian students but also make Ukraine an attractive destination for international students and researchers, further enhancing its innovation ecosystem [2].

The development of innovation hubs and clusters has been a driving force for Ukraine's innovation landscape. These hubs, often centered around universities and research institutions, serve as breeding grounds for innovation and entrepreneurship. Notable examples include the IT clusters in cities like Kyiv, Lviv, and Kharkiv, where start-ups and technology companies thrive.

These innovation clusters have benefited from European integration, as they often collaborate with European partners in various research and development projects. Such collaboration has facilitated technology transfer, the adoption of best practices, and access to international markets. The establishment of technology parks, business incubators, and accelerator programs has further catalyzed innovation within Ukraine.

References:

1. Xia, Y., Qu, D., Stoyanets, N., & Zhao, H. (2022). Policy evolution of personnel management in Chinese educational institutions: A comprehensive policy circle analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 544-559. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.41](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.41)
2. Koshkaldy Iryna, Sychenko Victor, Zastrozhnikova Irina, Xia Yuanyuan and Stoyanets Nataliya (2023). China's Economic Stability Through Management of Rural Education Development: Condition and Possibilities. *Review of Economics and Finance* vol.21.p 366-375. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.37>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Мірошник Роман Олександрович,

к. е. н., доцент,

Кушнір Соломія Андріївна,

студент,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Зважаючи на реалії сьогодення, війна Російської федерації проти України негативно впливає не тільки на стан економіки нашої держави, а й на діяльність та розвиток українського бізнесу зокрема. В теперішніх умовах однією із актуальних проблем управління малим та середнім бізнесом є вміння адаптуватися до будь-яких обставин, та, незважаючи на наслідки постійно залишатися рентабельними. Починаючи з 2020 року підприємства боролися та намагалися пристосуватися до умов ведення своєї діяльності, спричиненими пандемією COVID-19, що призвела до значних фінансових втрат суб'єктів господарювання. Однак, це не було найгіршим випробуванням для українських підприємств, яке ніколи не зрівняється з тими страшними збитками від повномасштабної війни, яка і досі триває в Україні. Досить багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинили роботу. Навіть ті підприємства, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачею сировини.

Суб'єкти господарювання малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану стикаються з низкою перешкод, які заважають їхньому відновленню. Серед них слід зазначити [1]: не прогнозованість розвитку ситуації в Україні – 56,2%; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу – 47,7%; недостатня кількість платоспроможних клієнтів – 47,6%; недостатня кількість кваліфікованих працівників – 34,3%; недостатній капітал – 30,7%; перешкоди з боку регуляторних і фіскальних органів – 30,1%; високі податки та збори – 27,9%.

Найкраще в умовах війни вистояв ІТ-сектор. Жоден з українських проектів не було закрито, більше того, сотні з них отримали додаткові інвестиції та мали великий попит на українському і міжнародному ринках. Серед таких можна назвати проекти Skyworker, Trinetix, RevMyWork та інші.

Стрімкий розвиток бізнесу ветеранів бойових дій відіграв значну роль в підвищенні економічного стану країни. Ветерани та члени їх родин започатковують чимало малих і середніх компаній різного профілю: сільськогосподарського бізнесу; харчування і кав'ярні; малі підприємства з

виготовлення різноманітної продукції тощо. Аналітики прогнозують, що саме ветеранський бізнес стане рушійною силою для повноцінного відновлення українського бізнесу [2].

Завдяки державним програмам, які були запроваджені під час та після пандемії, а також з початком російської агресії проти України у 2014 році, українці мають у своєму розпорядженні низку ресурсів для підтримки та розвитку свого бізнесу всупереч цим викликам. Завдяки програмі "Доступні кредити 5-7-9%" понад 50 382 підприємства отримали понад 154 мільярди гривень. Також була надана фінансова підтримка для створення нових робочих місць (створено понад 400 000 вакансій), і була запущена інтенсивна програма приватизації, що призвела до збільшення надходжень до державного бюджету. З початку запровадження воєнного стану уряд також впровадив програми компенсації роботодавцям за заробітну плату внутрішньо переміщеним особам.

Під час воєнного стану були надані гранти підприємствам екологічного сектору в рамках програми EU4Environment, які підтримують "зелене" відновлення промисловості та передислокацію підприємств в Україні. Крім того, Програма USAID "Конкурентоспроможна економіка України" (KEU) підтримує малий та середній бізнес (МСБ), щоб допомогти їм стати більш конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках [3].

Незважаючи на усі спроби супротивника знищити Україну та її бізнес, МСБ активно розвиваються. Після стрімкого падіння економіки в 2022 році, вже через рік бізнес почав зростати, відкриваються нові підприємства, повертаються до стабільної праці вже існуючі компанії, збільшується кількість робочих місць. Нові інвестиції, гранти і фінансування сприяють підтримці ініціатив бізнес-спільноти. Проте залишаються проблеми із нестабільною державною політикою, тиском з боку держустанов, але майже усі представники української бізнес-спільноти налаштовані оптимістично, і за сприятливих умов уже планують розвиток бізнесу на наступний рік.

Список використаних джерел:

1. Як почуваються малий та середній бізнеси під час війни. Результати досліджень. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949>.
2. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analotyka>.
3. Всупереч обставинам: як український бізнес процвітає під час війни. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war>.

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Ізбаш Валентина Миколаївна,
здобувачка вищої освіти групи ЕК 3/1,
Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв,
науковий керівник: Кушнірук Віктор Степанович,
к. е. н., доцент,
Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв*

Актуальність сучасного управління економічними системами в рамках інтеграції сталого розвитку обумовлена наростаючою важливістю екологічних проблем, зростаючими соціальними нерівностями та загрозами економічної нестабільності у сучасному світі. Парадигма сталого розвитку стає невід'ємною, оскільки вона сприяє забезпеченню балансу між цими аспектами, пропонуючи стратегії, спрямовані на збереження природних ресурсів, покращення якості життя та стійке економічне зростання. Розв'язання цих проблем вимагає новаторських підходів до управління, зокрема залучення глобальних ініціатив, впровадження інноваційних технологій та зміни у споживчих практиках. Це робить дану тему надзвичайно актуальною для підприємств, урядів та суспільства в цілому.

В даному контексті важливо зазначити, що інтеграція принципів екологічного менеджменту в економічні стратегії підприємств є необхідною не лише для дотримання етичних та соціальних стандартів, а й для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасного ринкового середовища.

Сталий розвиток – це процес розвитку, який гарантує задоволення потреб сучасного покоління, не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Досягнення сталого розвитку підприємства відбувається за допомогою гармонізації трьох ключових компонентів діяльності кожного суб'єкта [1]:

➤ соціальний компонент включає урахування можливих викликів у керуванні персоналом та створення високоякісної системи, спрямованої на підтримку стабільності в культурній і соціальній сферах;

➤ економічний компонент передбачає підвищення показників ефективності шляхом раціонального використання природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів у компанії;

➤ екологічний компонент фокусується на збереженні цілісності та захисті фізичних і біологічних систем природи за допомогою впровадження екологічно спрямованих виробничих процесів, а також розвиток корпоративної та соціальної відповідальності.

Зв'язок між цими компонентами пояснюється тим, що підвищення економічної ефективності само по собі не вирішує проблем, що виникають у соціальній сфері, і не гарантує досягнення екологічної стійкості. Концепція сталого розвитку, у якій поєднуються соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства, пропонує інтегрований підхід, який забезпечує рівновагу між цілями у сферах соціального розвитку, економіки та збереження природи. Цей підхід включає в себе взаємозв'язок і взаємодію цих складових, включаючи узгодженість темпів економічного зростання та відновлення природних ресурсів.

Сучасний економічний розвиток відбувається в умовах глобальної екологічної кризи, яка є наслідком людської діяльності і впливу технологічних факторів. Вплив підприємницької діяльності на навколишнє середовище досягає критичного рівня, і ця екологічна криза може призвести до глобальної катастрофи. Така ситуація вимагає перегляду та переосмислення взаємодії між сучасними виробничими процесами та навколишнім середовищем. Також необхідно розробити нові підходи до управління підприємствами в екологічному контексті для мінімізації негативного впливу на природу [2].

Практичне втілення принципів екологічної усвідомленості тісно пов'язане з державним регулюванням у галузі природокористування. Державна екологічна політика має базуватися на стабільній системі законів, нормативів і актів, але в сучасних умовах вона також повинна бути гнучкою, готовою швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі і пристосовуватися до складних змін в ньому.

Напрямок підприємств на охорону навколишнього середовища в багатьох країнах світу призвів до того, що галузі виробництва стали одними з найбільш розвинених і конкурентоспроможних на сучасному етапі. Зросла популярність екологічно чистої продукції, за яку споживачі готові платити високі ціни, що сприяє її успішному розповсюдженню на ринку [4].

Фактори, що впливають на еколого-економічну систему, є різноманітними та мають змінливий характер. Це породжує питання щодо забезпечення стійкості та сталого розвитку еколого-економічної системи. З огляду на надмірне забруднення навколишнього середовища при відсутності ефективних централізованих міжнародних, національних і регіональних механізмів управління, що включають необхідні заходи для обов'язкової відповідальності за його стан, стає актуальною необхідність створення ефективної системи управління стійкістю еколого-економічної системи на різних рівнях.

Управління стійкістю еколого-економічної системи включає комплекс інструментів, принципів та механізмів управління на різних рівнях ієрархії.

Ці засоби спрямовані на збереження структури цієї системи, підтримку її функціонування та здатність до розвитку [3].

Метою впровадження екологічного менеджменту є зменшення негативного впливу бізнес-діяльності на навколишнє середовище та досягнення високого рівня екологічної безпеки у виробничих та споживчих процесах, пов'язаних з продукцією та послугами, що надаються підприємством. Важливо, щоб ці завдання були сумісні з іншими пріоритетними цілями підприємства, включаючи забезпечення його поточної та довгострокової конкурентоспроможності. Один із компонентів системи екологічного менеджменту включає у себе аналіз впливу запланованих і реалізованих проєктів підприємства на навколишнє середовище, охоплюючи як екологічні, так і економічні аспекти. Екологічний аспект враховує характер, масштаб, інтенсивність, ймовірність та тривалість впливу на навколишнє середовище, в той час як господарські аспекти включають оцінку можливостей нормативного регулювання, проблеми вимірювання впливу та витрати на ці вимірювання.

Впровадження комплексного підходу для формування конкурентних переваг підприємств може приймати різні форми. Інтегрований підхід передбачає, що впровадження системи екологічного управління на підприємстві повинно базуватися на добровільності. Замість створення нових підрозділів, рекомендується підвищувати рівень відповідальності і свідомості колективів та окремих співробітників стосовно охорони навколишнього середовища [4].

Основні принципи сталості еколого-економічного розвитку можна узагальнити наступним чином [5]:

➤ принцип остороги (передбачає збереження поточного стану навколишнього середовища для запобігання незворотнім або потенційно небезпечним змінам);

➤ принцип «передбачати та запобігати» (відзначається тим, що передбачення та запобігання мають більш економічну вигоду і менший ризик порівняно з необхідністю виправлення збитків навколишньому середовищу після їх виникнення);

➤ принцип збереження рівноваги між використанням ресурсів та рівнем забруднення (передбачає використання ресурсів на рівні, який буде відновлений природними екосистемами, і контроль обсягів забруднень);

➤ принцип збереження природних ресурсів на поточному рівні;

➤ принцип консервованого використання землі (передбачає запобігання зростанню інтенсивності використання земельних ресурсів);

➤ принцип «забруднювач сплачує» (визначає, що особа або організація, яка спричиняє забруднення, повинна відшкодувати повну вартість завданого екологічного збитку).

Кожен відповідальний підприємець повинен розробляти та реалізовувати свою діяльність, зосереджуючись на збереженні екологічної безпеки. Це включає в себе реалізацію заходів для зменшення техногенного впливу підприємства на навколишнє середовище, впорядкування системи утилізації відходів, планування раціонального використання обмежених та не відновлюваних ресурсів. Також важливо забезпечити відновлення відновлюваних ресурсів та ретельно розглядати інші аспекти, пов'язані із особливостями конкретного підприємницького підприємства.

Інтеграція принципів еколого-економічної сталості підприємств є важливим завданням для сучасного суспільства. Такі підприємства стають більш конкурентоспроможними, відповідаючи вимогам ринку та покладаючи акцент на дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Також сприяє підвищенню іміджу підприємства та його соціальної відповідальності. Для досягнення цих цілей важливо розробляти та впроваджувати екологічні політики та процедури, які регламентують діяльність підприємства з точки зору екологічної безпеки, формувати екологічну культуру серед працівників і інформувати громадськість про екологічні ініціативи підприємства.

Список використаних джерел

1. Лазоренко Т. В. Сталый розвиток як основа економічного зростання підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (22 квітня 2021р.). КПІ. Київ, 2021. С. 90-91. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>.

2. Товкач Є. Ф., Орловська А. В., Кірейцева Г. В. Принципи еколого-економічного розвитку підприємств в умовах глобалізації // Сталый розвиток країни в рамках Європейської інтеграції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Житомир, 12 листопада 2020 р.). Житомир, 2020. С. 62. RL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/stalij-rozvytok2020_n.pdf.

3. Святовец І. П. Модель управління стійкістю еколого-економічної системи підприємств // Розвиток економіки України в нових реаліях міжнародних відносин: збірник матеріалів студентської науково-практичної Інтернет конференції. КНЕУ. Київ, 2022. С. 99-101. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Zbirnik_Conference_07.12.2022/22_5737_2022.pdf.

4. Минич Ю. В., Суржик Ю. О. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах. *Економічні науки*. 2021, Вип. 97 Т.9. С.57-60. DOI:10.32839/2304-5809/2021-9-97-13

5. Чернова Т. Л. Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. №5. С. 63-66. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/18.pdf

ВПЛИВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

*Старовойтов Олександр Іванович,
аспірант,*

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

Ринок електронної комерції в Україні виявляє тенденцію до поступового відновлення, зокрема, з початку 2023 року. За даними журналу *Elit Web*, обсяги ринку електронної комерції у 2021 році становили приблизно 3507 млн. доларів США. Однак великомасштабне вторгнення призвело до значного зменшення обсягів в 12 разів, зменшивши їх до приблизно 296 млн. доларів США (Іванина, 2023). Цей різкий спад може бути пояснений зниженням попиту на ключові сегменти товарів та послуг у сфері електронної комерції, таких як мода, меблі, електроніка, іграшки тощо. Крім того, українські підприємства стикнулись із логістичними викликами, спричиненими військовою агресією. На сьогоднішній момент можна зазначити, що "найгірші" часи для ринку електронної комерції в Україні вже минули. Згідно з прогнозами Statista, очікується, що обсяг ринку електронної комерції у 2023 році досягне приблизно 2671 млн. доларів США (ECommerce - Ukraine | Statista market forecast, б. д.).

Такий стрімкий темп відновлення українського ринку електронної комерції був викликаний безальтернативною необхідністю підприємств-гігантів та малого бізнесу до адаптації в надзвичайно складних умовах, подоланню нових викликів для можливості хоч якось функціонувати, вибудувати соціальну поведінку компанії для отримання довіри свого клієнта. Окрім того, їх дії були направлені на забезпечення стійкості підприємства в нових умовах для того, щоб отримати можливість відновитися до «довоєнного» стану та почати новий етап розвитку. Названі аспекти є складовими комплексного поняття "резильєнтності", тому в широкому розумінні можна стверджувати, що всі підприємства у галузі електронної комерції прийняли курс на забезпечення резильєнтності бізнесу.

Цікаво те, що більшість великих представників e-commerce в Україні розпочали процес відновлення, використовуючи стратегію диверсифікації бізнесу або спрямували свою інноваційну діяльність у цьому напрямку. Найвиразнішим прикладом такого підходу є онлайн-ритейлер «Rozetka», який розпочав вертикальну диверсифікацію ще у 2016 році, створивши маркетплейс. Згідно з даними журналу *Forbes.ua*, частка товарообігу маркетплейсу Rozetka повернулася до показників 2021 року наприкінці 2022 року. З урахуванням закриття понад 25% магазинів, зруйнованих складів та втраченого товару можна стверджувати, що наявність окремого напрямку

діяльності компанії має значущий вплив на темпи її відновлення (Шаповал, 2022).

Другий приклад вертикальної диверсифікації Rozetka – це створення власного бренду «RZTK», про який вперше стало відомо у 2020 році. Компанія позиціонувала свій новий продукт, як «перевірена альтернатива дорогим брендам». Очевидно, що на той момент такий підхід був обґрунтований зацікавленістю у збільшенні прибутку за рахунок вищої маржинальності товарів власного бренду. Крім того, це надавало можливість контролювати якість продукції, покращити післяпродажний сервіс та забезпечити контроль над постачанням. У 2022 році така стратегія принесла свої плоди, оскільки електроніка за доступними цінами стала надзвичайно актуальною для середньостатистичного українця, який потерпав від проблем з енергетичною інфраструктурою країни і бажав придбати «дефіцитний» товар за прийнятною ціною. Про успіх ТМ «RZTK» свідчить постійне розширення асортименту у всіх популярних категоріях товарів, а також загальна статистика переглядів та збільшення кількості коментарів та запитань на сторінках товарів.

Отже, у висновку можна стверджувати, що вертикальна диверсифікація мала значний вплив на резильєнтність підприємства електронної комерції в умовах турбулентності, викликану повномасштабною війною. Стрімке відновлення ринку було спричинено необхідністю підприємств адаптуватися до нових умов та долати нові виклики. Зокрема, великі представники електронної комерції, такі як "Rozetka", використовували вертикальну диверсифікацію як стратегічний інструмент для забезпечення стійкості та відновлення бізнесу. Крім того, вихід на європейський ринок вказує на те, що вертикальна диверсифікація допомагає підприємству не лише відновити своє становище на ринку, а й зміцнювати його для подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Іванина, Р. (2023, 20 лютого). Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році - Elit-Web. [elit-web.ua. https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu](https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu)
2. Шаповал, К. (2022, 13 грудня). Доля ринку електронної комерції. Forbes.ua | Бізнес, мільярди, новини, фінанси, інвестиції, компанії. <https://forbes.ua/ru/news/chastka-rinku-virosla-a-vitorg-vpav-chehotkin-rozpoviv-yak-vidnovlyuetsya-biznes-rozetka-12122022-10438>
3. ECommerce - Ukraine | Statista market forecast. (б. д.). Statista. <https://fr.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine?currency=USD>

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Рибалко-Рак Леся Андріївна,
к.е.н., доцент*

*Білецька Софія Юріївна,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*

*Грунін Денис Олексійович,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

У сфері послуг типовою проблемою управління якістю є оцінка наданої послуги на основі її об'єктивних характеристик, а рішення ґрунтується на логіці порівняння очікувань споживачів з їх сприйняттям отриманої послуги.

Зарубіжні автори [5] визначають характеристики послуги по відношенню до споживача наступним чином: бажаний відображає максимально можливий рівень очікувань споживача щодо послуги, а достатній - мінімально допустимий рівень обслуговування. Споживчі очікування формуються на основі наявного досвіду та інформації, отриманої через особисті та масові канали комунікації. Після придбання товару споживачі порівнюють відчуття, які вони отримують під час обслуговування транзакції, зі своїми очікуваннями і визнають себе задоволеними послугою, якщо достатні очікування перевищують адекватні.

Серед найвідоміших підходів до оцінки якості послуг на основі порівняння очікувань і сприйняття – інструмент SERVQUAL, аналіз толерантності та модель розривів.

Інструмент SERVQUAL - Service Quality Tool вимірює якість послуг за допомогою кількісного показника - індексу якості послуг (SQI), який визначає співвідношення між сприйнятою та очікуваною якістю. Розрахунок індексу якості базується на результатах опитування споживачів послуг за двома основними анкетами (вимірювання споживчих очікувань та сприйняття споживачем отриманої послуги). Значення індексу визначається шляхом попереднього групування анкет за детермінантами якості (надійність, переконливість, легкість контакту, емпатія та чуйність), для кожного з яких розраховується приватний індекс якості, що є різницею між сприйнятим та очікуваним рівнем якості послуги, а потім формується загальний формується загальний індекс якості SQI, позитивне значення якого свідчить про високу якість наданої послуги. Наприкінці 90-х років 20 століття Cronin J. Jr. та Taylor S.A. розробили модифікацію інструменту SERVQUAL - модель SERVPERF - на основі аналізу сприйнятого поточного рівня наданої послуги, без урахування очікувань клієнтів [3].

Використання методу «Зона толерантності» [2] передбачає доповнення опитувальника SERVQUAL анкетною, яка дозволяє споживачам оцінити мінімально прийнятну якість послуг. Зона толерантності відображає розрив між очікуваною якістю послуги та мінімально прийнятною якістю, що характеризується толерантністю споживача. Співвідношення між рейтингом детермінант сприйняття якості отриманої послуги та зоною толерантності дозволяє зробити висновки про задоволеність споживача якістю отриманої послуги, якщо рейтинг вище зони толерантності, про задоволеність споживача, якщо рейтинг в межах зони толерантності, та про незадоволеність споживача, якщо рейтинг нижче зони толерантності. Дозволяє зробити висновки про

Модель розривів GAP [4] відображає загальний процес надання послуг і, таким чином, дозволяє виявити можливі причини неналежної якості. Оцінка якості послуг визначається розміром та напрямком розриву. Розрив між елементами очікувана послуга та сприйнята послуга. Розрив 5 є критичним, оскільки означає, що очікування споживачів перевищують їхню оцінку послуги, яку вони отримали в реальності. Без такого розриву надані послуги отримують статус кісних. Існування розриву 5 зумовлене такими розривами [1]: розрив 1 – через недостатнє розуміння споживацьких уподобань, очікувань та стереотипів поведінки споживачів; розрив 2 – через неврахування очікувань споживачів в уявленнях менеджерів у розроблених стандартах надання послуг; розрив 3 – зумовлений тим, що розроблені стандарти не впроваджуються на практиці або впроваджуються частково; розрив 4 – зумовлений свідомим або випадковим формуванням у споживачів хибних уявлень про послуги, що надаються.

Такі методи суттєво підвищують якість прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Berry, L.L. (1991). *Marketing services.*, The Free Press.
2. Johnston, R. (1995). *The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service.* *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, № 2.
3. Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). *The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction.* *Journal of Services Marketing*. Vol. 14, 3.
4. Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml V. A. (1985). *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.* *Journal of Marketing*, Vol. 49.
5. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). *Alternative Scales for Measuring Service Quality.* *Journal of Retailing*. vol. 70.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Коломісць Михайло Романович,
здобувач вищої освіти,
Хачатурян Олена Сергіївна,
к. е. н., доцент,*

Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький

Структура управління підприємством являє собою сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Організаційна структура апарату управління є формою розподілу праці з управління виробництвом. Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління чи робіт, наділяються чіткими правами на розпорядження ресурсами й несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій. Організаційна структура регулює розподіл задач за відділами та підрозділами, їхню компетентність у розв'язанні визначених проблем і загальну взаємодію цих елементів. У межах організаційних структур відбувається весь управлінський процес, а, отже, і рух потоків інформації, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів.

Розглядаючи сутність управлінської діяльності на підприємстві, необхідно зазначити, що для управлінця характерним є короткостроковість, різноманіття та фрагментарність здійснюваної діяльності. Стосовно до роботи менеджера ще однією спільною рисою управлінської роботи є ролі керівника, під якими розуміються набори певних правил поведінки, котрі притаманні конкретному підприємству чи конкретній посаді.

Для того, щоб сформулювати та досягти цілей підприємства, необхідно власне управління, що виступає процесом планування, організації та контролю. Достатньо великі підприємства звичайно мають настільки великий обсяг управлінської роботи, що вона повинна бути чітко розділена між керівниками. Форми поділу управлінської праці носять горизонтальний і вертикальний характер. При горизонтальному характері поділу відбувається розстановка конкретних керівників на чолі окремих функціональних підрозділів – виробничого, фінансового, транспортного та інших. Для виконання різного роду дій управлінська робота також повинна бути посегментно скоординована зверху до низу аж до рівня керівників, які безпосередньо стоять над неуправлінським персоналом, який створює продукцію чи надає послуги. При такому вертикальному розгортанні розподілу праці утворюються рівні управління [1].

Процес менеджменту можна розглядати як із змістовної точки зору, зв'язаної з аналізом сутності чи змісту та послідовності діяльності на кожному з етапів процесу управління, так і з інформаційної точки зору, пов'язаної з аналізом процесів отримання, обробки, передачі та зберігання інформації, які відбуваються в системі управління.

Впродовж свого життєвого циклу підприємства зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, насамкінець, припиняють своє існування. У залежності від грамотності постановки цілей і якості реалізації технологій їхнього досягнення підприємства або процвітають, адаптуючись до ринку, або зникають, можливо навіть на ранніх стадіях існування [2].

У загальному випадку, відповідно до концепції менеджменту організації І. Адізеса [3] для того, щоб забезпечувати результативність і ефективність діяльності підприємства в короткому та довгому періодах часу, менеджмент повинен правильно та своєчасно виконувати чотири функції:

- виробництво (P)roducing, результат задля якого існує організація і який робить її продуктивною;
- адміністрування (A)dministering для ефективності;
- підприємливість (E)nterpreneuring для управління змінами;
- інтегрування (I)ntegrating частина організації для довготермінової життєдіяльності.

При цьому функції (P) і (A) орієнтовані на досягнення короткотермінових цілей, і функції (E) і (I) – на досягнення довгострокових.

Таким чином, процес управління підприємствами являє собою послідовність дій працівників апарату управління, спрямованих на досягнення цілей підприємства, і має циклічний, спіралевидний характер, починаючись з моменту встановлення взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління і закінчуючись із зникненням цього взаємозв'язку.

Список використаних джерел

1. Баєва, О.В., Новальська, Н.І., Згалат-Лозинська, Л.О. (2017). *Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. – Ч. II. – Менеджмент: навч. посіб.* ДП «Видавничий дім «Персонал».
2. Соколова, Л.В. (2004). *Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища.* ХНУРЕ.
3. Адізес, І. (2006). *Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу: нова парадигма менеджменту.* Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія».

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТІСНОГО І ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЧЛЕНІВ КОМАНД ЯК ЧИННИК УСПІШНОСТІ КОМПАНІЇ

*Роман Мигалюк,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, групи УП-23-Д1
спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП
«Управління проектами» НІМП,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ,
науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології, м. Київ*

Забезпечення якісної підготовки, мотивації та адаптації співробітників стають ключовими викликами для сучасних організацій у глобалізованому та змінному світі. Одним із основних чинників успішності компанії є забезпечення особистісного та професійного розвитку членів команд. Він сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню спільної відповідальності, інноваційному підходу та створенню стійкої конкурентної переваги.

Дослідженням питань та проблем забезпечення особистісного розвитку розвитку займаються науковці всього світу, в т.ч. й українські, серед яких О. Шарова, О. Сухомлинська, І. Бурбан, Т. Корнієнко, Л. Завалішніна та інші.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій керівникам бізнесів, топ-менеджерам по побудові ефективної команди шляхом забезпечення особистісного та професійного розвитку.

Забезпечення розвитку роблять ваших співробітників щасливими, залученими та мотивують працювати на високому рівні. Це також дає змогу вам розвивати вашу існуючу команду та залучати найкращих кандидатів у битві за таланти. На жаль, багато роботодавців все ще недооцінюють значення розвитку співробітників. За даними Accenture, лише 29% організацій кажуть, що вони мають чіткий план навчання та розвитку (L&D) для співробітників.[3]

Згідно з UOP[4] можна виділити наступні переваги забезпечення професійного зростання:

1. Збільшення лояльності (утримання) працівників. Важливо утримувати талановитих працівників, і якщо ви не бажаєте інвестувати в кар'єрний розвиток своєї команди, ви ризикуєте, що вони підуть до організацій, які це зроблять. Якщо вашим співробітникам не буде надано можливості навчатися, розвиватися та вдосконалюватися, вони не зможуть увяйти собі майбутнє у вашій компанії. Однак, коли ви інвестуєте в ініціативи з підвищення кваліфікації, ви не тільки підвищуєте цінність своїх

співробітників для свого бізнесу, але й покажете людям, що ви дбаєте про їхні цілі.

У звіті Monster про перспективи найму на роботу восени 2021 року говориться, що 45 відсотків опитаних працівників з більшою ймовірністю залишилися б на своїй поточній роботі, якби їм запропонували більше навчання[5].

2. Заповнення компетентнісних прогалів в компанії. На сучасному ринку праці існує розрив між вакантними посадами, які вимагають нових навичок, і кандидатами, які кваліфіковані та готові їх заповнити. Ось чому деякі провідні корпорації, такі як Amazon, виділяють мільйони доларів на програми підвищення кваліфікації, які сприяють задоволенню клієнтів, а також навчанню та розвитку працівників. Серед компетенцій, які багатьом компаній прагнуть розвинути у своїх співробітників, є лідерство, робота в команді, критичне мислення, комунікація та аналіз даних. З цією метою має сенс інвестувати у заповнення прогалів у навичках у вашому бізнесі, даючи працівнику можливість отримати сертифікат підвищення кваліфікації, а не витратити дорожчий час і кошти на наймання нових працівників[1].

3. Отримання конкурентної переваги. Навички та знання ваших співробітників можуть дати вам перевагу, яка позиціонує вашу компанію як лідера на ринку та допоможе вам перевершити своїх конкурентів. Коли співробітники залишають вашу компанію, вони передають свої відповідні здібності та досвід іншій організації. Ось чому так важливо переконатися, що кожен член вашої команди щасливий у своїй відповідній ролі та твердо вірить у те, що робить ваша організація. Задоволені працівники не тільки краще виконують свою роботу, а й підвищують рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Підвищення кваліфікації може допомогти вашим співробітникам бути в курсі останніх галузевих потреб і тенденцій, збільшуючи ймовірність того, що вони будуть проактивні у наданні нових ідей і ринкових можливостей, які зрештою принесуть користь вашій компанії.

Для забезпечення професійного розвитку зазвичай використовують план розвитку (Development Plan). Створення плану розвитку – це структурований процес, розроблений для того, щоб допомогти окремим особам або організаціям поставити та досягти своїх цілей. Ось загальна схема для створення плану розвитку:

1. Визначення цілей. Почати треба з визначення довгострокових і короткострокових цілей. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART)

2. Визначення поточного стану. Потрібно проаналізувати свої поточні навички, знання та ресурси. Які сильні сторони ви можете використовувати, а які слабкі сторони потрібно усунути?

3. Дослідження та збір інформації. Що потрібно для досягнення цілей. Це може передбачати вивчення навчальних програм, курсів або спілкування з наставниками, які мають досвід у вибраній вами сфері розвитку.

4. Створення графіку робіт. Підготовка графіку, який окреслює кроки, необхідні для досягнення цілей. За потреби розбиття цілей на менші завдання, які можна виконати, із відповідними термінами.

5. Розставлення пріоритетів. Потрібно визначити які аспекти плану розвитку є найбільш критичними і розставити їх за пріоритетністю, над чим треба працювати в першу чергу і т.д.

6. Розподілення ресурсів. Визначення ресурсів необхідних для підтримки плану розвитку. Це може включати час, гроші, доступ до певних інструментів або матеріалів і підтримку з боку інших.

7. Розвиток навичок і знань. Якщо план передбачає отримання нових навичок або знань, потрібно скласти план того, як ви будете це робити. Це може включати запис на курси, читання книг, відвідування семінарів або пошук наставника.

8. Відстеження прогресу. Регулярно оцінюйте свій прогрес. Чи наближаєтесь ви до своїх цілей? Чи є якісь перешкоди чи труднощі, які потрібно вирішити?

9. Адаптація до змін. Якщо необхідно, будьте гнучкими та готовими коригувати свій план. Життєві обставини змінюються, і, можливо, доведеться відповідно змінити свій план.

10. Відзначайте досягнення. При досягненні своїх цілей, знайдіть час, щоб відсвяткувати свої успіхи. Визнання прогресу може мотивувати продовжувати план розвитку.

11. Отримання відгуків. Попросіть відгуків у колег, наставників або керівників, щоб отримати розуміння та вдосконалити свій план. Конструктивна критика може допомогти вам покращити й удосконалити свій підхід.

12. Оцінка. Періодично потрібно оцінювати ефективність плану розвитку. Що спрацювало добре, а що ні? Внесення коректив на основі своїх висновків.

13. Продовження навчання. Продовжуйте навчатися та розвиватися навіть після того, як ви досягнете своїх початкових цілей. Постійне вдосконалення повинно тривати все життя.

14. Документування плану розвитку. Дуже важливо мати письмовий план розвитку. Це полегшує відстеження прогресу та організованість. Потрібно пам'ятати, що плани розвитку можуть стосуватися особистісного

зростання, просування по службі або розширення бізнесу, і конкретні кроки будуть відрізнятися відповідно. Головне – створити структурований дієвий план, який спрямовуватиме до бажаних результатів.

Професійний розвиток не повинен обмежуватися лише професійними аспектами. Особистісний розвиток, такий як розвиток міжособистісних навичок, комунікації та робота в команді, дуже важливий для успішності команди.

Для забезпечення особистого росту членів команди компанії можуть впроваджувати такі практики, як навчання та розвиток, менторство, регулярні огляди та обговорення професійних цілей працівників, а також створення стимулів для саморозвитку. Завдяки цим заходам компанії можуть покращити свою успішність та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Виходячи з вище викладеного, важливо розуміти, що розвиток співробітників не є обов'язковою програмою. Це має виходити за рамки проведення щорічних зустрічей із співробітниками, де висвітлюються та оцінюються їхні навички, а також даються пропозиції щодо роботи над їхніми слабкими сторонами. Наприклад, звільнення співробітників через слабкі навички або навички, які не відповідають стандартам організації, може коштувати дорого, а пошук заміни часто вимагає багато часу. Однак ініціативи з розвитку співробітників і навчальні програми можуть допомогти запобігти цьому, зробивши це взаємовигідним заходом.

Забезпечення особистісного та професійного розвитку команди вимагає інвестицій часу, ресурсів і уваги, але це сплачується як якісними результатами та відмінними показниками успішності компанії. Водночас розвинена та мотивована команда може бути справжньою конкурентною перевагою на ринку.

Список використаних джерел

1. (Omer Usanmaz) <https://lponline.sas.upenn.edu/features/what-upskilling-and-why-it-important-your-team>
2. <https://hrnews.co.uk/important-factors-for-good-employee-training-and-development/>
3. (Elizabeth Perry) <https://www.betterup.com/blog/employee-development>
4. (UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA) <https://lponline.sas.upenn.edu/features/what-upskilling-and-why-it-important-your-team>
5. (Alexandria Jacobson) <https://builtin.com/career-development/professional-development-career-growth>

ДРУГЕ ЖИТТЯ СТАРОЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІКИ

*Панченко Павло Володимирович,
студент 2 курсу Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та
менеджменту,
Сумський державний університет, м. Суми*

Згідно з даними ООН щодо питань навколишнього середовища, щорічно на нашій планеті утворюється близько 50 млн. тонн електронних відходів. Особливу увагу варто звернути на те, що темпи зростання їх утворення втричі швидші, у порівнянні з іншими видами відходів. Електронні відходи вже є найбільш швидкозростаючим і токсичним потоком відходів у світі, і лише 20% в даний час переробляються [5].

Достовірних офіційних даних щодо обсягів утворення, знешкодження та утилізації електричних та електронних відходів в Україні немає. В нашій державі ці відходи відносять до категорії ТПВ (тверді побутові відходи), а тому навіть їх приблизну кількість важко підрахувати. Якщо державні підприємства зобов'язані утилізувати свою оргтехніку, то приватні домогосподарства мають повну свободу дій, щодо поводження з використаною технікою [2].

Утилізація старої електротехніки становить значну екологічну проблему, сприяючи утворенню електронних відходів та виснаженню ресурсів. Електронні відходи стали нагальною глобальною проблемою, що спонукає до переоцінки того, як ми поводимося із застарілим електрообладнанням.

Неправильна утилізація електронних відходів призводить до забруднення навколишнього середовища та виснаження ресурсів. Подовження терміну служби електрообладнання шляхом відновлення та перепрофілювання пом'якшує вплив на навколишнє середовище, зменшуючи потребу в сировині та зводячи до мінімуму енергоємні виробничі процеси, пов'язані з новим обладнанням [5].

Друге життя старого електрообладнання створює економічні можливості в різних секторах. Наприклад, індустрія відновлення сприяє створенню нових робочих місць і формує ринок доступних, високоякісних відновлених продуктів. Крім того, перепрофілювання старого обладнання для нових застосувань стимулює інновації та відкриває шляхи для підприємництва.

Старе електрообладнання, якщо його перепрофілювати, може слугувати платформою для технологічних інновацій. Інноватори та інженери знаходять креативні способи модернізації та інтеграції старих компонентів, сприяючи більш сталому та циклічному підходу до розвитку технологій.

Для досягнення більш сталого та циклічного підходу до розвитку технологій нами було запропоновано впровадження комплексу заходів на різних рівнях (таблиця 1).

Таблиця 1 – Рекомендації для зацікавлених сторін [4]

Зацікавлені сторони	Рекомендації
Держава	1) Впровадження та посилення нормативно-правових актів, спрямованих на стимулювання належної утилізації електроніки. 2) Надавання стимулів підприємствам, що займаються переробкою та перепрофілюванням старої електроніки, наприклад, податкових пільг та грантів, сприяє розвитку цього напрямку та залученню нових учасників.
Лідери галузі	1) Лідери галузі повинні інвестувати в дослідження та розробки, спрямовані на підвищення ефективності та масштабованості процесів реконструкції та використання матеріалів з електроніки. 2) Співпраця з іншими підприємствами: Створення мережі для обміну ресурсами, компонентами та знаннями між підприємствами сприятиме розвитку цього напрямку та забезпечить взаємовигідне співробітництво.
Споживачі	1) Споживачі можуть розглядати можливість придбання відремontованого або переробленого електрообладнання, сприяючи тим самим зменшенню електронних відходів. 2) Бути в курсі впливу електронних відходів на навколишнє середовище та підтримувати компанії зі сталими практиками утилізації сприяє створенню свідомого споживацького підходу.

Також, нами було розглянуто стартап зі збору старої електротехніки, який ілюструє успішні ініціативи з надання другого життя старому електрообладнанню. Студент зі Львову створив стартап зі збору та переробки старої електроніки. Принцип роботи стартапу такий: працездатній техніці шукають застосування, а неробочу розбирають та сортують на відходи – віддирають мідь, алюміній, материнські плати. Придатні запчастини складають окремо [3]. Цей стартап, спрямований на збір та переробку старої електроніки, демонструє не лише підход до вирішення екологічних проблем, а й вказує на можливості утворення відновлюваного ресурсу для нових технологічних рішень.

Спрямування старої електроніки на вторинну переробку дозволяє максимально використовувати різноманітні матеріали, такі як мідь, алюміній, інші метали та пластик, що входять в склад електронних пристроїв. Це не лише зменшує кількість відходів, а й забезпечує постачання відновлюваних матеріалів для виробництва нових пристроїв. Створення стартапу, який

працює зі старою електронікою, підтримує ідею циклічного використання ресурсів. Використання і переробка матеріалів зі старої техніки для виготовлення нових пристроїв створює закритий цикл виробництва, що може допомогти зменшити негативний вплив на довкілля [1].

Пошук нових застосувань для працездатної техніки та розбір несправної для виділення корисних компонентів може визначити шляхи подальшого розвитку технологій. Це може стати основою для виникнення нових інноваційних проектів та продуктів. Створення підприємства, спрямованого на екологічно сталий бізнес, дозволяє привертати увагу та підтримку споживачів, які дбають про екологію та схильні вибирати товари та послуги, які сприяють збереженню навколишнього середовища. У цілому, ініціативи, подібні до цього стартапу, можуть сприяти не лише збереженню навколишнього середовища, а й сприяти розвитку сталої економіки України та відкривати нові можливості для інновацій та підприємництва. Отже, друге життя старого електрообладнання - це трансформаційний підхід, який відповідає принципам сталого розвитку та циркулярної економіки. Оскільки ми продовжуємо боротися з екологічними наслідками електронних відходів, відновлення та перепрофілювання електрообладнання стає життєздатним і ефективним рішенням. Колективні зусилля політиків, лідерів галузі та споживачів мають важливе значення для реалізації повного потенціалу цієї зміни парадигми. Забігаючи наперед, можна сказати, що майбутні перспективи є багатообіцяючими. Постійний технологічний прогрес у поєднанні зі зростаючим усвідомленням екологічних проблем створюють сприятливе середовище для подальшого зростання цієї галузі. Інновації в матеріалознавстві, енергоефективності та сумісності компонентів ще більше сприятимуть успіху ініціатив, спрямованих на надання другого життя старому електрообладнанню.

Список використаних джерел

1. Приймак В.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017.– 464с.
2. Національна стратегія поводження з відходами для України. Взято з <https://eco.kiev.ua/assets/files/Osnovna-chastina.pdf> (in Ukrainian).
3. За матеріалами сайту РБК-Україна (2016). Політехнік створив стартап зі збору старої електротехніки. Взято з <https://lpnu.ua/news/politehnik-stvoryv-startap-zi-zboru-staroi-elektrotehniky>.
4. Екополітик. Що таке електронні відходи і як покращити ситуацію з ними в Україні? Взято з <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/shho-take-elektronni-vidhodi-i-yak-pokrashhiti-situaciju-z-nimi-v-ukraini/>.
5. Statista. Electronic Waste Worldwide - Statistics & Facts. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/3409/electronic-waste-worldwide/#topicOverview>.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Гіржева Ольга Миколаївна,
д.е.н., професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

В умовах сучасного стану та розвитку економіки організація зв'язків з громадськістю або «Public Relations» (PR), відіграє основну роль у комунікаційній політиці підприємства та створенні його позитивного іміджу. Основною причиною необхідності ефективного будівництва комунікаційної політики підприємств є їх прагнення не тільки довести необхідну інформацію про продукт (послуги), що випускається (надаються), а також прагнення формувати та зміцнювати свій імідж та ділову репутацію серед учасників ринку (споживачів, акціонерів, постачальників, партнерів, органів влади, і навіть ЗМІ). Практика показує, що зміцнення довіри з боку учасників ринку, зміцнення ділової репутації підприємства та іміджу призводить до зростання реальних споживачів, збільшення обсягів збуту і, як результат, підвищення прибутку підприємства. Зв'язки з громадськістю або Public relations (PR) - це технології створення та впровадження при суспільно-економічних та політичних системах конкуренції образу об'єкта (ідеї, товару, послуги, персоналії, організації - фірми, бренду) в ціннісний ряд соціальної групи, з метою закріплення цього образу як ідеального та необхідного у житті [1]. Іншими словами, це управління потоками інформації між підприємством та громадськістю.

Основна мета зв'язків із громадськістю підтримувати позитивну репутацію підприємства та підтримувати стратегічні відносини з громадськістю, потенційними клієнтами, партнерами, інвесторами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, що створюють позитивний імідж підприємства та роблять його чесним, успішним, важливим та актуальним.

Концепція Public Relations полягає в тому, щоб взаємодія всередині підприємства та із зовнішнім соціальним середовищем були однаково ефективними. Необхідно мати повну, об'єктивну інформацію про стан із різними цільовими групами, а також мати повну інформацію про розвиток кожної цільової аудиторії окремо. PR має бути побудований на довірчому, уважному та поважному обліку думок, настроїв, переваг, інтересів та поведінки цільової аудиторії. Один із базових постулатів PR-діяльності сьогодні полягає в тому, що загальна репутація підприємства багато в чому залежить від поведінки їх вищого керівництва. Тому робота PR-фахівців часто пов'язана з формуванням публіциті не просто самого підприємства, а й з

формуванням публісності конкретних осіб, людей. Менеджери, які відповідають за PR, передають свої повідомлення у засоби масової інформації, проте тут необхідні високопрофесійні персональні контакти до опублікування необхідного матеріалу. Існує необмежену кількість заходів - економічних, наукових, культурних, спортивних, які підприємства може створювати та використовувати у своїх інтересах, для привернення уваги до своєї пропозиції чи зміцнення власного іміджу. Основними інструментами організації зв'язків із громадськістю є публікації, демонстрації, новини, письмові або аудіовізуальні матеріали, засоби створення індивідуального стилю, проведення конференцій, презентацій, зустрічей з громадськістю тощо. На нашу думку, важливо створити індивідуальний стиль підприємства, іншими словами, ту особливість («родзинку»), що відрізняє його від конкурентів. Створення індивідуального стилю – важливий компонент Public relations. Поняття індивідуального стилю, як правило, включає:

- товарний знак, тобто позначення, що відрізняє товари підприємства від інших виробів;

- логотип - накреслення повного чи скороченого найменування підприємства чи групи товарів підприємства;

- індивідуальне гасло підприємства - те, що визначає кредо підприємства;

- індивідуальний колір;

- індивідуальний комплект шрифтів тощо.

Незалежно від того, які засоби та методи використовуються, діяльність у зв'язках з громадськістю має бути співвіднесена з іншими змінними просування, інтегрованими в єдину програму, з глобальним баченням. При цьому слід враховувати, що ефективність діяльності у зв'язках з громадськістю багато в чому залежить від якісного рівня спільної діяльності підприємства.

Підводячи підсумки, зазначимо, що організація зв'язків з громадськістю або PR-діяльність є найважливішим у створенні іміджу підприємства та основним маркетинговим інструментом, тому грамотне її використання принесе величезну користь для ефективного та довготривалого існування підприємства. Майбутнє підприємства безпосередньо залежить від репутації та іміджу. Гармонійні взаємини з цільовою громадськістю надають значущу допомогу для процвітання підприємства, а також підвищують добробут суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Жарлінська Р.Г. Категорії «паблік рилейшнз» та «зв'язки з громадськістю»: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Р.Г. Жарлінська, О. Свіргун. – Режим доступу: <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinska-rg-svirgun-okategoriyi-pablik-rileyshnz-ta-zvyazki-z-gromadskisty-tyeoretich-niy-aspekt/>.

СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Довгенко Я. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира
Винниченка, м. Кропивницький
Токарєв Б. Р.,
здобувач вищої освіти,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира
Винниченка, м. Кропивницький, Україна*

Життєвий цикл сучасного бізнесу вимагає не тільки оперативності та гнучкості, але й уміння ефективно взаємодіяти з постійно змінюваним середовищем. В цьому контексті система управління результативністю стає важливим інструментом, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності.

Управління результативністю – це конкретний підхід до управління, спрямований на забезпечення ефективності функціонування підприємства. Цей підхід включає в себе методології, системи вимірювань, процедури, методи, техніки, програмне забезпечення та інші інструменти, які використовуються для діагностики, аналізу, моніторингу та забезпечення зростання продуктивності в різних сферах бізнесу. У цьому контексті, управління результативністю визначається як стратегічний процес, спрямований на досягнення оптимальних результатів та вдосконалення управлінської діяльності.

Системи управління результативністю пройшли довгий шлях від традиційного вимірювання фінансових показників до комплексних стратегічних систем, що враховують багатоаспектність успіху підприємства. Сучасні інформаційні технології дозволяють використовувати великі обсяги даних для аналізу та прийняття управлінських рішень в реальному часі.

Управління результативністю стає все більше гнучким та агільним, зокрема застосовуються методології Agile для швидкого реагування на зміни в середовищі. Сучасні системи включають принципи сталого розвитку та враховують екологічні аспекти в оцінці результативності.

Великий акцент приділяється нефінансовому вимірюванню успіху, включаючи клієнтські показники, внутрішні процеси та показники навчання та розвитку персоналу. Системи управління результативністю дозволяють підприємствам зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах глобального ринку. Комунікація та взаємодія всіх рівнів організації

стають ключовими елементами успішної системи управління результативністю.

Зростає роль залучення співробітників до процесу управління результативністю через системи мотивації та оцінювання. Заходи з підвищення свідомості персоналу стосовно значущості їхнього внеску у результативність підприємства. Сучасні системи управління результативністю дозволяють ефективно реагувати на економічні кризи та швидко адаптуватися до нових умов.

Ці факти відображають різноманітні аспекти та тенденції, які характеризують сучасну систему управління результативністю підприємства.

В умовах сучасної невизначеності, динамічності та непередбачуваності, обумовленої складністю та стратегічністю суб'єктів господарювання, виникає необхідність систематичного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища і оперативної реакції на зміни. Спрямованість на досягнення фінансового успіху в короткостроковому періоді, недостатня гнучкість управління, включаючи відсутність або несвоєчасність адаптації до впливу різних факторів, а також недостатній зв'язок між стратегічним плануванням та оперативним управлінням стають суттєвими викликами для підприємств.

Проведення аналізу та оцінювання результативності становлять ключові елементи в системі управління результативністю, надаючи можливість виявити слабкі сторони в діяльності підприємства та визначити потенційні шляхи для їх оптимізації. Незважаючи на наявність численних теоретичних та практичних розробок у галузі аналізу результативності, важливо продовжувати дослідження та уточнення цього поняття, а також активно застосовувати його в сучасних умовах невизначеності та швидких змін в бізнес-середовищі. Подальше удосконалення методологій та інструментів аналізу результативності допоможе підприємствам ефективніше реагувати на виклики та досягати стабільності у конкурентному оточенні. [1].

Остаточна ефективність управління підприємством формується на основі успішної взаємодії зовнішнього та внутрішнього оточення, а також врахуванням оптимального використання їхніх ресурсів. Цей результат визначається не лише раціональністю взаємодії, але й ефективністю використання різноманітних факторів, що створює основу для подальших наукових досліджень та аналізу.

Ключовим показником, який узагальнює остаточні результати функціонування організації, є ефективність управління. Це в першу чергу відноситься до досягнення поставленої мети управлінської діяльності, яка відображає рівень задоволення інтересів об'єкта та суб'єкта управління. Оцінка цієї ефективності може проводитися як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. Важливим аспектом є те, що

результативність не враховує лише сам результат діяльності, але й умови, за яких цей результат досягається.

Аналіз результативності сприяє виявленню перспектив та можливостей для розвитку підприємства, надаючи інформацію про необхідність розгляду нових напрямків продукції та диверсифікації проблем взаємодії між учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

О. Трут відзначає, що управління результативністю представляє собою відокремлений процес, який включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль результатів функціонування і розвитку організації [4]. Дослідник підкреслює, що ефективність виступає важливою складовою результативності управління діяльністю підприємства.

Заслугує на увагу погляд Д. Крисанова та Л. Стешенко [2, с. 22], що спектр результативності в повній мірі визначається філософією існування підприємства та його місією. Це означає, що діапазон досягнутого успіху визначається стратегічною спрямованістю та специфікою довгострокової мети підприємства, а також його орієнтацією на конкретний вид діяльності.

Здійснено визначення того, що терміни "ефективність" та "результативність" безперечно пов'язані, і водночас вимагається їхнього розгляду як індивідуальних категорій, з чітким відокремленням [3].

На практиці управління підприємством виявляється, що в сучасних умовах нерідко відбувається відсутність ефективного вимірювання його реального внеску у досягнення стратегічних цілей. В багатьох випадках в наукових джерелах під поняттям "ступінь досягнення цілей" розуміється, передусім, результативність у функціонуванні підприємства.

Розробка механізму оцінювання результативності підприємства вимагає урахування різноманітних критеріїв та чинників. Складання уніфікованого переліку є викликом, оскільки суб'єкт господарювання оперує в умовах постійно змінюваного ринкового середовища та невизначеності. Таким чином, при прийнятті управлінських рішень необхідно ґрунтуватися на аналізі, прогнозуванні, оптимізації, економічному обґрунтуванні та виборі альтернативи, що враховує різноманіття можливих варіантів досягнення поставлених цілей.

У практиці управління найбільші труднощі пов'язані з кількісною оцінкою чинників та показників, що впливають на результативність. Особливо це стосується оцінки стану чинників зовнішнього середовища, яка може бути лише умовною, тоді як результати діяльності суб'єкта господарювання, на яких ґрунтується оцінка досягнутої результативності, можуть бути виражені конкретними кількісними показниками.

У звичайній практиці поточного управління результативністю використовуються переважно кількісні показники, які відображають результати діяльності організації. Зазвичай це економічні показники, які

можуть доповнюватися факторами, такими як частка ринку суб'єкта підприємницької діяльності та його позиція. В досягненні цільових показників можна говорити про результативність, але це стосується лише поточного управління. Проте цей підхід не надає вичерпного уявлення про результативність у контексті стратегічних перспектив. Здебільшого неможливе виокремлення конкретних джерел підвищення результативності організації в перспективі. Таким чином, хоча використання кількісних показників результативності на рівні поточного управління є задовільним, на стратегічному рівні ситуація ускладнюється.

изначення чинників, які визначають результативність в перспективі, та оцінка їх впливу на суб'єкт господарювання має стратегічний характер управління результативністю, але лише цей підхід надає можливість проаналізувати таку важливу властивість, як стратегічна стійкість в перспективі. В той час як пристосованість організації виступає джерелом щодо взаємодії з зовнішнім середовищем, вона представляє собою здатність підприємства адекватно реагувати на трансформації в зовнішньому середовищі.

Спробуємо розглянути ключові аспекти та інноваційні підходи, які входять у сучасну систему управління результативністю підприємства. Важливо розуміти, що ця система включає в себе не лише технологічні аспекти, але й враховує стратегічні виміри управління, забезпечуючи комплексний погляд на успішність діяльності підприємства:

1. Стратегічне управління результативністю:

- Впровадження стратегічних підходів для досягнення довгострокових цілей.
- Визначення ключових показників ефективності, які відображають відповідність до стратегічних завдань.

2. Використання інноваційних технологій:

- Застосування сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних.
- Використання інтелектуального аналізу даних та штучного інтелекту для передбачення та оптимізації результатів.

3. Адаптивне управління:

- Взаємодія зі змінами в зовнішньому середовищі та швидка адаптація стратегій управління.
- Використання гнучких методологій, таких як Agile, для швидкого реагування на зміни.

4. Орієнтованість на клієнта:

- Зосередження на потребах та вимогах клієнтів при визначенні та оцінці результативності.

- Впровадження систем зворотного зв'язку в реальному часі для постійного вдосконалення продуктів і послуг.

5. Розвиток персоналу та лідерство:

- Залучення та розвиток висококваліфікованих кадрів, спроможних досягати стратегічних цілей.

- Створення лідерської культури, спрямованої на стимулювання ініціатив та творчості співробітників.

6. Вимірювання та оцінка ефективності:

- Розвинуті методики вимірювання та оцінки різних аспектів діяльності підприємства.

- Використання балансування показників для комплексного оцінювання фінансових, внутрішніх, клієнтських та навчальних аспектів.

7. Сталість та екологічна відповідальність:

- Врахування принципів сталого розвитку та впровадження екологічно відповідальних практик.

- Впровадження ефективного використання ресурсів та зменшення впливу на довкілля.

Ці аспекти та підходи спільно спрямовані на створення комплексної та ефективної системи управління результативністю підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність та успіх у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, ефективне управління результативністю в перспективі вимагає обов'язкового врахування аспектів зовнішнього середовища, відповідно до стратегічного аналізу. Проте, на сьогоднішній день особливо актуальні елементи, пов'язані не лише із загальним стратегічним контекстом, але й з конкурентною динамікою та здатністю організації до адаптації.

Наприклад, у сфері конкуренції може бути важливим аналіз ринкових позицій, рейтингу конкурентів, а також здатності організації створювати унікальні конкурентні переваги. А в аспекті адаптації організації може бути вирішальним вміння швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та пристосовуватися до нових умов.

Система управління, яка проектується, створюється, впроваджується та застосовується, повинна не лише відстежувати результативність операційної системи підприємства, але й надавати сигнали про те, коли, де і, можливо, з якого приводу виникають проблеми з результативністю.

При аналізі категорії "ефективність" виявляється, що вона передусім відображає результативність управлінської діяльності, визначаючи відношення отриманих результатів до витрат, які були затрачені на їх досягнення. Одночасно економічна ефективність визначає економічні наслідки діяльності господарюючого суб'єкта в рамках певної системи управління.

Сучасна система управління результативністю підприємства є ключовим елементом стратегічного успіху в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Заключення доцільно підкреслити, що ця система враховує не лише кількісні аспекти результатів діяльності, але й стратегічні аспекти, зумовлені зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами.

Система управління результативністю дозволяє підприємствам визначати та впроваджувати стратегії, які сприяють досягненню поставлених цілей. Вона базується на ефективному використанні різноманітних методів, технологій та програмного забезпечення для забезпечення точного вимірювання, аналізу та моніторингу результатів.

Завдяки сучасним методологіям та інструментам, система управління результативністю сприяє покращенню стратегічного планування, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та створенню гнучкого середовища для адаптації до змін. Забезпечуючи інтеграцію кількісних та стратегічних підходів, вона допомагає управлінцям зрозуміти, як досягнуті результати впливають на стратегічні цілі підприємства.

У заключенні можна відзначити, що ефективна система управління результативністю є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу в сучасних умовах конкуренції та швидких змін. Правильно налаштована система не лише допомагає визначити успішність діяльності, але й стимулює постійне вдосконалення та розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Авдюченко А. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. Держава та регіони. 2010. № 2. С. 10–17.
2. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. Економіст. 2012. № 7. С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_7_6 (дата звернення: 17.11.2023).
3. Лігоненко Л. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 10 (88). С. 207–216.
4. Грут О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Тернова Ірина Анатоліївна,

к. е. н., доцент,

Безбородий Дмитро Валентинович,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

В сучасному світі, охопленому стрімкими змінами та викликами, управлінці стикаються з унікальними завданнями, які суттєво визначають напрямок розвитку підприємств. Одним із основних факторів, що впливає на прийняття управлінських рішень топ-менеджментом, є економічна нестабільність. Підприємства сьогодні опиняються під впливом низки непередбачених подій, таких як геополітичні турбулентності, економічні кризи та неочікувані глобальні події, що створюють унікальні виклики для топ-менеджерів. на сьогоднішній день набуває особливого значення, оскільки динаміка світового бізнесу вимагає не лише глибокого розуміння стратегічного управління, але й ефективного реагування на негативні впливи зовнішнього середовища. У цьому контексті, вивчення та аналіз особливостей прийняття рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності стає ключовим аспектом в сучасних стратегіях підприємств. Сьогодні в українських реаліях, топ-менеджерам доводиться мати справу з низкою безпрецедентних викликів, які ускладнюють прийняття управлінських рішень. У двадцять першому столітті з'явилися нові виклики. Топ-менеджери всіх рівнів повинні розробляти та впроваджувати різні стратегії, щоб вижити. Зовнішні виклики, такі як карантин через пандемію COVID-19, становили серйозні проблеми для всіх типів підприємств, поставивши під загрозу їх подальший розвиток. Економічний шок, викликаний пандемією, створив нову реальність, яку повинні були визнати у всьому світі, відреагувати на неї та сформувані стратегічні напрямки розвитку.

Зміни в очікуваннях і поведінці клієнтів, непередбачуваність і мінливість, а також зміна глобалізаційних факторів призвели до ситуації економічної нестабільності [1]. Війна в Україні додала нові виклики і в поєднанні з глобальною політикою, макроекономічною нестабільністю та технологічним прогресом в світі, є факторами, які порушують або трансформують майже всі підприємства нашої країни за короткий проміжок часу. Це призвело до проблем для топ-менеджерів під час прийняття управлінських рішень. Особливо це стосується стратегічних рішень, оскільки вони є довгостроковими і потребують значних ресурсів для реалізації. Через недавній виклик, більшість топ-менеджерів були змушені приймати ці рішення в умовах величезної невизначеності та тиску часу.

Коли менеджери стикаються з великою невизначеністю, традиційних процесів прийняття рішень може бути недостатньо. Топ-менеджери відповідають за встановлення політики, керівних принципів, стратегічних цілей і, зокрема, за прийняття стратегічних рішень [2]. Під час економічної нестабільності топ-менеджерам потенційно доводиться стикатися з парадоксом, коли стратегічне рішення може лише вирішити короткострокову проблему підприємства, але погіршити її в довгостроковій перспективі, і навпаки. Довгострокове рішення може сильніше вразити підприємство в поточній ситуації, але буде успішним у довгостроковій перспективі [3]. Топ-менеджерам також доводиться швидше приймати управлінські рішення в таких умовах, оскільки залишається менше часу на аналіз потенційних ризиків та їх оцінку [4]. Зазначена економічна нестабільність та непередбачувані обставини вимагають від топ-менеджерів особливої уваги до методів прийняття управлінських рішень. Для ефективного управління в умовах невизначеності та тиску часу, топ-менеджери повинні вдосконалювати свої навички прийняття рішень та реагувати на виклики з врахуванням конкретного контексту. До того ж українські підприємства беруть участь у міжнародному бізнесі вимагає від господарюючих суб'єктів інноваційності в управлінні, що надасть можливість здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність [5]. В умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів, таких як війна на території України, топ-менеджери повинні володіти рядом ключових навичок для успішного прийняття управлінських рішень.

1. Важливо мати навички стратегічного мислення: топ-менеджерам слід бачити загальну картину та аналізувати дії на довгострокову перспективу. Важливо розуміти, як поточні рішення впливатимуть на стратегічні цілі підприємства в умовах нестабільності. Топ-менеджери повинні вміти визначати пріоритети та встановлювати чіткі цілі, які відображають інтереси підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Урахування стратегічних цілей дозволяє топ-менеджерам ефективніше балансувати поточні потреби підприємства та його майбутні перспективи.

2. Для топ-менеджерів важливі також навички гнучкості та адаптивності під час прийняття управлінських рішень. Особливо це стосується стратегічних рішень. Відкритість до змін та здатність швидко переорієнтувати дії підприємства дозволяють ефективно реагувати на виклики економічної нестабільності, зберігаючи конкурентоспроможність та стабільність бізнесу. Це дозволить швидко переглядати стратегії та адаптувати їх до нових обставин.

3. Необхідною умовою є розвинення аналітичних навичок, вміння збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Активне використання аналітичних інструментів та

технологічних розробок може допомогти вирішувати завдання швидше та точніше. Використання великих даних, штучного інтелекту та інших інноваційних підходів дозволить підтримувати прийняття рішень на основі об'єктивних даних та прогнозів, що полегшить реагування на бізнес-середовище, яке швидко змінюється.

4. Для топ-менеджерів важливою навичкою є здатність до інновацій. Активний пошук нових креативних та інноваційних рішень і технологій є необхідною умовою для адаптації до змін у бізнес-середовищі.

5. Наявність лідерських якостей. Топ-менеджери повинні бути спроможними мобілізувати та надихати команду в кризових умовах, налагоджувати співпрацю та вести підприємство крізь труднощі. При цьому важливим аспектом є також врахування етичних аспектів прийняття управлінських рішень та спроможність відповідати за їхні наслідки для громади, персоналу та інших.

6. Навички кризового менеджменту: організація ефективного кризового менеджменту, розробка планів та стратегій для вирішення несподіваних ситуацій.

7. Крос-культурна компетентність. Топ-менеджери повинні враховувати різноманітність культур, особливості регіонів України та економічні умови при розробці стратегій та прийнятті управлінських рішень.

8. Комунікаційні навички. Здатність ефективно спілкуватися зі стейкхолдерами, пояснюючи прийняті рішення, вирішуючи конфлікти та утримуючи внутрішню та зовнішню довіру.

9. Спроможність управляти ризиками в умовах війни та економічної нестабільності.

Прийняття управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту вимагає також партнерства та розвинених мережевих відносин. Важливо встановлювати та утримувати партнерські відносини з іншими підприємствами та конкурентами. Це може включати напрямки тимчасового об'єднання сил для спільних проєктів, обміну досвідом та ресурсами. В умовах нестабільності, топ-менеджерам слід розглядати не лише економічний зміст управлінських рішень, але й їх вплив на сталість довкілля та соціальну відповідальність. Інтеграція сталих принципів з цих питань в управлінські рішення може стати суттєвою конкурентною перевагою. Не слід нехтувати корпоративною культурою, що сприятиме інноваціям та постійному і безперервному навчанню персоналу, це може значно полегшити адаптацію підприємства до змін, що відбуваються зараз. Топ-менеджери повинні стимулювати та підтримувати ініціативи персоналу щодо вдосконалення бізнес-процесів, продуктів та послуг. Конкурентною перевагою може стати використання цифрових платформ, що може істотно підвищити ефективність управлінських процесів в умовах нестабільності.

Може бути корисним залучати експертів та консультантів з різних галузей для отримання об'єктивної оцінки ситуації та розробки оптимальних стратегій. Важливо також мати чіткий план комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої, щоб ефективно взаємодіяти з персоналом, партнерами, інвесторами та громадськістю під час кризи. Усі ці аспекти вимагають від топ-менеджерів не лише стратегічного мислення, але й глибокого розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Оскільки умови економічної нестабільності є складними та непередбачуваними, топ-менеджерам слід прагнути до постійного вдосконалення своїх умінь та навичок, щоб ефективно керувати підприємством в будь-яких умовах.

Таким чином, дослідження свідчать, що топ-менеджери незалежно від зовнішніх умов, часто покладаються та використовують такі аспекти, як досвід, інтуїція, щоб приймати стратегічні рішення. У світлі економічної нестабільності та військового конфлікту на території України перед топ-менеджерами стоять виклики, що вимагають комплексного та обдуманого підходу до прийняття управлінських рішень. Зазначені умови вимагають від них не лише високої експертності у певному виді економічної діяльності, але й широкого спектру лідерських та стратегічних навичок. Топ-менеджерам варто акцентувати увагу на створенні сильних команд, які в злагодженості та співпраці можуть більш ефективно реагувати на виклики, що стоять перед українськими підприємствами. Загалом, топ-менеджерам, керуючи підприємствами в умовах економічної нестабільності, слід поєднувати стратегічну орієнтацію, гнучкість та інновації, надаючи пріоритет етиці та взаємодії з оточуючим середовищем. Ці якості допоможуть підтримати стійкість та забезпечити успішне функціонування підприємств в умовах невизначеності та змін.

Список використаних джерел

1. Finn, P., & Mysore, M. (2020). When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>.
2. Christino, C. (2021). Top management: what is it and what are its responsibilities? Excellence blog. <https://blog.softexpert.com/en/top-management-and-its-responsibilities/>.
3. Tabesh, P., & Vera, D. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. Management Decision. <https://www.proquest.com/docview/2468583595/fulltextPDF/690D60B806624AADPQ/1?accountid=11754&parentSessionId=iwsww%2Fk60oeQFBFSQWlul2kfMtmOG3n9v%20XPrIxoN74Cc%3D&forcedol=true>.
4. Wharton. (2021) The New Leadership: Decision Making Under Uncertainty. Wharton Executive Education. <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thoughtleadership/wharton-at-work/2021/08/decision-making-under-uncertainty/>.
5. Кондратенко Наталія О., Тернова Ірина А., Колесник Тетяна М. (2021). Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ* (2), 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>.

ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Стороженко Ліна Григорівна,

к. філол. н., доцент,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Поняття «електронної демократії» можна розглядати як форму суспільних відносин, у межах яких громадяни та організації беруть участь у процесах державотворення та державного управління. Вони також залучаються до місцевого самоврядування шляхом широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій. Це поняття визначається поряд з такими, як електронна економіка, електронна комерція, електронні послуги, електронна культура, електронна освіта, електронна медицина тощо.

Насправді зміст терміну «електронна демократія» включає електронну форму отримання державних та муніципальних послуг; міжвідомчу електронну взаємодію органів влади з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; надання громадянам додаткових можливостей участі та нормотворчої діяльності з використанням інформаційних технологій (громадське обговорення проектів законів та підзаконних актів); участь у розробці рішень та інформуванні влади щодо проблем та недоліків управління на всіх рівнях державної влади (включаючи «електронне управління»).

Важливою складовою розвитку електронної демократії є Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо формування е-демократичних принципів, напрямів та стандартів розвитку. Електронна демократія спрямована на підтримку демократичних інститутів і загальних процесів демократизації в суспільстві. Також її роль полягає в доповненні традиційних процесів і взаємодій для збереження демократичних, суспільних, культурних та інших цінностей.

Сьогодні є поширеним «різновид» е-демократії «демократія участі», коли органи державної влади використовують віртуальний простір для дотримання принципів відкритості, прозорості та підзвітності. Вони також використовують цей простір для підвищення ефективності своєї роботи та для відкритого спілкування як з громадськістю в цілому, так і з кожним громадянином окремо, що свідчить про наявність нетократичних управлінських процесів [1, с. 2].

Реалізуючи фундаментальні свободи, концепція демократії участі ставить високі вимоги до влади та суспільства – вони зобов'язані обговорювати питання і прийти до консенсусу, використовуючи цифрові платформи (е-парламент, е-законодавство, е-голосування, е-юстиція, е-медіація, е-екологія, е-вибори, е-референдум, е-консультації, е-петиції, е-політичні кампанії, е-опитування тощо).

Отже, електронна демократія передбачає участь громадян на всіх рівнях державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних засобів і технологій. Водночас електронну демократію не можна розглядати як окрему політику поза загальною політикою демократизації, адже існування електронної демократії можливе лише за наявності самої демократії.

Сфера електронної демократії досить широка і варіюється від більш пасивних форм залучення (соціальні медіа, онлайн-моніторинг інформації про суспільні події, забезпечення доступності та прозорості процесів прийняття рішень тощо) до більш активних глобалізованих форм (залучення громадян до прийняття рішень через процедури онлайн-голосування, онлайн-простір для публічних консультацій, дебатів з актуальних політичних питань та спільної розробки політичних документів).

Багато дослідників відзначають, що електронна демократія є більш розвиненою, ніж її класична форма. У контексті електронної демократії громадяни встановлюють форми самоконтролю та взаємодії, які стають важливішими, ніж сама громадськість. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують необмежену глобальну платформу, де кожен може висловити свої погляди.

Розвиток цифрових технологій, звичайно, сприяє відкритості і свободі, однак також може стати благодатним ґрунтом для формування авторитарних режимів. Феномен «цифрового авторитаризму» може бути заснований не стільки на масовому насильстві, скільки на маніпулюванні інформацією з використанням елементів штучного інтелекту. Тому такі інституції, як відповідальний уряд, парламент, обраний президент і незалежна судова система, є виключно необхідними та важливими складовими інформаційного суспільства та нетократичних принципів управління. Лише за таких умов інформаційно-комунікаційні технології можуть відігравати суттєву/визначальну роль у формуванні демократизації громадської участі.

Список використаних джерел

1. Рекомендація CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті. URL: <https://rm.coe.int/recommendation-cmrec-2018-4-participation-of-citizens-ukr/168097ed39> (дата звернення: 22.11.2023)

2. Vasylyshyn O., Storozhenko L. The influence of social networks on the system of public administration, law and order, and the judicial system. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. v.11, n. 11. pp. 01–25. URL: <https://ojs.journalsdsg.org/jlss/article/view/2027/841> (дата звернення: 22.11.2023)

ALIGNING MANAGEMENT WITH AI: ADVANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Mariya Sira,
PhD student,
Silesian University of Technology, Poland*

The integration of artificial intelligence (AI) technologies into management practices to achieve sustainability objectives is a key aspect of aligning management with AI for sustainable development (Kwilinski et al., 2019; Kuzior & Kwilinski, 2022; Kuzior et al., 2023). This alignment has the potential to bring about significant advancements in various sectors, such as business, government, and non-profit organizations. Therefore, several strategies demonstrate how management and AI can effectively collaborate to advance sustainable development. They include data-driven decision-making, resource allocation optimization, supply chain management, renewable energy planning, emission reduction strategies, smart cities and infrastructure, monitoring and compliance, stakeholder engagement, innovation and research, and risk assessment and resilience.

Data-driven decision-making refers to the practice of using data and analysis to inform and guide the decision-making process (Szukits & Móricz, 2023). Managers can therefore utilize analytics driven by AI to make well-informed choices that are in line with the objectives of sustainable development. For instance, the utilization of data analytics can assist in the identification of processes that are efficient in their utilization of resources, reduction of waste, and enhancement of supply chain management.

We can observe the efficient use of resources both a component as mentioned above and a separate element. Artificial intelligence can be utilized to enhance the efficient assignment of resources, including energy, water, and materials (Deal et al., 2021). Intelligent systems can actively monitor and regulate resource consumption, thereby aiding organizations in minimizing their ecological footprint and improving operational effectiveness.

In the context of renewable energy planning, AI technologies can also play a crucial role (Deal et al., 2021). AI technology adopted for advanced predictive models can enhance the effectiveness of renewable energy production. It is a feasible alternative for enterprise executives seeking to diminish their ecological impact.

Artificial intelligence has the potential to facilitate the formulation and execution of measures aimed at mitigating carbon emissions (Chen & Jin, 2023). Such measures encompass the optimization of transportation pathways, enhancement of operational energy efficiency, and provision of guidance on sustainable practices conducive to minimizing environmental harm.

As for smart cities and infrastructure, AI can play a crucial role in enabling these advancements (Kuzior, Pakhnenko, et al., 2023). AI has the potential to significantly impact the advancement of smart cities through its optimization of various aspects including urban planning, traffic control, waste management, and energy utilization. This phenomenon greatly contributes to the creation of urban settings that are sustainable and promote a high standard of living.

Artificial intelligence can be leveraged to augment the monitoring and enforcement of regulations, leading to improved effectiveness and efficiency in oversight (Murrer & Sainsbury, 2020). AI can be employed for monitoring and enforcing adherence to environmental regulations and sustainability standards. This involves the ability to monitor and provide reports on environmental performance, thereby assisting organizations in aligning their practices with internationally recognized sustainability frameworks.

AI technologies, including natural language processing and sentiment analysis, have the potential to enhance comprehension and reaction to stakeholder viewpoints regarding sustainability concerns (Wilson & Daugherty, 2018). By utilizing these tools, organizations can improve communication and foster collaboration with their stakeholders.

Artificial intelligence possesses the ability to accelerate the advancement of sustainable development by efficiently analysing large quantities of scientific data, identifying patterns, and suggesting innovative approaches. This capacity has the potential to contribute to the progression of technologies and solutions aimed at tackling global issues.

Artificial intelligence-powered risk assessment models have the potential to assist organizations in predicting and addressing environmental and social risks (KPMG, 2021). Consequently, these models facilitate the formulation of resilient strategies that consider the sustainable viability of operations over an extended period.

To summarize, the integration of management and artificial intelligence in favour of sustainable development involves leveraging AI capabilities to enhance decision-making, optimize resource utilization, and address environmental and social challenges. The integration of conscious and sustainable business strategies through this merger can result in advantageous outcomes for both the organization and society. Executives should also thoroughly examine any concerns that arise during the implementation of these strategies when adopting technologies and be prepared to effectively manage and reduce potential risks.

References

1. Chen, Y., & Jin, S. (2023). Artificial Intelligence and Carbon Emissions in Manufacturing Firms: The Moderating Role of Green Innovation. *ProQuest*, 11(9), 2705. <https://doi.org/10.3390/pr11092705>

2. Deal, E., Gailhofer, P., Herold, A., Schemmel, J., Scherf, C.-S., Urrutia, C., Köhler, A., & Braungardt, S. (2021). *The role of Artificial Intelligence in the*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU\(2021\)662906_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU(2021)662906_EN.pdf)
3. KPMG. (2021, September 23). *Artificial Intelligence in Risk Management - KPMG United Arab Emirates*. KPMG. <https://kpmg.com/ae/en/home/insights/2021/09/artificial-intelligence-in-risk-management.html>
4. Kuzior, A., & Kwilinski, A. (2022). Cognitive Technologies and Artificial Intelligence in Social Perception. *Management Systems in Production Engineering*, 30(2), 109–115. <https://doi.org/10.2478/mspe-2022-0014>
5. Kuzior, A., Pakhnenko, O., Tiutiunyk, I., & Lyeonov, S. (2023). E-Governance in Smart Cities: Global Trends and Key Enablers. *Smart Cities*, 6(4), 1663–1689. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040078>
6. Kuzior, A., Sira, M., & Brożek, P. (2023). Use of Artificial Intelligence in Terms of Open Innovation Process and Management. *Sustainability*, 15(9), 7205. <https://doi.org/10.3390/su15097205>
7. Kwilinski, A., Tkachenko, V., & Kuzior, A. (2019). TRANSPARENT COGNITIVE TECHNOLOGIES TO ENSURE SUSTAINABLE SOCIETY DEVELOPMENT. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 561–570. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.2\(15\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.2(15))
8. Murrer, C., & Sainsbury, C. (2020). *Governmental use of technology for compliance monitoring and enforcement*. https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/people/sainsbury-caleb/jibfl--gov-tech-nov-2020.pdf?rev=18731109d39642068f88d8caf429b083&sc_lang=en&hash=4FF3399EDC8CB1AD019F44A525D64C43
9. Szukits, Á., & Móricz, P. (2023). Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>
10. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). *Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>

РЕАЛІЗАЦІЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ПРОЕКТІВ У МІСЬКОМУ БЛАГОУСТРОЇ³

Матвеева Юлія Анатоліївна
к.е.н., доцент,

Смик Михайло Валерійович
студент,

Сумський державний університет, м. Суми

У сучасному світі, коли проблема забруднення довкілля та зменшення рівня енергетичних ресурсів стає все більш важливою, реалізація енергоефективних проектів у міській благоустрій стає необхідністю. Це не лише питання збереження енергії, а й важливий крок до створення стійких та комфортних міських середовищ.

Однією з ключових складових успішної реалізації енергоефективних проектів є їхнє інтегрування у стратегічне планування міст. Важливо розглядати питання енергоефективності не як окремий аспект, а як необхідний компонент загального розвитку. Застосування інноваційних технологій, таких як смарт-системи, LED-освітлення та інші, стає ключовими елементами створення енергоефективних міських просторів.

Успішна реалізація проектів також залежить від участі та підтримки місцевих громад. Залучення громади у процес прийняття рішень стосовно благоустрою та енергозбереження не лише враховує їхні унікальні потреби, але і створює відчуття власної відповідальності за майбутнє свого міста.

Поруч із викликами, такими як фінансові обмеження та технічні труднощі, реалізація енергоефективних проектів приносить безліч переваг. Зменшення викидів, зниження енерговитрат та покращення якості міського середовища – це лише кілька з аспектів, які підтверджують важливість цього напрямку.

Через те, що багато об'єктів благоустрою постраждало під час воєнних дій у Україні з'явився шанс відбудувати прогресивні та сучасні простори з використанням новітніх технологій, таких як використання альтернативних джерел енергії, використання енергозбереження, озеленення територій тощо.

EU FP7 projects, energy plan cities [1] довели що енергооптимізація районів і громад в цілому є більш економічно ефективною, ніж оптимізація кожної будівлі окремо. У цьому контексті виник інклюзивний процес міського планування, який зосереджується на сонячній енергії та її інтеграції в міських районах, під назвою «Сонячне міське планування» [2]. Цей підхід підтримується різними методами планування, які розглядають використання

³ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант»)

сонячного потенціалу як ключове питання міського дизайну для покращення енергопостачання та ефективності в існуючих міських районах і сприяння будівництва нових районів [3]. Зазначена структура дійсно включає в себе комбінацію технологічних і стратегічних рішень, спрямованих на підвищення енергоефективності на місцевому рівні. Однак наразі вони недостатньо організовані для ефективного впровадження в рамках концепції, розвитку та управління містом в цілому.

Розглядаючи проблему енергоефективності на рівнях міста потрібно розробити міські моделі, які спрямовані на ефективне використання енергії. Такі моделі повинні включати установку фотоелектричних систем та інтегрувати їх у розумні мережі для максимального ефекту з енергозбереження. У цьому сенсі енергетичний баланс міста призначений для підтримки глобальних енергетичних потоків у стабільному стані, при чому потоками керують інтелектуальні мережі, які зберігають стабільність енергетичних характеристик усього міста [4].

Поруч із викликами, такими як фінансові обмеження та технічні труднощі, реалізація енергоефективних проєктів приносить безліч переваг. Зменшення викидів, зниження енерговитрат та покращення якості міського середовища – це лише кілька аспектів, які підтверджують важливість цього напрямку.

Ще одним аспектом благоустрою міста є громадське освітлення, яке впливає на соціальне благополуччя на багатьох рівнях, від запобігання злочинності до мобільності, забезпечуючи високу видимість, яка є необхідною для взаємодії учасників дорожнього руху [5]. Таке енергоспоживання, пов'язане з громадським освітленням, лежить в основі бізнес-моделі, що пропонується в більшості європейських міст, яка покладається на пропонування світла всю ніч для забезпечення видимості. Крім того, наявні технології та обладнання є застарілими та неефективними, що призводить до низької якості освітлення та світлового забруднення та збільшує споживання енергії та витрати на технічне обслуговування [6].

Отже, багато систем переходять на технологію LED (Light Emitting Diode) для високоякісного, ефективного освітлення, яке не потребує обслуговування. За даними The Northeast Group (2017) [7], до 2027 року 89% з 363 мільйонів вуличних ліхтарів на планеті перейдуть на світлодіодні лампи. Розумне громадське освітлення об'єднує датчики та керування з інформаційно-комунікаційними технологіями для підвищення ефективності системи та зменшення споживання енергії. Розумне громадське освітлення об'єднує датчики та керування з інформаційно-комунікаційними технологіями для підвищення ефективності системи та зменшення споживання енергії [8].

За результатами енергетичного аудиту м. Суми, проведеного у 2014 році, виявлено, що системи вуличного освітлення у місці створення джерела світла з невисокою світловіддачею (ЛР, ДКсТ). Серед таких джерел світла можна виділити лампи типу ДНаТ, МГЛ та LED, які мають світловіддачу від 80 до 120 лм/Вт, а також лампи типу КЛЛ, ЛБ та інші із середньою світловіддачею від 50 до 80 лм/Вт. Тому, перехід на ледосвітлення дуже актуальне для м. Суми [9].

Окрім економії освітлення, мережева система пропонує можливості для нових програм розумного міста шляхом інтеграції різних послуг [10] і створення можливостей для інновацій. З одного боку, моніторинг обслуговування може надавати дані в реальному часі про мобільність і навколишнє середовище, перетворюючи традиційні послуги на джерело даних у реальному часі. З іншого боку, розумне освітлення пропонує велику синергію між зацікавленими сторонами в плануванні міста (наприклад, місцевою адміністрацією, постачальниками енергії та комунальними компаніями) [11], маючи можливість інтегрувати широкосмугове підключення, контроль світлофорів, управління дорожнім рухом, розумне паркування, зарядні станції для електромобілів, моніторинг якості повітря та шуму або датчики кроків пішоходів [12].

Рішенням Сумської міської ради від 28 вересня 2016 року № 1089-МР був схвалений План сталого енергетичного розвитку міста Суми до 2025 року. Цей план розроблено в рамках співпраці Сумської міської ради з проектом «Муніципальна енергетична реформа в Україні», який фінансує Агентство США з міжнародного розвитку USAID. План являє собою комплекс стратегічних проектів, спрямованих на вдосконалення всіх сфер і галузей міста, враховуючи можливості джерел та механізмів фінансування, а також їхній вплив на зменшення викидів CO₂. Так, завдяки впровадженню заходів з енергоефективності, Суми планують до 2025 року значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Конкретно, передбачається скоротити викиди CO₂ на 26,2% (134,2 тис. тонн), зменшити річне споживання енергоресурсів на 21,3% (371,7 тис. МВт*год), та заповнити споживання природного газу поновлюваними та альтернативними джерелами енергії на 5,8% (10,8 млн. м³). Також передбачається значне скорочення щорічних витрат на споживання енергоресурсів у секторах, включених до ПДСЕР, на 344,3 млн. грн. гривень. На даний момент в місті діє Програми "Підвищення енергоефективності в бюджетних установах міста на 2016-2025 рр.", "Підвищення енергоефективності в житлових будинках на 2016-2025 рр.", "Підвищення енергоефективності та розширення маршрутів громадського електротранспорту" на 2016-2025 рр." [9]

Усе це вказує на те, що реалізація енергоефективних проектів у міському благоустрої – це не лише технічний виклик, а й можливість для міста стати

прикладом сталого розвитку. Це шлях до створення енергоефективного та привабливого міського простору, який буде вигідним для сьогодення та забезпечить збереження ресурсів для майбутніх поколінь. Таким чином, впровадження стратегії енергозбереження та розумних мереж може призвести до зростання всієї економіки постраждалих ОТГ. Тому, запровадження стратегії благоустрою міста з урахуванням енергозбереження стає актуальною темою під час відбудови України.

Список використаних джерел

1. University of Strathclyde (2013) EU FP7 projects, energy plan cities. URL: <http://www.stepupsmartcities.eu/Links/EUFP7Projects/tabid/3681/Default.aspx>
2. Poggi, F., & Amado, M. (2012) The Spatial Dimension of Energy Consumption in Cities. *Energy Procedia* 30, pp. 1261-1273, 10.1016/j.egypro.2012.11.139
3. Lobaccaro G. , Frontini F. (2014) Solar energy in urban environment: how urban densification affects existing buildings *Energy Procedia*, 48 pp. 1559-1569, 10.1016/j.egypro.2014.02.176
4. Amado M., Francesca P., Amado A. (2016) Energy efficient city: A model for urban planning, *Sustainable Cities and Society*, Volume 26,
5. Sánchez-Balvás L.A. , Felipe J.J. , J.M. Quintero, A. de la Fuente (2021) An energy efficiency-based classification approach for street lighting by considering operational factors: a case study of Barcelona. *Energy Efficiency*, 14 (1), pp. 1-32
6. Green J. , C. Perkins, R. Steinbach, P. (2015) Edwards Reduced street lighting at night and health: a rapid appraisal of public views in England and Wales. *Health & place*, 34 , pp. 171-180
7. Petritoli E. , F. Leccese, S. Pizzuti, F. Pieroni (2019) Smart lighting as basic building block of smart city: An energy performance comparative case study Measurement, 136 pp. 466-477
8. Sutopo W. , I.S. Mardikaningsih, R. Zakaria, A. Ali (2020) A model to improve the implementation standards of street lighting based on solar energy: A case study. *Energies*, 13 (3) , p. 630
9. План дій сталого енергетичного розвитку міста Суми до 2025 року. URL:<https://finance.smr.gov.ua/files/%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/joinpdf-6d4b9aa32bbd12396dd1adaa817f41a2.pdf>
10. Jin D., C. Hannon, Z. Li, P. Cortes, S. Ramaraju, P. Burgess, M. Shahidehpour (2016) Smart street lighting system: A platform for innovative smart city applications and a new frontier for cyber-security *The Electricity Journal*, 29 (10) , pp. 28-35
11. Riva Sanseverino E. , V.D. Genco, G. Scaccianoce, V. Vaccaro, R. Riva Sanseverino, G. Zizzo, G Paternò (2016) Urban Energy Hubs and Microgrids: Smart Energy Planning for Cities From Smart Grids to Smart Cities: New Challenges in Optimizing Energy Grids , pp. 129-175
12. Cho Y. , H. Jeong, A. Choi, M. Sung (2019) Design of a connected security lighting system for pedestrian safety in smart cities. *Sustainability*, 11 (5) , p. 1308

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF ADVERTISING PROJECTS ON THE MEAT MARKET IN UKRAINE

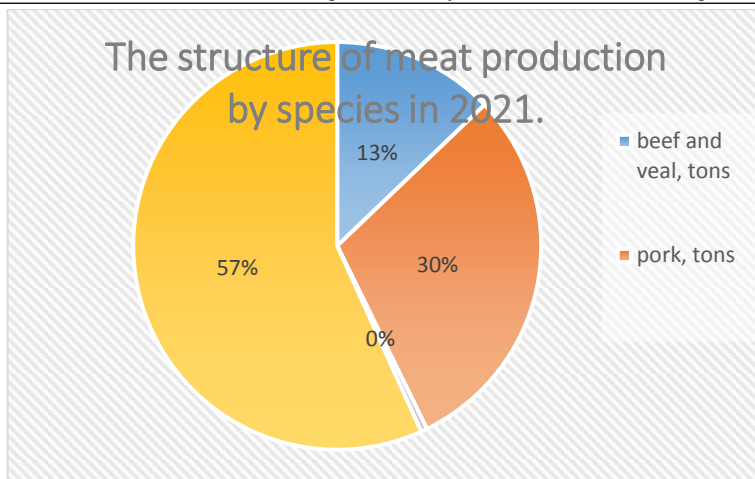
*Tetyana Mayboroda,
Associate professor, PhD,
Sumy State University, Sumy,
Illia Vertsiuk,
Student,
Sumy State University, Sumy*

The meat market belongs to the strategically important sectors of Ukraine's economy. The effectiveness of advertising strategies of manufacturing companies largely determines the development of the industry and the country's food security.

According to the State Statistics Service, in 2021 Ukraine produced 2.44 million tons of meat in slaughter weight, which is 1.6% less compared to 2020. The largest decline occurred in the production of beef and veal - by 9.9% to 0.31 million tons. At the same time, pork production increased by 3.8% to 0.72 million tons, and the share of pork in total meat production was 29.7% in 2021. This indicates a growing demand for this type of meat. The share of poultry remained the largest at 56.4%. However, in 2021 there was a slight decrease in poultry meat production by 2.2% to 1.38 million tons. [3]

Table 1 - Production of main livestock products (thousand tons), State Statistics Service of Ukraine [3]

	2019	2020	2021
Meat (in slaughter mass), tons	2492	2478	2438
beef and veal, tons	370	345	311
pork, tons	708	697	724
lamb and goat meat, tons	14	12	12
poultry meat, tons	1382	1405	1374



Graph. 1 - Structure of meat production by type in 2020 (percentage of total production), State Statistics Service of Ukraine. [3]

Accordingly, the most promising segments in terms of marketing and advertising are pork and poultry segments. It is in these segments that the most active competition will be observed between leading manufacturers.

Key players are actively using marketing and advertising to attract consumers. According to expert estimates, the share of the marketing budget for meat producers is 5-7% of revenue.

MHP (poultry) - 45.16% market share, marketing budget up to 8% of revenue [4]

APK-Invest (pork) - 29% of the market [1]

Globinsky meat-packing factory (beef) - 14% of the market [2]

The main channels for advertising remain television and outdoor advertising, but the share of digital tools is growing rapidly - social media, contextual advertising, etc.

The main purpose of advertising campaigns and projects in the meat market is to build brand awareness and its benefits. The key messages relate to product quality, freshness and safety. [5]

Promising areas are the positioning of meat as a healthy product, the development of retailers' own brands, the use of new digital and technological solutions (CRM, geomarketing, QR codes on packaging, etc.). [5]

To improve marketing efficiency and advertising projects success, manufacturing companies should:

- Strengthen segmentation of the target audience and personalization of messages;
- Make more active use of digital channels and data analysis;
- Develop own brands for retailers;
- Integrate the latest technologies into operations and communications.

This approach will allow companies to compete more effectively and increase their market share in the promising meat market.

Considering the war times in Ukraine, which significantly impacted the purchasing capability of population, special attention should be paid to such segments of the market as turkey meat. As this type of meat is not a social product and is more expensive than other types on the market, and around 80% of consumers, middle-class population, has moved out of country, the advertising projects should be carefully considered and developed to target the market.

References

1. Komirna, V. V., Babaeva, M. O., Selection of priority strategy for the development of APK-Invest, Efficient economy, №11, 2013, 59-67.
2. Bolila S. Y., Kyrychenko N. V., Osadchuk I. V., Client-oriented technologies for forming competitive advantages of a meat processing company in the local market, Agrosvit №10, 2020, 78-85.
3. Ukraine in Figures, Statistical Yearbook, State Statistics Service of Ukraine, Kyiv, 2022, 29-31.
4. General state market for chicken meat, Antimonopoly Committee of Ukraine, 2019. 41-43
5. Effective advertising channels: TOP online and offline advertising channels for business promotion. Retrieved from <https://elit-web.ua/blog/effektivnye-kanaly-reklamy>

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЄКТІВ

*Лук'янихін Вадим Олександрович,
к.е.н., доцент,*

*Личак Микола Олександрович,
магістрант,*

Сумський державний університет, м. Суми

Зовнішньоекономічні проєкти в сучасному світі є ключовим чинником економічного розвитку країни. Формування інвестиційної привабливості таких проєктів стає визначальною складовою для залучення капіталу та реалізації стабільного економічного зростання. Це завдання вимагає виваженого та комплексного підходу, що об'єднує стратегічне планування, інфраструктурний розвиток, ризик-менеджмент, партнерство та фінансову прозорість. Проте в процесі своєї діяльності інвестори стикаються з підвищеним інвестиційним ризиком і тому необхідні надійні методи оцінки інвестицій та інвестиційного моделювання інновацій у промисловості підприємств.

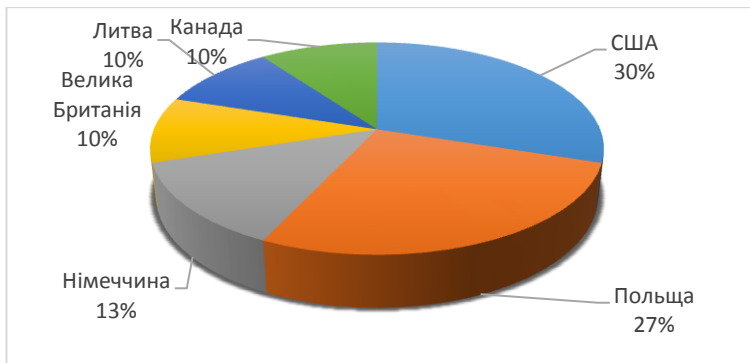


Рисунок 1 - Структура експорту України за 2022 рік [1].

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у малих та середніх підприємств виникло ще більше проблем. Тому, одним з шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є вихід на міжнародні ринки. У той же час, помітна частина малого та середнього бізнесу, яка продовжує свою діяльність під час воєнного конфлікту, вже розширила свій бізнес на міжнародний ринок. Відповідно до даних індексу Mastercard SME, таких підприємств становить приблизно 28%. Ще 21% планують розпочати цей процес у найближчому майбутньому [1]. Структура експорту України за 2022 рік наведена на рис. 1. Головною трудностю для малих та середніх

підприємств при виході на міжнародні ринки є дефіцит фінансових ресурсів і виробничих потужностей, що потребує залучення інвестицій і пов'язано із значними ризиками. Не дивлячись на значні проблеми, економічна активність в Україні щодня відновлюється: майже 150 тисяч нових бізнесів почали свою діяльність, зокрема 132 тисячі з них є фізичними особами-підприємцями [2].

Вихід підприємства на зовнішні ринки є складним і стратегічним процесом, який потребує виваженості, дослідження та планування. Нижче подано загальний алгоритм, який може бути використаний для успішного виходу на зовнішні ринки (рисунок 2).



Рисунок 2 – Алгоритм виходу підприємства на зовнішньоекономічні ринки (Створено автором на основі [3],[4],[5])

Цей алгоритм служить загальною основою, і кожен вихід на зовнішні ринки може вимагати індивідуального підходу в залежності від специфіки бізнесу та обраної стратегії.

Список використаних джерел

- Економічна правда: офіційний сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>
- Кульбовський, С. А. (2023). Інвестиційні стратегії українських підприємств у міжнародному бізнесі. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (105)), 10-15.
- Савків, С. (2023). Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг*, 198.
- Зорій, Р., Чернобай, Л. І., Лема, Г. В., & Михайлишин, Л. І. (2023). Особливості виходу вітчизняних промислових підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.1
- Шуміло, О. С., Кім, О. О., & Ковша, Є. І. (2023). Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*. № 185. С. 93-97

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК – МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Довгенко Яна Олексіївна,

к.е.н., доцент,

Яременко Людмила Іванівна,

к.п.н., доцент,

Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка

Одним з ключових показників розвитку страхової галузі є кількість страхових компаній, що працюють на різних сегментах цього ринку. Сучасний страховий ринок України характеризується складною динамікою, зокрема через скорочення кількості компаній, що надають страхові послуги, локдаун 2020-2022 рр. та військовий стан в країні. Скорочення кількості страховиків означає невиконання страхових зобов'язань і передачу страхового портфеля іншій страховій компанії призведе до додаткових витрат і нових ризиків для страховальника.



Рисунок 1 - Динаміка страхового ринку України. Складено авторами за [1]

Нині страховий ринок України характеризується досить помірними темпами розвитку: на ринку функціонують 128 страхових компаній із загальним обсягом активів 70338 млн. грн. За період 2019-2022 рр. кількість компаній на ринку зменшилась майже вдвічі (233 компанії у 2019), що підтверджує посилення контролю з боку НБУ (як регулятора з 2019 р.) і здорову конкуренцію.

За даними фінансової звітності можна констатувати позитивну тенденцію щодо зростання кількості страхових полісів, загальних премій та страхових відшкодувань, незважаючи на зменшення кількості страхових компаній, проте тенденція загальних активів страхових компаній нечітка. Дана ситуація можна засвідчує саме очищення страхового ринку від неконкурентоспроможних та неблагонадійних фінансових установ.

На діяльність страхової компанії (СК) впливають різні негативні фактори, які унеможливають безризикове господарювання на фінансовому ринку. Основними ризиками страхових установ є саме зовнішні ризики (інфляція, курси валют, кредитні ставки, тощо), саме ті ризики які відсортовують сильні фінсово та стресо стійкі страхові компанії. Ці ризики найменш керовані та надзвичайно складні.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента; ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень – це фактори ризику, а саме ризик дефолту контрагента, ризик неспроможності контрагента (перестраховка, боржника та будь-якого дебітора) виконати договірне зобов'язання перед страховиком. Саме тому кожна компанія проводить жорсткий відбір контрагентів та партнерів (перестраховиків, банків) з високим рейтингом фінансової надійності.

Водночас, окрім зовнішніх системних ризиків, на стабільність та управління страховим ринком впливають низька якість страхових активів: ризик недостатності страхових премій і резервів; ризик, викликаний коливаннями частоти, середніх розмірів та розподілу збитків при настанні страхових випадків.

Для зниження ризику відбувається формування страхових резервів, які максимально, з малою долею ризику дають можливість виконати зобов'язання і мають високоліквідні активи, що перебивають суми страхових резервів.

Катастрофічний ризик для СК може бути викликаний недостовірністю прогнозів очікуваних подій та оцінок розмірів їх наслідків. З метою зниження такого виду ризику СК використовує такий метод зниження ризику, як перестраховання з географічною диверсифікацією своєї діяльності.

Діяльність СК також підлягає впливу валютних ризиків, які розкриваються через чутливість вартості активів та зобов'язань страхової компанії до коливання курсів валют. Зниження даного ризику компанія укладає договори перестраховання в валютах і контролює відповідність валютних активів та зобов'язань за договорами страхування.

В своїй діяльності страхова компанія може стикнутися з проблемами ліквідності коштів для виконання своїх зобов'язань, що виражається саме ризиком ліквідності. Для зниження цього виду ризиків СК планують рух грошових коштів, розміщує грошові кошти на короткострокові депозити, страхові резерви в високоліквідних активах; розробляють політику фінансування діяльності емітента, достатність робочого для ефективного функціонування страховика, що покращує ліквідності емітента.

Всі внутрішні та зовнішні ризики страхової компанії виражаються в єдиному ризику погіршення його фінансової та стресо стійкості.

Основними гарантіями фінансової стійкості та платоспроможності СК є:

- економічно обґрунтовані ціни на страхування;
- створюються страхові резерви;
- страховий резервний фонд, достатній для виконання зобов'язань зі страхування, співстрахування, перестраховування та взаємного страхування.

Ризик-менеджмент страхових організацій включає ідентифікацію та опис ризиків через визначення цілей і методів управління ризиками, за допомогою якісної та кількісної оцінки; формування та розвиток системи управління операційними ризиками. Необхідно формалізувати формування та функціонування систем управління страховими ризиками з урахуванням особливостей управління, що визначаються формами та видами страхування, продуктами, регіональними аспектами (реєстрація, доступність та розвиток мережі), сукупністю зовнішніх факторів (страхування історія, промисловий розвиток, кредитна система тощо).

Етапи формування ризик-менеджменту страхових компаній та визначення стратегічних цілей (формування стратегії ризик-менеджменту) сформовано на основі [2, С. 72-73]:

- Визначення основних показників-характеристик фінансової стійкості страхової компанії та оцінка сукупності факторів фінансової стійкості (страхової, інвестиційної та іншої діяльності), ділової активності, історії страхових відносин з контрагентами
- Оцінка показників фінансового стану СК за фінансовою та статистичною звітністю.
- Ідентифікація, оцінка (з використанням методів статистичного аналізу, стохастичного моделювання, теорії ігор, стрес-тестування) та прийняття ризиків. Системи ідентифікації, оцінки і диференціації ризиків повинна включати оцінку даних щодо збитків: вартісну оцінку, допустимі межі, вплив на виконання страхових зобов'язань та очікуваний фінансовий результат.

Вузькі місця виникнення ризиків визначаються згідно із такими аспектами: структура компанії, функціональні характеристики, центри формування прибутку.

Цей процес супроводжується визначенням осіб, відповідальних за розрахунок допустимих рівнів ризиків у відповідності із центрами виникнення ризиків. При цьому необхідно забезпечити формалізацію бізнес-процесів, центрів виникнення критичних ризиків; розподіл відповідальності, формування плану протидії наслідкам реалізації ризиків [2, С. 73].

Ліва частина СК мають розроблені програми ризик-менеджменту, в яких описані страхові послуги, цілі, політика управління та методи мінімізації страхових ризиків.

В рамках здійснення своєї діяльності страховик несе ризик втрати від фізичних та юридичних осіб, які безпосередньо піддаються ризику (ризик фізичного збитку, цивільна відповідальність, нещасний випадок). Основними

характеристиками страхового ризику є частота та розмір збитків, що перевищують очікування. Ризикологи управляють страховими ризиками шляхом: використання статистичних методів, перестраховування, встановлення лімітів андеррайтингу і страхових ставок, а також нагляду.

Стратегія андеррайтингу спрямована на диверсифікацію страхового портфеля за видами ризику та структурою самих страхових угод. Ризик-менеджмент – це основний інструмент диверсифікації страхових ризиків через коригування цінової політики. Оцінку ризиків та оцінку ефективності управління ризиками доречно проводити в п'ять етапів: [2, С.75].

- аналіз законодавства, внутрішніх документів, фінансових звітів та проведення інтерв'ю з метою виявлення можливих ризиків, які властиві сфері, що перевіряється, а також заходів, передбачених для управління цими ризиками;

- перевірка первинних документів, фінансових звітів та проведення інтерв'ю з метою підтвердження фактичної наявності ризиків і реальності здійснення заходів для управління ними;

- оцінка виявленого ризику з урахуванням заходів, що вживаються для його мінімізації (залишковий ризик);

- оцінка ефективності управління ризиками, що були виявлені в результаті проведеної перевірки, а також заходів з підтримки рівня ризиків, які не становлять загрози фінансовій стійкості і платоспроможності (зіставлення залишкового ризику з рівнем ризику, що не загрожує фінансовій стійкості і платоспроможності);

- відображення результатів оцінки ризиків та оцінки ефективності управління ризиками в звіті за результатами перевірок.

Саме тому страхові компанії розробляють власну систему управління ризиками, щоб запобігти або мінімізувати економічні збитки. Крім ризик-менеджменту, необхідно також провести порівняльний аналіз методів оцінки ризиків СК. Одним із таких методів є тест на толерантність до ризику (оцінка стресостійкості). СК має використовувати цей тест як один з методів управління ризиками для визначення ризику настання ймовірних подій щодо фінансового стану страховика. Він допомагає оцінити не тільки рівень збитків, а й чи зможе компанія їх покрити власними силами (капіталом).

Список використаних джерел

1. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

2. О. П. Подра, Н. Я. Петришин (2020) Теоретико-методичні засади управління ризиками страхових компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2(2), 70-78

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

*Козарь Тетяна Петрівна,
д.держ.упр., доцент,
директор Центру підвищення кваліфікації,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

Одним із інструментів в розвитку та удосконаленні професійних компетенцій державних службовців в Україні є їх професійне навчання шляхом підвищення кваліфікації з пріоритетних напрямків, що затверджуються щороку наказами Національного агентства України з питань державної служби.

Організацією професійного навчання з підвищення кваліфікації державних службовців на державному рівні займається Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС). Відповідно до «Положення про Національне агентство України з питань державної служби», НАДС сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; організовує та координує підвищення кваліфікації державних службовців; здійснює в межах повноважень, передбачених законом, контроль за якістю професійного навчання; забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців; формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців; координує навчально-методичне забезпечення професійного навчання державних службовців; вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців (Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби, 2014, пункт 4).

Законодавче та нормативно-правове забезпечення з організації професійне навчання з підвищення кваліфікації державних службовців складається з:

— Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»;

— Постанови КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

— Наказу НАДС від 02.11.2022 №107-22 "Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад";

— Наказу НАДС від 02.11.2022 №106-22 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників", а також з інших нормативно-правових документів.

Законом України «Про державну службу» визначено, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності (Про державну службу, 2015, стаття 48).

Одними із головних нормативно-правових документів з організації підвищення кваліфікації державних службовців є щорічні накази НАДС, що визначають напрями підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до їх компетенцій та професійних потреб. Так, відповідно до Наказу НАДС «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році», державні службовці підвищували кваліфікацію в 2023 році за загальними короткостроковими програмами з наступних напрямів: вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю, національного законодавства щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю, питань універсального дизайну і доступності; впровадження змін та прийняття ефективних рішень (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б»); впровадження стандартів захисту персональних даних; деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією; державна політика цифрового розвитку; детінізація доходів; доступ до публічної інформації; дотримання прав людини та протидія дискримінації; електронне урядування та електронна демократія; євроатлантична інтеграція; європейська інтеграція; запобігання і протидії

торгівлі людьми; запобігання корупції та забезпечення доброчесності; зміна клімату; кібербезпека; комунікація та взаємодія; лідерство (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» або «Б»); нові засади здійснення адміністративної процедури; проєктний менеджмент; рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність); соціально відповідальний бізнес; сприйняття змін (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В»); стратегічне управління та планування; стратегічні комунікації; державна політика у сфері територіальної організації влади; транскордонне співробітництво; удосконалення рівня володіння державною мовою; управління державними інвестиціями та інших (Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році, 2022, пункт 2).

Отже, система професійного навчання з підвищення кваліфікації державних службовців функціонує на досить високому рівні, маємо надію, що інституційна спроможність цієї системи буде й надалі удосконалюватися та забезпечувати професійні потреби державних службовців в підвищенні їх компетенції.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби, Постанова Кабінету Міністрів України № 500 (2014) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>.
2. Про державну службу, Закон України № 889-VIII (2015) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році, Наказ Національного агентства України з питань державної служби України №74-22 (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074859-22#Text>.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ У СИСТЕМІ
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «САНА – МЕД»**

Лук'янихін Вадим Олександрович,

к. е. н., доцент,

Паржин Костянтин Володимирович,

магістрант,

Сумський державний університет, м. Суми

На початку XXI століття людство пододало 4 і 5 технологічні уклади та вступило в постіндустріальну епоху. Почалось активне реформування всіх галузей господарської діяльності. Не обійшло стороною і переформатування системи охорони здоров'я. 30 листопада 2016 року КМУ схвалив Концепцію реформи охорони здоров'я. МОЗ було доручено розробити план заходів щодо її реалізації [1]. Як згодом виявилось, нова модель показала свою повну неспроможність. Корупція, застаріле обладнання, низька заробітна платня медпрацівників, недостатня кваліфікація фахівців, інертність управлінського апарату тощо призвели до розвалу всієї медичної сфери. Одночасно з цим стрімко почали розвиватися приватні медичні установи, котрі впроваджуючи інноваційні підходи в організації структури підприємств, стали дієвою альтернативою державній системі охорони здоров'я. Важливою умовою розвитку ринку медичних послуг в Україні є зміцнення інноваційного потенціалу системи охорони здоров'я.

О. Литвинова визначає «...інноваційні процеси в охороні здоров'я як послідовний ланцюг подій, у результаті яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт, технологію або послугу і поширюється в практичному використанні для досягнення загальномедичних цілей. Інновації стосуються не тільки надання медичних послуг, а й організації командної роботи, тому викликають потребу в реінжинірингу процесів функціонування медичного закладу» [2]. Поняття інноваційного потенціалу є концептуальним відображенням розвитку інноваційних процесів, без яких не мислиться будь-який національний ринок медичних послуг [3, с. 16].

Однак, не дивлячись на новітні технології та наукові дослідження, пандемія Covid-19, що забрала мільйони життів по всьому світу, показала що жодна з сучасних моделей організації системи охорони здоров'я не витримала випробування. К нещастю для України, пандемія Covid-19, виявилась не останнім випробуванням. 24 лютого 2022 року російські війська вторглися на територію нашої держави – почалася повномасштабна війна. І знову змінилися всі акценти в організації структури всіх підприємств, в тому числі і медичних установ.

Центр репродукції людини "Клініка професора Феськова О.М."- це об'єднання окремих самостійних підприємств (товариств), які щільно взаємодіють між собою та доповнюють одна одну з метою збільшення ефективності господарської діяльності та покращення якості надання медичних послуг в галузі лікування безпліддя. До нього входять: ТОВ «Сана –Мед», ТОВ «Сана –Лайт», ТОВ «Сана –Фарм», ТОВ «Крокус». На сьогодні він є провідним приватним закладом, який вже більше 28 років допомагає безплідним сім'ям більш ніж у 52 країнах світу народити здорову дитину. Це наукоємне, високотехнологічне підприємство, оснащене сучасним обладнанням, в якому працюють висококваліфіковані фахівці. Основні завдання Центру планування сім'ї та репродукції людини ТОВ «Сана-Мед» направлені на надання консультативної і лікувально-діагностичної допомоги з питань, пов'язаних з охороною репродуктивного здоров'я сімей. Враховуючи ситуацію в якій опинилась країна після 24 лютого 2022 року, в клініці виникла потреба в організаційно – структурних перетвореннях. В першу чергу постало питання безпеки для пацієнтів та медичного персоналу. Необхідність облаштування надійного укриття, де було би можливо безперервно надавати медичні послуги без втрати комфортності та якості. Задля цього у новому стаціонарному корпусі клініки, будівництво якого вже завершено, передбачений добре захищений цокольний поверх з комфортабельними палатами, операційної, пологовою залогою та іншими функціональними приміщеннями. Лікарня має змогу при необхідності повністю перейти в автономний режим функціонування. Підключені потужні дизельні генератори для безперебійного електропостачання, твердопаливна котельня, створено запас води, палива, продуктів харчування, медикаментів. В зв'язку з порушенням логістичних ланцюжків, труднощів з партнерами, нестабільною роботою підприємств та закладів охорони здоров'я, актуальним стало переглянути роботу за принципом аутсорсингу та максимально утворити замкнений цикл надання медичної допомоги в інтересах пацієнта (пацієнто-орієнтований підхід). Якщо раніше клініка надавала консультативну допомогу безплідним парам, лікувала безпліддя та супроводжувала вагітних до 12 тижнів вагітності, а в подальшому вагітні передавались для нагляду в жіночу консультацію за місцем проживання, то в найближчому майбутньому з'явиться можливість всі ці етапи пройти в стінах однієї клініки. До всього, це дасть можливість заготовляти та кріоконсервувати стовбурові клітини з пуповинної крові новонароджених та плацентарні тканини в умовах одного приміщення, в якому знаходиться один з найбільших кріобанків в Європі та єдиний в Східній Україні. Введення в експлуатацію стаціонарного корпусу дозволить розширити спектр надання медичних послуг. Це дасть величезний науково – практичний матеріал для досліджень.

Наступний напрямок організаційно – структурних перетворень стартував з початку пандемії та придбав особливу актуальність у зв'язку з війною. Це он-лайн консультації. Для цього розроблена система запису через колл-центр та організовані дистанційні консультації в будь-який зручний час для пацієнтів на платформах Meet, Zoom, WhatsApp, Skype, Telegram, Viber. Задля зручності обслуговування пацієнтів розроблена система електронних записів через колл-центр або сайт клініки. Активно використовуються відеоконференції, відеоконсіліуми, он-лайн лекції та освітні курси для майбутніх батьків – школа відповідального батьківства. Існує внутрішньо корпоративний чат у Viber. Не дивлячись на край нестійку ситуацію в країні, клініка веде інтенсивну науково – дослідницьку роботу, викладацьку діяльність. Клініка є клінічною базою кількох ЗВО.

З 2021 року почало функціонувати кріо-сховище біологічних матеріалів включаючи фетоплацентарний комплекс новонароджених, репродуктивні клітини (яйцеклітини та сперматозоїди) та тканини (тканини яєчників, в перспективі і яєчек). Клініка розробила інструкції та протоколи забору матеріалу у донорів. Для цього створена біотехнологічна лабораторія згідно всіх міжнародних стандартів. Це дасть можливість збільшити запас клітин індивідуальному пацієнту та налагодити виробництво клітинних препаратів для лікування соматичних захворювань, безпліддя, антиейджингової (омолоджуючої) терапії, депресивних станів, психологічних та неврологічних розладів. Співробітники клініки активно приймають участь в науково – практичних міжнародних форумах та конференціях. Важливу роль відіграє зовнішня реклама. Крім того розроблені механізми внутрішнього промоушенгу – брендвана поліграфічна продукція (візитки, буклети, ручки, папки, блокноти, офіційні бланки, документація, обмінні карти вагітних). Також виготовлюється брендвана косметичні товари – блиски, антисептики, вологі серветки, гель для душу, мило; брендвані кондитерські продукти – чаї, шоколад, цукерки; презервативи. Клініка робить акцент на розвиток особистого бренду кожного фахівця (уролога, акушера-гінеколога, репродуктолога, хірурга та ін.). Це реалізується за рахунок ведення та промотування особистого блогу в соціальних мережах. У зв'язку з розширенням можливостей клініки, виникло питання про створення відділу маркетингу, де буде набраний та підготовлений персонал з врахуванням специфіки підприємства: маркетолог, дизайнер, директор з маркетингу. В перспективі, на основі великих знань та досвіду, планується відкриття школи репродуктології для лікарів акушерів – гінекологів.

Таким чином нова реальність змусила керівництво багатьох підприємств всіх форм власності впроваджувати організаційно- структурні перетворення в сфері адміністративного менеджменту на основі інноваційних підходів. В умовах невизначеності та великих ризиків розпочався пошук ефективних

шляхів побудови роботи закладів задля збереження конкурентоспроможності та можливості розвитку. Цей процес потребує дослідження, аналізу та розробки відповідних рекомендацій. На прикладі Центру планування сім'ї та репродукції людини ТОВ «Сана-Мед» м. Харків, знайдені конкретні кроки подолання кризових явищ у медицині. Можна виділити наступні впровадження: 1) безпека для персоналу та клієнтів – надійне укриття; 2) автономне забезпечення життєдіяльності – енергозабезпечення, теплозабезпечення, вода, продукти харчування, ліки, поливо тощо; 3) пацієнто-орієнтований підхід; 4) замкнений цикл надання медичної допомоги; 5) широке використання інформаційно комунікативних технологій – відеоконференції, відеоконсультації, відеоконсіліуми тощо; 6) цифровізація управління та організації праці - система електронних записів, внутрішньокорпоративний чат, система планування робочого часу для кожного співробітника; 7) співпраця з науково – дослідницькими закладами ; 8) впровадження новітніх наукових розробок; 9) розповсюдження зовнішньої та внутрішньої рекламної продукції; 10) науково-практична діяльність; 11) розширення спектру медичних послуг та допомоги; 12) освітня діяльність; 13) підготовка кадрів; 14) освоєння нових напрямків діяльності - кріосховище біологічних матеріалів, культивування мезенхімальних стовбурових клітин, виробництво клітинних препаратів; 15) створення відділу маркетингу; 16) розповсюдження досвіду та підвищення репутації - відкриття школи репродуктологів для лікарів акушерів – гінекологів; 17) використання соціальних мереж для розвитку особистого бренду кожного фахівця.

Проблема змін в адміністративному менеджменті в кризових умовах війни недостатньо вивчена, тому потребує більш глибоких та всебічних досліджень. В даній роботі зроблена спроба проаналізувати досвід Центру репродукції людини "Клініка професора Феськова О.М." з метою привернути увагу науковців та практикуючих медиків.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження КМУ. 30.11.2016 № 1013-р.

2. Литвинова О. Інновації в управлінні охороною здоров'я – боротьба чи єдність протиріч? URL: <https://www.vz.kiev.ua/innovatsiyi-v-upravlinniiohonoynu-zdorov-ya-borotba-chy-yednist-protyrich>.

3. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я / О. В. Бобришева // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". – 2014. – Вип. 8–2. – С. 12–18.

ЯКІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В УКРАЇНІ*

*Лук'янихін Вадим Олександрович,
к. е. н., доцент,
Козак Вікторія Володимирівна,
магістранта,
Сумський державний університет, м. Суми*

Проведення адміністративної реформи в Україні активізує не лише потребу в удосконаленні системи публічного управління, але й зміни підходів до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема переорієнтування її насамперед на надання послуг. Це потребує невідкладної модернізації системи послуг, що надаються органами публічної влади на різних рівнях управління та в межах різних галузей. Однією із складових такої системи послуг є адміністративні послуги, які в умовах проведення адміністративної реформи розглядаються як важливий інструмент здійснення державного управління. Актуальність вивчення адміністративних послуг зумовлена практичною необхідністю ефективного їх надання фізичним і юридичним особам у процесі діяльності державних службовців та дослідницькою потребою визначення сутнісних ознак цих послуг для подальшої їх класифікації, стандартизації та формування реєстрів послуг.

У Законі України «Про адміністративні послуги» адміністративні послуги трактуються як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [1].

Вивчення різних підходів до вказаної дефініції дозволяє виділити ряд спільних ознак, притаманних адміністративній послугі:

- 1) надання за заявою фізичної або юридичної особи;
- 2) стосується прав та/ або обов'язків такої особи, тобто адміністративна послуга надається заради забезпечення умов для набуття, зміни чи припинення прав та/або обов'язків осіб;
- 3) надання адміністративними органами (насамперед органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, іншими державними органами) обов'язково шляхом реалізації владних повноважень, адже адміністративний орган володіє «монополією» на надання конкретної адміністративної послуги;
- 4) право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути безпосередньо передбачені законом [2].

Узагальнення загальних та особливих ознак адміністративних послуг дає змогу зробити висновки про таку їх особливість, як публічно-владне спрямування, сутність якого можна усвідомити за допомогою синтезу таких слів, як «публічний» (суспільний, відкритий) та «владний» [3].

І. Коліушко виділяє такі групи адміністративних послуг за їх предметом:

1. видача дозволів (наприклад: на зайняття окремими видами підприємницької діяльності; на проведення мітингів, демонстрацій; на розміщення реклами; на придбання, зберігання, носіння і перевезення зброї), зокрема акредитація, атестація, сертифікація (наприклад: акредитація вищих навчальних закладів, закладів охорони здоров'я; атестація підприємств, робочих місць; сертифікація товарів, робіт і послуг);

2. реєстрація з веденням реєстрів (наприклад: реєстрація актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності), зокрема легалізація суб'єктів (наприклад, легалізація об'єднань громадян);

3. легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація (визнання дипломів, виданих в інших країнах) та верифікація (установлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України);

4. соціальні адміністративні послуги – визнання певного статусу, прав особи (наприклад, призначення пенсій, субсидій) [4]. Таку класифікацію підтримує і В. Тимошук [5].

Аналіз наведених вище визначень поняття «адміністративні послуги» свідчить про різноманітність поглядів науковців щодо розуміння цієї категорії. У жодному з наведених визначень адміністративних послуг не враховується такий важливий чинник, як професійна діяльність певного кола осіб (державних службовців, службових осіб органів місцевого самоврядування, спеціалістів інших державних органів тощо). У Законі України «Про адміністративні послуги» не зазначено, що саме є кінцевим результатом надання адміністративних послуг – документи, рішення, консультації тощо. Тут сама послуга визначається результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг. Існування різноманітності наукових поглядів щодо визначення поняття «адміністративні послуги» потребує створення єдиної нормативно-правової моделі, яка б у подальшому забезпечила регулювання питання надання адміністративних послуг на належному рівні. Процес надання адміністративних послуг в Україні потребує подальшого опрацювання та законодавчого врегулювання, оскільки надання послуг насамперед залежить від ефективності діяльності органів виконавчої влади, державних службовців та посадових осіб, які безпосередньо беруть участь у наданні адміністративних послуг. Тому визначення поняття «адміністративні послуги» в Україні залишається проблемним і до сьогодні.

Адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Порядок та вимоги інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування з Єдиним державним вебпорталом електронних послуг затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Актуальність оцінки якості надання адміністративних послуг в Україні в сучасний час надзвичайно висока, оскільки вона становить ключовий аспект як для розвитку країни, задоволення потреб громадян, так і для забезпечення їхньої довіри до державних інституцій. На сучасному етапі, коли Україна рухається до поглиблення демократії та впровадження європейських стандартів, ефективність системи адміністративних послуг визначають її конкурентоспроможність на міжнародному рівні та внутрішню стабільність.

Якість надання адміністративних послуг є одним із визначальних чинників процесу створення ефективних ЦНАП. Оцінка якості надання послуг – це, фактично, перевірка діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам. Як показує дослідження, вона потребує комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, удосконалення процедури їх надання – процесного підходу, відбору, підготовки, підвищення компетентності персоналу.

Однією з базових основ для формування методології оцінки діяльності ЦНАП та якості послуг може бути чинна система управління якістю ISO 9001.

Основним принципом цієї системи є орієнтація на потреби й очікування замовників, що забезпечується шляхом створення та функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів і враховує зауваження та пропозиції замовників послуг. Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє визначені вимоги. Вимога – це сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі та обов'язкові.

Задоволеність замовника – сприйняття замовником ступеня виконання його вимог.

Аналіз проблем надання адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях в Україні виявив низку важливих викликів, які необхідно вирішити для покращення системи адміністрування та забезпечення

задоволення потреб громадян. Корупція та недобросовісна практика залишаються однією з найбільших загроз, що перешкоджає рівному доступу до послуг та порушує довіру громадян до владних структур. Неясні та заплутані процедури, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність інформаційних технологій ускладнюють процес отримання адміністративних послуг і можуть призводити до невдоволеності та втрати часу для громадян.

Нерівність у доступі до якісних адміністративних послуг у різних регіонах України створює соціальні нерівності та поглиблює економічні розбіжності. Недостатні фінансові ресурси та бюрократія також перешкоджають оптимальному наданню послуг та можуть призводити до невпевненості серед громадян у владних структурах.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити комплексних заходів. Систематична боротьба з корупцією, спрощення та уніфікація адміністративних процедур, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій є ключовими напрямками. Також важливо забезпечити рівний доступ до якісних послуг усім верствам населення та враховувати потреби різних регіонів у процесі вдосконалення системи адміністрування. Лише через спільні зусилля владних структур, громадськості та експертів можна створити ефективну та справедливую систему надання адміністративних послуг, яка задовольнить потреби громадян та сприятиме сталому розвитку України.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про адміністративні послуги» [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Верховної Ради України – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

2. Колеснік В. Д. Управління якістю проектів в сфері надання адміністративних послуг в Україні / Колеснік Валерія Дмитрівна, Шаповал Вадим Анатолійович // Тиждень студентської науки – 2023 : матеріали 78-ої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 24-28 квітня 2023 року). – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. – С. 709-711. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/163810>

3. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг [Електронний ресурс] / Ніколаєнко К. В. – Режим доступу до ресурсу: <http://radnuk.info/pidrychnuku/admin-pravo/495-butyak/21396-2012-06-19-22-03-01.html>

4. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні [Текст] / І. Б. Коліушко. – К.: Факт, 2002. – С. 170.

5. Коліушко І. Б. Управлінські послуги – новий інститут адміністративного права / І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук // Право України [Текст]. – 2001. – № 5. – С. 32-37.

** Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ ЗМІН ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Андрєєв Андрій Юрійович,
аспірант кафедри управління імені Олега Балацького
Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту,
Сумський державний університет, м. Суми*

Війна, розпочата російською федерацією на території України, за неповних два роки змінила всі сфери життя українського суспільства, у тому числі змінилися і підходи до управління людськими ресурсами. Менеджмент людських ресурсів та правильна його організація напряму визначає продуктивність та результативність роботи всієї установи.

Зовнішні та внутрішні чинники, особливо в період воєнного стану, безпосередньо впливають на функціонування підприємств. Гостро постає питання антикризового управління людськими ресурсами, аналізу якісного та кількісного складу працівників, збереження та мотивації персоналу, адаптації людини до роботи в нових, спричинених сьогоднішнім, умовах.

Тож, роботодавець повинен враховувати цілий спектр факторів для забезпечення ефективного менеджменту людських ресурсів. При цьому залишається і формальна робота з працівниками, така як: професійний відбір, планування, підвищення кваліфікації і т.д., але вже з поєднанням моральних та соціально-психологічних аспектів. Рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, середній вік працівників та інші чинники – все це впливає на ефективність роботи. Необхідно враховувати й індивідуальні особливості працівника, ступінь сприйняття ним сучасних реалій, переходити до більш демократичного стилю управління.

Дистанційна форма роботи, тобто організація праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [1], почала широко вводитися багатьма керівниками установ. Вона дозволяє працювати людині в комфортних для неї умовах із збереженням заробітної плати. Нажаль, вона може бути запроваджена не в усіх сферах діяльності, а лише там, де працівник може виконувати в повному обсязі свої посадові обов'язки за межами організації. Але, це реальна можливість підтримувати економічну діяльність країни в умовах війни та продовжувати працювати.

Якщо розглядати управління людськими ресурсами на території нашої держави, де ведуться активні бойові дії, то в такому випадку виникає гостра потреба цілеспрямованих дій керівництва та прийняття низки управлінських рішень. Необхідно в першу чергу забезпечити соціальний захист працівників, створити умови для збереження та ефективного використання кадрового

потенціалу. До основних складових менеджменту персоналу можемо віднести:

- мінімізацію соціальної та психологічної напруги;
- оцінку якісного та кількісного складу персоналу;
- оптимізацію чисельності із збереженням найбільш компетентних працівників;
- забезпечення соціального захисту працівників, яких звільнено під час реструктуризації;
- визначення з найбільш ефективним методом управління;
- розробку програм щодо шляхів розвитку в нових умовах;
- організація підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювання та мотивація персоналу [2].

З настанням бойових дій в Україні спостерігається значний відтік кадрів у зв'язку з евакуацією значної частини населення працездатного віку за кордон. Це призводить до значної кількості вакансій та навіть кадрового голоду. Нашим законодавством передбачені випадки збереження посади за працівником, але в більшості випадків це звільнення працівника.

З іншого боку, для людей котрі не змінювали свого постійного місця проживання з'явилося більше можливостей працевлаштування. Роботодавці в свою чергу мають визначитися з кадрової політикою, тобто системою заходів, які спрямовані на зміну чи заміну персоналу, зважаючи на зовнішні фактори впливу. В умовах турбулентної невизначеності кадрова політика має бути:

- прозорою;
- відкритою для працівника будь-якого фахового рівня, якщо він має відповідно кваліфікацію;
- без урахування досвіду роботи [3].

Враховуючи зарубіжний досвід, особливо європейських країн, в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, адже кінцевий результат всього підприємства залежить від кожного працівника, як частини системи. Тож основним аспектом менеджменту людських ресурсів має бути моральне та матеріальне стимулювання, надання соціальних гарантій, забезпечення належних умов праці та позитивний клімат в колективі.

Список використаних джерел

1. Кодекс Законів про Працю України: стаття 60.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с
3. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: Видавництво «Центр учбової літератури», 2016. 302 с.

КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ЯК ОДНА ЗІ СКЛАДОВИХ УСПІХУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

*Новік Ірина Олексіївна,
к. ек. н., доц. кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
НТУ «ХПІ»,
Андрощук Ірина Олексіївна,
студентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
НТУ «ХПІ»*

Сучасний світ є дуже мінливим середовищем для існування підприємств різного рівня. Актуальною є тенденція глобалізації, інтернаціоналізації, модернізації, зміни ступеню конкуренції у всіх сферах діяльності. Кожна фірма по всьому світу прагне стати кращим за інші на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність, підтримуючи сильні сторони та покращуючи слабкі. В таких умовах важливо турбуватись про розвиток інноваційних розробок та модернізованих ідей, а отже постає питання про захист цієї інформації.

Проблеми правового статусу комерційної таємниці на підприємстві досліджували К. Беляков[4], В. Колпаков, Т. Коломоець[5], А. Марущак. Дискусії ведуться навколо визнання таємниці підприємства, розмежування інформації на таємну.

На сучасному рівні розвитку існує досить багато проблем у сфері захисту комерційної інформації, а саме комерційної таємниці. Так, під комерційною таємницею розуміється інформація, яка: є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить; має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію (ч.1 ст. 505 ЦКУ).[1] Беляков у своїй монографії указує, що тільки власник може визначити перелік відомостей, що підлягають розголошенню, встановлювати випадки і осіб, через яких може здійснюватися таке розголошення, що вважається з точки зору права правомірним. Вимога нерозголошення комерційної таємниці має подвійну направленість: внутрішню і зовнішню. [4]

В українському законодавстві указано, що комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці (стаття 505 (2) ЦК) [1]. Проте важливо відмітити, що у Кодексі законів про працю як в основному нормативному акті, що регулює трудові відносини, термін "комерційна

таємниця" згаданий один раз. Закон України "Про колективні договори і угоди" оперує даним поняттям один раз. В інших законодавчих актах, які стосуються трудових відносин, відсутні будь-які згадки про комерційну таємницю чи відсилання до неї.

Цікавим для дослідження даної теми є рішення судових справ по захисту розголошеної комерційної інформації. Наприклад, постанова Харківського апеляційного суду від 31.01.2019 у справі 638/6111/17, якою було відмовлено у задоволенні позову ТОВ «Нафтаком Груп» щодо розголошення відомостей відділу закупівель, які ТОВ вважало своєю комерційною таємницею, його колишнім працівником іншому підприємству – ТОВ «ПРОМСЕРВІСКОМПЛЕКТ». Підстави відмови Суд аргументував такими тезами:

1. Спеціалізація підприємств опонентів працюють у різних галузях, тому необхідність даної інформації не є релевантною.

2. На думку комісії інформація стосовно будь-яких закупівель та співробітництва є відкритою і публічною, тому усе, що стосується цього, не може бути комерційною таємницею.

3. І, найголовніше. Неможливо докорінно встановити причинно-наслідковий та зв'язок між зменшенням обсягів поставок та людський фактор дій колишнього працівника. [2].

Виходячи з вищенаведених фактів можна зробити висновки, що чинне українське законодавство не приділяє достатньої уваги питанню захисту інтелектуальної власності роботодавців загалом та комерційної таємниці зокрема, а у більшості підприємств немає чітко визначеної системи контролю, протидії та ліквідації наслідків.

Але для виходу на світовий рівень, мати стабільний розвиток необхідно приділяти більше уваги захисту комерційній таємниці задля економічної безпеки бізнесу і саме тому пропонуються наступні заходи:

1. На макро рівні пропонується розробити на законодавчому рівні правові акти, що обмежуватимуть визначення комерційної таємниці, регулюватимуть необхідні докази та порядок проведення розслідування про розголошення даної інформації, а також державний захист права на інформацію і від недобросовісної конкуренції. Як правове підґрунтя варто розглянути Директиву ЄС № 2016/943 «Про захист нерозкритого ноу-хау і ділової інформації (комерційної таємниці) від незаконного придбання, використання та розкриття» [3], адже вона з 2018 вже надає ефективні інструменти для захисту підприємств країн Європи. Це дозволить організаціям працювати більш захищено, стабільно та підтримувати рівень економічної безпеки.

2. На мікро рівні керівництво фірми повинно розробити та визначити систему безпеки з охорони і забезпечення економічної безпеки комерційної

інформації. Варто враховувати, що загальні положення необхідно коригувати враховуючи сферу діяльності окремо розглянутої фірми. Тому окремо варто скласти схему управління конкретною інформацією, систематизувати документацію поділивши її на рівні секретності, обрати відповідальних за кожним напрямом, розробити заходи. Як основні напрями роботи з персоналом варто розглянути: посилення підбору персоналу, контроль відділу кадрів; впровадити систему фінансової мотивації для співробітників, що працюють із таємницею; створити положення про методи покарання про розголошення та регулярно інформувати працівників про ступінь їх відповідальності, налагодити систему штрафів та відшкодування можливих збитків; створення інституту репутації окремого співробітника, тобто оприлюднення даної ситуації, написання негативної рецензії, аби уберегти наступних роботодавців, наочно продемонструвати можливі наслідки для робітників та підтримати імідж компанії.

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України (зі змінами та доповненнями на 28.03.2020) Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Дата звернення 13.11.2023).

2. Постанова Харківського апеляційного суду від 31.01.2019 у справі № 638/6111/17. Режим доступу: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79572241> (дата звернення: 13.11.2023).

3. On the protection of undisclosed know-how and business information (trade secrets) against their unlawful acquisition, use and disclosure: Directive (EU) 2016/943 of the European Parliament and of Council of 8 June 2016. Режим доступу:

<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016L0943> (дата звернення: 13.11.2023).

4. Правові засади інформаційної безпеки України: монографія / П.Д. Біленчук, Л.В. Борисова, І.М. Неклонський., В.О. Собина; за ред. П.Д. Біленчука –Харків: 2018. – 289 с

5. Коломоець Т.О., Колпаков В.К. Доктрина адміністративного права vs постмодерн: від «сервісної» галузі до права юридичних смислів. Право України. 2022. № 4. С. 34–51.

6. Марущак А.І. Європейський досвід з питань боротьби з правопорушеннями в інформаційній сфері. Безпека інформації. 2019. № 1. С. 13–17.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ДЕФІНІЦІЇ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА РОЛЬ

*Лук'янихін Вадим Олександрович,
к.е.н., доцент,
Садовничий Віктор Юрійович,
магістрант,
Сумський державний університет, м. Суми*

Термін «персонал» визначається як сукупність працівників, які працюють у певній організації або фірмі. Це включає в себе всіх людей, які зайняті виробничими, адміністративними, управлінськими чи іншими видами діяльності, пов'язаними з функціонуванням даної структури чи підприємства. Термін «персонал» може використовуватися як синонім для «кадри», «працівники» чи «трудоий колектив». Основна ідея полягає в тому, що персонал організації складається з усіх осіб, які сприяють виконанню завдань та досягненню цілей даного підприємства чи установи (Русінко та ін., 2015).

«Персонал» - це сукупність всіх працівників, які працюють у певній організації або підприємстві. Дане поняття включає в себе різні категорії працівників, такі як топ-менеджмент, середній рівень управління, фахівці різних напрямків, технічний та адміністративний персонал, а також робітників, що виконують фізичну працю. Персонал є основним ресурсом для будь-якої організації і грає ключову роль у досягненні її цілей і завдань (Гурбик та ін., 2018).

Поняття «персонал» може використовуватися в широкому аспекті, охоплюючи усі категорії працівників, від оперативного персоналу до вищого рівня керівництва. Управління персоналом включає деякі аспекти, такі як найм, звільнення, оцінка роботи, розвиток персоналу, мотивація та інші аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами (Писаренко, 2016).

Загалом, «персонал» відображає сукупність працівників, які трудяться на підприємстві або в організації, і управління цими ресурсами для досягнення мети організації (Назаренко & Корзун, 2015).

Роль персоналу в організаціях є критичною для успішної діяльності підприємства чи установи, вона відображає потреби та стратегії конкретної компанії.

Персонал в організаціях виконує ключові функції, що визначають успіх та ефективність діяльності підприємства. Управління трудовими відносинами також лежить в компетенції персоналу, що вирішує конфлікти та підтримує гармонійні трудові відносини. Забезпечення ефективних систем мотивації, включаючи фінансові та кар'єрні стимули (Лук'янихін, 2004).

Оцінка роботи працівників, розробка систем оцінювання та управління відділами компанії — це додаткові функції, які забезпечують ефективне

управління та сприяють позитивній робочій атмосфері. Кадровий склад взаємодіє з вищим керівництвом у рамках стратегічного управління, спільно визначаючи шляхи розвитку компанії та враховуючи потреби та потенціал персоналу (Опанасюк & Рудь, 2012).

Ці функції допомагають організаціям створювати ефективну та гнучку робочу силу, підтримувати розвиток працівників, забезпечувати безпеку та здоров'я на роботі, проваджувати новаторські рішення та технологічні зміни, а також сприяти розвитку організаційної культури, яка підтримує включеність та соціальну відповідальність. Роль персоналу є стратегічною для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Роль персоналу в організаціях є багатогранною та визначається їхньою діяльністю в усіх аспектах управління людськими ресурсами (Лихолобов & Ночка, 2015).

Управління персоналом включає комплекс стратегій та методів для забезпечення ефективного функціонування трудового колективу та досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес охоплює такі аспекти, як найм та відбір кваліфікованих кандидатів, надання можливостей для навчання та розвитку, оцінка роботи працівників, стимулювання їхньої продуктивності через системи компенсації та мотивації, управління кадровою документацією, планування кар'єри та збереження висококваліфікованих спеціалістів (Посилкіна, 2015). Також важливо враховувати взаємовідносини з профспілками, розвиток корпоративної культури та ефективну комунікацію в організації. Вирішальну роль грає стратегічне управління людськими ресурсами, спрямоване на взаємодію зі стратегією підприємства. Зокрема, важливими елементами є здатність вирішувати конфлікти, виявлення та управління змінами, аналіз продуктивності та збереження талантів у складі колективу. Всі ці аспекти спільно спрямовані на створення ефективної системи управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації та оптимальному використанню людських ресурсів (Маслак & Колодійчук, 2010).

Управління персоналом може включати в себе як вирішення питань, пов'язаних із кадровою документацією, так і управлінням відпустками, страхуванням, соціальними пакетами та іншими аспектами адміністрування, включає в себе обробку різноманітних адміністративних завдань. До цього всього можна додати планування кар'єри, що включає в себе розробку індивідуальних планів кар'єрного зростання для працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку. Обробка кадрової документації та управління особистими файлами працівників вимагає систематичного підходу до зберігання та оновлення інформації. Надання адміністративної підтримки включає в себе допомогу в питаннях відпусток, медичного

страхування, податкових зобов'язань та інших аспектів, що сприяє ефективному функціонуванню офісу.

До особливостей процесу управління персоналом можна віднести врахування рівня розвитку корпоративної культури та забезпечення ефективної комунікації в організації. Дані елементи передбачають проведення заходів для підтримки різноманітності та врахування потреб різних груп працівників з метою створення сприятливої атмосфери для всіх учасників організації. Ще одним елементом корпоративної культури є участь в розробці та впровадженні стратегій управління людськими ресурсами (УЛР), які відповідають стратегії підприємства, є ключовим аспектом стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) визначається як підхід до управління персоналом, що взаємодіє з основними стратегічними напрямками організації з метою досягнення її стратегічних цілей і завдань. Основна концепція полягає в розгляданні людських ресурсів як стратегічного активу, здатного створювати конкурентні переваги для організації (Амеліна & Кубицький, 2020).

Управління персоналом, в першу чергу, має на меті збереження висококваліфікованих та досвідчених працівників. Спеціалісти в сфері управління людськими ресурсами вказують на стратегії та практики, спрямовані на збереження цінних кадрів у складі організації. Термін «ретеншн» (від англійського «retention») визначається як здатність утримати працівників та забезпечити їхню продуктивність та відданість компанії.

Класифікація персоналу є внутрішньою системою, що визначає і ранжує співробітників в залежності від їхньої посади, спеціалізації, профілю та виконуваних обов'язків сприяє систематизації та розумінню, до якої категорії відноситься кожен працівник, а також визначає, які конкретні завдання він може виконувати в межах організації.

Робітники, або виробничий персонал, виконують працю у сфері матеріального виробництва, здебільшого витрачаючи свої зусилля на фізичні види роботи. Вони відповідають за виробництво продукції, її обмін, збут та сервісне обслуговування. Виробничий персонал може бути розділений на дві основні категорії: основний персонал, який включає робітників, переважно працюючих у виробничих цехах підприємства, та допоміжний персонал, який складається з робітників, головним чином зайнятих у заготівельних та обслуговуючих цехах підприємства.

Службовці, або управлінський персонал, займаються діяльністю у сфері управління виробництвом, переважно здійснюючи розумову працю. Вони використовують технічні засоби для обробки інформації у процесі управління. Основним результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту чи форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником

найефективнішого варіанту – реалізація та контроль виконання рішень. Управлінський персонал поділяється на дві основні групи: керівники та фахівці (спеціалісти).

Вищенаведені роздуми є лише загальними та можуть відрізнятися залежно від типу та стратегії організації. Підсумовуючи вищесказане, роль персоналу, його функції визначається потребами компанії, глобальними тенденціями в бізнесі та потребують подальших досліджень з постійним моніторингом.

Список використаних джерел

1. Русінко М. І., Судакова О. І., Ларченко Г. О. (2015). Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. Ефективна економіка. (3). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888>
2. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С. С., & Багунц, О. С. (2018). Сутність та зміст поняття " управління персоналом" в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство, (17), 216-224.
3. Писаренко, С. В. (2016). Поняття персоналу та його формування в підприємстві. Науково-практична конференція професорсько-викладацького складу 18–19 травня 2016 р., 230. <https://dspace.pdau.edu.ua/bitstream/123456789/9445/1/vykladkonfprav.pdf#page=230>
4. Назаренко, А., & Корзун, І. (2015). Визначення поняття персонал підприємства та основні теоретичні підходи. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління, (33), 293-298. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/Znpdetut_eiu_2015_33_34.pdf.
5. Лук'яничин, В.О. (2004). Потенціал системи управління та персонал сучасної організації. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 9(68), 42-51.
6. Опанасюк, Ю.А. & Рудь, А.В. (2012). Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. (1), 134-140.
7. Лихолобов, Е. А., & Ночка, М. П. (2015). Еволюція поглядів на роль персоналу в діяльності підприємства. Ефективна економіка, (11).
8. Посилкіна, О. В. (2015). Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х.: НФаУ, 517.
9. Маслак, О. О., & Колодійчук, А. В. (2010). Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України, 20(6), 307-312.
10. Амеліна, С. М., & Кубіцький, С. О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки, 7(39), 59-66.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Кужур Олександра,
д.е.н., проф.,

Хоменко Ігор Олександрович,
магістрант,

Сумський державний університет, м. Суми

Українські менеджери по роботі з клієнтами, як правило, намагаються виявити індивідуальний підхід до кожного, намагаючись забезпечити максимальний рівень задоволення потреб (Трушкіна & Шкригун, 2021; Гладкова, 2017). Загальна сутність поняття «клієнт» пов'язана із «...особою чи організацією, яка користується послугами чи продуктами іншої особи, компанії чи системи» (Аніськіна, 2013). Нижче наведені додаткові різновиди поняття «клієнт» в залежності від певних особливостей (табл. 1).

Таблиця 1 – Різновиди поняття «клієнт» в залежності від певних особливостей

Особливість	Визначення поняття «клієнт»
За рівнем взаємодії	Особа або компанія, яка взаємодіє з певним бізнесом чи надає певній організації можливість надати свої продукти чи послуги.
Платник послуг або товарів	Клієнт може бути платником, який придбаває товари або послуги в обмін на гроші або інші цінності.
Взаємодія у сфері послуг	У сфері послуг клієнт може виступати як особа, яка отримує консультації, підтримку чи інші послуги.
Лояльність і взаємовідносини	Лояльність клієнтів є важливою для бізнесу, іншої організації чи надавача послуг. Забезпечення задоволеності клієнта може призвести до довгострокових відносин та повторних покупок.
Клієнтський сервіс	Надання високоякісного клієнтського сервісу грає важливу роль у взаємодії з клієнтами. Сервіс включає в себе різні аспекти, такі як відповідь на запитання, вирішення проблем, спілкування тощо.
Взаємовідносини в сфері технологій	У сфері технологій "клієнт" може вказувати на користувача програмного забезпечення, платформи або онлайн-сервісу.

Джерело: сформовано автором на основі (Кутузова та ін., 2015; Временко & Громакова, 2020; Шинкаренко & Ананко, 2012; Менів, 2014).

Загальна ідея характеристики поняття «клієнт» полягає в тому, що це особа чи організація, яка користується чимось, що інша сторона пропонує, і

взаємодіє з цією стороною через різні канали. Добре розуміння потреб та очікувань клієнтів дозволяє бізнесу чи організації забезпечити кращий сервіс і підтримувати взаємовідносини на довгостроковій основі (Байдакова & Байдакова, 2014).

В бізнес-контексті термін «клієнт» відноситься до осіб або організацій, які користуються продуктами або послугами певної компанії чи підприємства. Клієнти є основним джерелом доходів для бізнесу, і успіх останнього часто залежить від здатності задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів (Ярошенко, 2017).

Поняття «клієнт» використовується дуже різняться в залежності від галузі чи сфери застосування. У бізнесі та маркетингу клієнт представляє особу чи організацію, яка купує товари або послуги від іншої особи чи компанії, може бути роздрібним або оптовим покупцем. В банківській галузі клієнт - це особа чи компанія, яка відкрила рахунок в банку та користується його фінансовими послугами (Чухрай & Млинко, 2013; Подчесова & Літау, 2015).

Однією з важливих категорій клієнтів є «корпоративні» та «роздрібні» клієнти. «Корпоративні клієнти» - це компанії та організації, які купують товари або послуги для власного вжитку чи подальшого використання у своїй діяльності. Протилежність «корпоративних клієнтів» можна розглядати через призму «роздрібних клієнтів», які є індивідуальними споживачами, що купують товари чи послуги виключно для особистого використання (Маковійчик, 2021).

Корпоративні клієнти є важливою сегментацією у бізнес-середовищі, характеризуються певними особливостями та вимогами. Спрямовані на великі компанії та організації, ці клієнти здійснюють покупки для використання в бізнес-процесах. Серед їхніх основних рис важливо відзначити здатність робити значні обсяги покупок, що може включати стратегічні та обґрунтовані рішення при придбанні товарів чи послуг.

На противагу корпоративним, роздрібні клієнти представляють собою індивідуальних споживачів, які здійснюють покупки для особистого використання. Ця категорія клієнтів характеризується меншими обсягами покупок порівняно з корпоративними клієнтами, і їхні рішення при покупці часто є імпульсивними або базуються на особистих уподобаннях (Грисюк, 2002).

Взаємодія з клієнтами в системі менеджменту організації є ключовим елементом успішного бізнесу. Ефективне взаємодію з клієнтами може поліпшити їхнє задоволення, збільшити лояльність та сприяти збільшенню прибутку. Приведено приклад найбільш поширених методів взаємодії з клієнтами в системі менеджменту організації (табл. 2).

Таблиця 2 – Перелік найбільш поширених методів взаємодії з клієнтами в системі менеджменту організації

Метод обслуговування клієнтів	Визначення	Застосування
CRM (Система обслуговування клієнтів)	CRM - це система, яка дозволяє організації збирати, зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів для покращення взаємодії з ними.	Персонал відділу обслуговування, продажів та маркетингу використовують CRM для збереження та доступу до інформації про клієнтів.
Соціальні мережі	Використання платформ соціальних мереж для спілкування та співпраці з клієнтами.	Відповіді на запитання, збір відгуків, рекламні кампанії, сприяння взаємодії та спілкування з клієнтами.
Електронна пошта та розсилки	Використання електронної пошти для комунікації з клієнтами та надсилання регулярних розсилок.	Рекламні повідомлення, новини, акції, інформація про нові продукти.
Онлайн-чат та підтримка	Забезпечення можливості клієнтам спілкуватися з представниками компанії через онлайн-чат або систему підтримки.	Відповіді на питання, консультації, вирішення проблем в режимі реального часу.
Опитування та зворотній зв'язок	Проведення опитувань та збирання зворотного зв'язку для зрозуміння думок та потреб клієнтів.	Покращення якості продуктів та послуг, виявлення сильних та слабких сторін.
Підписка на новини та програми лояльності	Залучення клієнтів до програм лояльності та підписка на регулярні оновлення.	Збільшення лояльності, стимулювання повторних покупок та надання ексклюзивних пропозицій.

Джерело: сформовано автором на основі (Ваврик, 2018; Корчага & Язвінська, 2019; Кириченко та ін., 2012).

Список використаних джерел

1. Трушкіна, Н., & Шкригун, Ю. (2021). Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy*, (4 (4)).

2. Гладкова, О. (2017). Удосконалення клієнтської складової системи збалансованих показників фармацевтичного підприємства. Економічний дискурс, (4), 67-74. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127582/0>
3. Аніськіна, І. В. (2013). Підприємство як клієнт-орієнтована система. Ефективна економіка, (5).
4. Кутузова, Д. М., Степурко, Т. Г. & Ковтонюк, П. А. (2015). Пацієнт, споживач чи клієнт? Як називати тих, хто по цей бік лікарні? Наукові записки НаУКАМА. (174): Слоціологічні науки. 86-91 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/7803>
5. Временко, Л. В., & Громакова, В. В. (2020). Про відмінності категорій споживач і клієнт у сфері страхових послуг. Бізнес Інформ, (2), 393-398.
6. Шинкаренко, В., & Ананко, І. (2012). Етимологія понять «Споживач», «Покупець» і «Клієнт» та їх використання на автотранспортних підприємствах. Економіка транспортного комплексу, (20), 120-129.
7. Менів, Л. Д. (2014). Деякі питання вдосконалення поняття споживач. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки, (4 (2)), 72-81.
8. Байдакова, Л. І., & Байдакова, І. М. (2014). Особливості управління якістю товарів у торгівлі. Товарознавчий вісник, (7), 14-18.
9. Ярошенко, Р. (2017). Поняття клієнт у формуванні стратегії розвитку сучасного видавничого бізнесу. Вісник Книжкової палати, (11), 19-23.
10. Чухрай, Н. І., & Млинко, І. Б. (2013). Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій, (3), 24-34.
11. Подчесова, В. Ю., & Літау, О. О. (2015). Клієнтська база–запурука успішного функціонування банку в сучасних кризових умовах. Вісник Університету банківської справи, (2), 203-209.
12. Маковійчик, В.О. (2021). Організація обслуговування корпоративних клієнтів на підприємстві. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. Національний авіаційний університет. Київ, 81. URI: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/52003>
13. Грисюк, О.В. (2002). Формування клієнтської бази банків за рахунок розширення спектра. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 5, 186-190.
14. Ваврик, А. Б. (2018). Методи та інструменти інтернет-маркетинг. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Гельветика, 22(1), 44–47.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

*Лук'янихіна Олена Анатоліївна
к.е.н., доцент,*

*Сумська філія ХНУВС, м. Суми,
Бондар Олександр Юрійович,
магістрант,*

Сумський державний університет, м. Суми

Управління ризиками в контексті митної діяльності представляє собою комплексну роботу митних органів, яка включає в себе аналіз, визначення та оцінку потенційних ризиків. Одночасно, ця діяльність передбачає розробку та впровадження конкретних заходів з метою мінімізації виявлених ризиків. Оцінка ефективності та контроль застосування цих заходів є також важливою складовою управління ризиками. В даному контексті, ризик розглядається як ймовірність порушення вимог законодавства України в сфері митної справи.

Основними цілями впровадження системи управління ризиками є:

1. Запобігання порушенням законодавства – система спрямована на попередження, прогнозування та виявлення можливих порушень в сфері митної справи відповідно до вимог законодавства України.

2. Ефективне використання ресурсів – полягає в більш ефективному використанні ресурсів митних органів та концентрації їхньої уваги на конкретних об'єктах ризику. Це означає використання ресурсів у сфері аналізу ризику для покращення ефективності митного контролю в областях з підвищеним рівнем ризику.

3. Захист національних інтересів – система управління ризиками спрямована на забезпечення заходів щодо захисту національної безпеки, життя та здоров'я громадян, тварин, рослин, довкілля та інтересів споживачів, в межах повноважень митних органів.

4. Прискорення митного оформлення – прискорення процесу оформлення товарів, що перетинають митний кордон України, що досягається за рахунок раціоналізації та оптимізації митних процедур [2].

Практична реалізація системи управління митними ризиками включає шість послідовних етапів, кожен із яких спрямований на ефективне управління потенційними ризиками в зовнішньоекономічній діяльності:

1. Установлення контексту та ідентифікація учасників ЗЕД. На даному етапі проводиться детальний аналіз інформації про імпортовані товари, враховуючи їхню вартість та оподаткування. Також визначаються учасники зовнішньоекономічної діяльності. Паралельно виконується аналіз даних щодо відповідної галузі, а також оцінка державної політики в цій сфері для подальшого визначення методу контролю.

2. Установлення критеріїв ризику. Формулюються ключові критерії ризику, які включають загрозу людському життю, розмір оподаткування та можливість невиконання обов'язків зовнішньоекономічних контрактів.

3. Аналіз ризику. Проводиться оцінка ймовірності виникнення небажаної події та кількісний аналіз можливого збитку, що може виникнути внаслідок цього.

4. Визначення рейтингової шкали ризиків. Здійснюється ранжування можливих збитків відповідно до ймовірності їх виникнення та серйозності можливих наслідків. При цьому приймаються оперативні рішення щодо мінімізації впливу ризиків.

5. Прийняття рішення щодо ризику. На цьому етапі відбувається прийняття конкретних рішень, спрямованих на зменшення впливу ідентифікованих ризиків, враховуючи рейтингову шкалу та важливість кожного ризику.

6. Моніторинг і аналіз результатів. Після впровадження заходів щодо мінімізації ризиків проводиться постійний моніторинг та аналіз отриманих результатів, що дозволяє вчасно виявляти зміни в ситуації та вживати додаткові заходи у разі необхідності.

Цей цикл управління митними ризиками дозволяє забезпечити системний та ефективний контроль за зовнішньоекономічною діяльністю, зменшуючи можливість негативних наслідків та забезпечуючи високий рівень відповідності законодавству [5].

Загальноприйнята система управління ризиками має три рівні – стратегічний, тактичний, оперативний. На стратегічному рівні визначається та схвалюється Реєстр ризиків, що є ключовим стратегічним документом у системі управління митними ризиками. Цей реєстр конкретизує основні ризики митно-тарифного та нетарифного регулювання в зовнішньоекономічній діяльності. На такому рівні визначаються стратегічні напрямки управління ризиками, що відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та стійкості митного контролю.

На тактичному рівні управління ризиками Державна митна служба України розробляє конкретні заходи для управління ризиками. Важливо відзначити, що при розробці цих заходів віддається перевага автоматизованому та комбінованому контролю, використовуючи для цього Систему управління ризиками (СУР). Результати контролю, проведеного за допомогою АСУР, можуть служити основою для інформування посадових осіб митниці. Ця інформація використовується для прийняття рішень стосовно необхідності проведення специфічних митних процедур у відповідності з визначеним рівнем ризику.

На оперативному рівні управління ризиками конкретні підрозділи Державної митної служби України застосовують визначені інструменти під

час здійснення контролю, використовуючи систему управління ризиками. Це дозволяє визначити оптимальні форми та обсяг митного контролю в конкретних ситуаціях на основі систематичного аналізу ризиків [1].

Основні методи використання інструментів Системи управління ризиками (СУР) в митній системі України регламентовані в Порядку проведення аналізу та оцінки ризиків, розроблення та впровадження заходів з управління ризиками в митній системі України. Згідно з цим Порядком, автоматизована система управління ризиками (АСУР) визначається як комплекс програмно-інформаційних засобів, які забезпечують ефективне функціонування системи управління ризиками під час митного контролю та/або оформлення товарів і транспортних засобів [3].

Основним завданням АСУР є проведення оцінки ризику для митних декларацій, які надходять до митного оформлення. Ця система спирається на всі існуючі профілі ризику для здійснення оцінки ризику з метою надання повідомлення про необхідні заходи, які вимагаються для перевірки законності зовнішньоекономічної операції. Ці повідомлення надсилаються посадовій особі, що відповідає за митне оформлення та митний контроль.

АСУР впроваджує автоматизацію оцінки ризику для кожної митної декларації. Важливо відзначити, що використання АСУР дозволяє зберігати баланс між спрощенням та прискоренням митних формальностей та забезпеченням належного контролю щодо відповідності чинному митному законодавству. АСУР формується на основі попереднього досвіду у сфері превентивних заходів, прогнозування та виявлення порушень в митному законодавстві. Основні напрями контролю, які здійснює АСУР, включають перевірку достовірності декларування, правильність визначення митної вартості, країни походження та класифікації товарів за Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), а також дотримання заходів нетарифного регулювання та інших аспектів.

Однією з особливостей АСУР є можливість врахування попередньої поведінки суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності під час оцінки ризику. У базі даних системи зберігається інформація про позитивні та негативні історії, що дозволяє враховувати їх під час автоматичної корекції ризиків з плином часу. Такий підхід дозволяє системі більш точно та ефективно оцінювати ризики, забезпечуючи гнучкість та адаптованість до змін у поведінці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [4].

Основним недоліком в застосуванні АСУР є узагальнення ризиків за кодом товару в профілях ризику та відсутність більш детального розподілу між кодами. Також недоліком є двоякість трактування та відсутність чіткого виключного фактору для вибірки, що створює додаткові витрати часу на опрацювання кожної декларації. Використання профілів ризиків є важливим інструментом, але вимагає ретельного планування та постійного моніторингу

для забезпечення актуальності та ефективності системи. Тільки такий підхід може забезпечити вдосконалення митного контролю та оптимізацію використання ресурсів. Розвинені профілі ризиків допомагають ідентифікувати потенційні порушення та незаконну діяльність, що покращує безпеку країни та сприяє дотриманню митних та правових норм. Ефективне використання цих профілів також призводить до зменшення витрат та підвищення продуктивності митної служби, що має позитивний вплив на економіку.

З урахуванням вищезгаданих аспектів, стає очевидним, що існуюча система управління митними ризиками вимагає подальшого вдосконалення. Виявлені недоліки в формуванні профілів ризиків та нестача інформаційної бази показують потребу у систематичних змінах для забезпечення ефективності та безпеки митного контролю.

Інтеграція передових технологій, міжнародна співпраця та постійне навчання персоналу визначають шлях до підняття системи на новий рівень безпеки та продуктивності.

Вдосконалення системи управління митними ризиками сприятиме забезпеченню міжнародної торгівлі в майбутньому. Враховуючи зростання обсягів та складності торгівлі, ефективна система ризик-орієнтованого контролю стане ключовим фактором для забезпечення безпеки та швидкості пропуску товарів через кордон.

Список використаних джерел

1. Ковальова М. Л. Особливості системи управління митними ризиками: світовий та український досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021 №35 с. 42-46
2. Митний Кодекс України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
3. Наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 № 684 «Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю». База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text>
4. Неліпович О. В. Система управління ризиками як інструмент спрощення митних процедур в контексті євроінтеграції. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 119-124.
5. Фрадинський О.А. Система управління ризиками в державній митній справі України: монографія. Хмельницький: НДІ ФП УДФСУ, 2019. 228 с.

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ТА ОСВІТИ

Гриценко Костянтин Григорович

к.т.н., доцент,

Островський Олександр Олександрович,

аспірант,

Сумський державний університет, м. Суми

Події останніх років у світі, та Україні зокрема, спричинили зміну парадигми надання освітніх послуг. Від очної форми процес навчання стрімко перейшов до онлайн-формату. За час повномасштабної війни росії проти України близько 800 тисяч українських учнів перейшли з денної форми здобуття освіти на дистанційну та домашню. Станом на перше півріччя 2022/23 навчального року тільки 15 % закладів освіти мали очну форму навчання, 33 % – дистанційну, близько 51 % – змішану. Внаслідок таких освітніх трансформацій зросла частка користувачів персональних комп'ютерів / ноутбуків / планшетів / смартфонів із доступом до Інтернету, які використовуються для здобуття освіти. Не менше 90 % відсотків педагогів мають власний або робочий комп'ютер, а здобувачі освіти віддають перевагу таким мобільним гаджетам, як смартфон чи планшет (74 % від усіх здобувачів освіти) [1].

Така стрімка діджиталізація суспільства та освіти не могла не сформувати нові підходи до надання освітніх послуг. Перехід від традиційних методів викладання до застосування інтерактивних технологій у дистанційному навчанні, за якого кожен здобувач освіти може розвиватись відповідно до власних можливостей та потреб, а також формування індивідуальної освітньої траєкторії вимагає не тільки цифрової компетентності, але й ефективного менеджменту новостворених і трансформованих процесів забезпечення якості надання освітніх послуг. В той же час проблемою діджиталізації освіти є явище, відоме як цифровий розрив. Він виникає у випадках, коли ускладнене використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема в сільській місцевості.

Можливості онлайн-освіти важко переоцінити, зважаючи на кількість існуючих платформ для дистанційного навчання, перегляду наукових статей, документів, відеоматеріалів. Найпопулярнішими платформами для дистанційного навчання є:

1. Google Classroom – безкоштовна інтерактивна платформа для взаємодії викладачів і здобувачів освіти (створення навчальних класів, публікації завдань, їх оцінювання, спостереження за прогресом здобувачів освіти);

2. Padlet – універсальна онлайн-дошка для групової роботи, індивідуальних завдань, збору даних від здобувачів освіти в одному місці;

3. ClassDojo – сервіс для викладачів і здобувачів освіти з українськомовним інтерфейсом, який дає можливість у реальному часі оцінювати роботу здобувачів освіти, перевіряти поставлені завдання, доступний для використання на будь-якому комп'ютері або мобільному пристрої [2].

Система навчання, що базується на формалізованому викладанні, але використовує електронні ресурси відома у наш час як e-learning. Вона була схвально сприйнята її учасниками, адже концепція передачі знань на відстані є максимально універсальною та затребуваною. Фахівці з різних країн можуть обмінюватись знаннями, навчати студентів, проводити корпоративні навчальні програми не виходячи зі своєї кімнати. Дослідження показують що мозок людини краще сприймає не статичну інформацію, а рухомі зображення, відео, візуальні ефекти, використання яких значно полегшують електронні технології та онлайн-сервіси [3].

У наш час важко уявити сферу людської діяльності, де неможливо було б застосувати штучний інтелект. Він може бути залучений до покращення якості надання освітніх послуг. Розглянемо основні переваги, які дає використання штучного інтелекту в освітньому процесі:

- можливість ефективно аналізувати та прогнозувати існуючі потреби викладачів та здобувачів освіти, створювати персональні плани розвитку та персоналізовані курси;
- можливість формувати розклад занять, розраховуючи навантаження здобувачів освіти та враховуючи психологічні особливості сприйняття інформації;
- автоматична перевірка завдань та оцінювання знань здобувачів освіти для більшої об'єктивності, позбавлення людського фактору, розвантаження часу викладачів;
- розробка нових методів і підходів до викладання матеріалу, таких як візуалізація, розробка анімацій та графіків, моделювання 3D-об'єктів;
- генерація тестових завдань та запитань до пройденого матеріалу [4].

Усі зазначені вище переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронних засобів та штучного інтелекту спрямовуються на досягнення основної мети – підвищення якості надання освітніх послуг. Якість освіти визначається відповідністю освітнього процесу своїм цілям, основними з яких є: розвиток здібностей, критичного мислення, формування цінностей та навичок у здобувачів освіти, підготовка їх до життя у сучасному суспільстві. Якість освіти – це усвідомлення професіоналізму, розпізнавання та реалізація індивідуальних здібностей та особливостей, працевлаштування, кар'єра та зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички. Кожна з наведених вище характеристик вимагає окремого аналізу та вивчення можливостей її вимірювання і оцінки, та застосування отриманих результатів для покращення практики організації освітнього процесу [5].

Проте, незважаючи на очевидні та безсумнівні переваги діджиталізації освітнього процесу, не можна забувати про ризики, пов'язані із перенесенням великого обсягу даних у цифровий світ. Заклади освіти мають захищати як свою власну конфіденційну інформацію, так і особисту інформацію здобувачів освіти. З кожним роком кількість розкритих вразливостей невинно зростає. Кількість кібератак зросла до 5,5 мільярдів у 2023 році. Середній час виявлення та усунення витоку вразливих даних у 2021 році склав цілих 287 днів. Підвищення рівня майстерності кіберзлочинців і зростаюча складність кібератак ускладнює роботу фахівців з кібербезпеки. Сьогодні звичайний системний адміністратор не в змозі забезпечити надійний захист усіх даних [6]. Саме тому дуже важливо мати розроблені дієві стратегії та політики кібербезпеки, в тому числі і в закладах освіти, оскільки вони зберігають величезні обсяги персональних даних здобувачів освіти, викладачів, персоналу тощо. Стратегії та політики кібербезпеки є необхідною сукупністю заходів, які можна і треба вжити для захисту конфіденційної інформації від зловмисників.

Таким чином, діджиталізація суспільства та освіти вносить нові складнощі в забезпечення якості надання освітніх послуг, але в той же час дає переваги, які не були б доступні без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Останні мають великий потенціал для підвищення якості освітнього процесу, але потребують розробки та впровадження відповідних стратегій управління для максимального використання цього потенціалу.

Список використаних джерел

1. Освітній процес в умовах війни: тенденції та висновки. URL: <https://osvita.ua/school/88943/> (дата звернення: 22.11.2023).
2. Ресурси для дистанційного навчання. URL: <https://modastil.com.ua/ресурси-для-дистанційного-навчання/> (дата звернення: 22.11.2023).
3. What is 'E-learning'. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/e-learning> (дата звернення: 22.11.2023).
4. Рендюк С.П., Рассоха І.В. Роль штучного інтелекту в математичній освіті. URL: <https://posit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12310/1/75%20Г.1-236-238.pdf> (дата звернення: 22.11.2023).
5. Концепція якості освіти. URL: <https://osvita.ua/school/method/1342/> (дата звернення: 22.11.2023).
6. Топ 20 приголомшливих статистичних фактів, пов'язаних з витоками даних у 2023 році. URL: <https://iitd.com.ua/news/top-20-prigolomshlivih-statistichnih-faktiv-pov-jazanih-z-vitokami-danih-u-2023-roci/> (дата звернення: 22.11.2023).

COGNITIVE TECHNOLOGIES FOR SMART CITY

Katarzyna Postrzednik-Lotko,

PhD, Associate Professor,

Silesian University of Technology, Poland

Smart cities have become an interesting topic for the complex challenges of urbanization and sustainable development. Technical solutions such as Internet of Things devices, data analytics and automation are playing a key role in transforming traditional cities into smart and efficient urban centers. While the implementation of these technical solutions offers numerous benefits, it also introduces social challenges that require careful consideration. Urbanization and population growth have led to unprecedented challenges in cities, including traffic congestion, energy consumption, waste management and environmental degradation. Smart cities are using technological innovations to improve the quality of life for residents, optimize resource use and promote sustainability. However, the introduction of technological solutions in smart cities comes with unique social challenges that can hinder these goals.

Today, in cities where smart solutions are being introduced, there are many social challenges that must be addressed at the same time. Implementing tech solutions often requires internet connectivity and access to digital devices. In smart cities, where digital infrastructure plays a key role, the digital divide can exacerbate existing social inequalities. Residents without internet access or digital skills may be excluded from the benefits of smart city services, leading to social exclusion and unequal access to basic resources. As smart cities rely on data collection and analysis, concerns about data privacy and security are becoming more prominent. The massive influx of data from sensors, cameras and other devices raises questions about data ownership, consent and potential abuse. Citizens may fear that their personal data is being used without their knowledge or consent, leading to a loss of trust in the government and private entities responsible for managing smart city infrastructure.

The implementation of technological solutions can have unintended social consequences. For example, automated decision-making systems may inadvertently reinforce prejudice and discrimination. In addition, the displacement of traditional jobs as a result of automation can lead to unemployment and social unrest if not managed effectively. Smart city projects often involve collaboration between different public and private stakeholders, making the governance structure complex. Determining responsibility for failures or misuse of technology can become a challenge, potentially leading to a lack of transparency and citizen distrust of the decision-making process. Paradoxically, as cities become smarter and more digitally connected, there is a risk of increased social isolation. Over-reliance on digital communications and services can limit face-to-face interactions and weaken social ties. Encouraging a balanced approach to technology use and supporting community-building initiatives is essential to maintaining social cohesion in smart cities. While smart city technologies promise greater efficiency and convenience, they may inadvertently exacerbate existing social inequalities.

For example, the implementation of smart transportation systems can improve mobility for some residents, leaving others without access to these services. Ensuring that smart urban solutions are designed with a focus on social equity is essential to prevent further marginalization of vulnerable populations.

Automation and artificial intelligence in smart cities can lead to job losses in certain sectors. This could result in unemployment or underemployment for some people, especially those in traditional industries. Addressing employment disruption requires proactive measures, such as upskilling and retraining programs, to equip the workforce with the skills needed in the emerging labor market. The success of smart city initiatives depends on the ability of citizens to interact with technology and use it effectively. Low levels of technological skills can hinder the implementation of smart city services, preventing some residents from reaping the full benefits of these developments. Investing in digital education and training programs can help improve technology skills and enable residents to engage in smart city solutions.

The implementation of smart cities comes with numerous societal challenges that must be addressed to ensure their long-term success and sustainability. By focusing on inclusivity, privacy, citizen engagement and social equity, urban planners and policymakers can address these challenges and create smart cities that truly meet the needs and aspirations of all their residents. Addressing societal challenges in smart cities requires a holistic approach that involves collaboration between governments, businesses, communities and other stakeholders.

Currently, there are a number of strategies for dealing with social challenges, the most important of which include inclusive planning and design, bridging the digital divide, privacy and data security, citizen empowerment, social equality and accessibility, retraining and job training, promoting social interaction, ethical use of artificial intelligence and automation, multi-stakeholder collaboration, public awareness, and education. By adopting these strategies, smart cities can better address social challenges and create a more inclusive, equitable and sustainable urban environment that improves the quality of life for all citizens. This requires a collective effort to make technology serve as a tool for social progress and cohesion [1-3].

References

1. Kuzior, A.; Mańka-Szulik M., Krawczyk, D. (2021): Changes in the management of electronic public services in the metropolis during the COVID-19 pandemic, *Polish Journal of Management Studies*.
2. Kuzior, A.; Kwilinski, A. (2022): Cognitive technologies and artificial intelligence in public perception, *Management Systems in Production Engineering*, Vol.30 (Issue 2), pp. 109-115, <https://doi.org/10.2478/mspe-2022-0014>.
3. Postrzednik-Lotko, K. (2020): Instruments to support sustainable development. In: *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, vol. 3, no. 1, 2020, pp.: 596 - 605, [retrieved from: <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0050>. Accessed on: 30.06.2023].

ІННОВАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ВОДНЕВОЇ ЕНЕРГЕТИКИ, ЯК ПРІОРИТЕТНА СКЛАДОВА КОНЦЕПТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*Гусарчук Людмила Дмитрівна,
аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»*

Сутність проблеми. Починаючи з 2014 року РФ веде пряму геноцидальну війну проти України. Криза, яка виникла через безпрецедентну злочинність та жорстокість держави-агресора загострюється тим, що українська нація у своїй боротьбі за виживання, при обмеженій кількості ресурсів має надзвичайно широкий спектр загроз, котрі вимагають екстрашвидкого реагування для подальшого їх усунення.

Окрім перманентної військової оборони української морської акваторії, неба, землі та людей, захисту суверенності й відновлення територіальної цілісності, українська держава також захищається від гібридної, інформаційної, дипломатичної, цифрової, технологічної і енергетичної війни, котру Україні нав'язує московський режим. Забезпечення сталого функціонування інфраструктури під час війни й в умовах активних бойових дій напряму залежить від енергетичної автономності. Цей критерій є одним з ключових пріоритетів національної безпеки та потребує пильної розробки.

Найбільш перспективним джерелом енергії у наш час є водень. Він повністю відповідає стандартам європейського курсу зеленої економіки та здатен зменшити частку атомної енергетики. Водень видобувають внаслідок процесу електрогідрогенезу, що робить його екологічно безпечним, а в порівнянні з АЕС взагалі зводить шкоду довікілю до мінімуму. Однак, дана галузь має багато викликів та недосліджених лагун.

Окрім очевидних переваг, варто зазначити, що технологічні аспекти добування водню складніші, ніж здаються на перший погляд. Тому, задача науковців полягає в тому, аби дійти до вирішення актуальних проблем пов'язаних з водневою енергетикою та ефективним інфраструктурним менеджментом.

Стан дослідження. Воднева енергетика перебуває у стані зародження та починає ставати трендом у найбільш розвинених країнах, чії уряди активно інвестують кошти в розробку технологічних моделей водневої енергетики. Перші кроки до відкритої дискусії та методів вирішення проблеми в науковому полі [1] почали робити наприкінці 90-х років ХХ століття й з того часу багато містифікацій було розвіяно, а лєвова частка побоювань, як зазначає А.Ловінс, втратили свою чинність [2].

Світові експерти в галузі енергетики стверджують, що водень може стати паливом майбутнього та витіснити керосин, бензин й дизпальне до кінця століття. Станом на зараз водневою тенденцію переймаються США, Канада, Великобританія, Австралія, Японія, Південна Корея, Німеччина, Нідерланди, Данія, Франція та частково КНР. Найбільшого прогресу досягли США, котрі мають розгалужену систему водневої інфраструктури, включаючи логістику. Цікавою є ситуація у франкомовному Квебеку, де повноцінно запрацював перший у світі потяг на повністю водневій тязі. Вражають своє амбітністю й українські напрацювання.

Національна Академія Наук з 2009 по 2015-й роки вела цільову програму досліджень в якій брали участь понад 20 НДІ та 200 вчених, котрі вели дослідницьку роботу над шістдесятьма проектами. На жаль, війна внесла свої коректи і результати багатьох досліджень, в тому числі, зроблених на базі Донецького фізикотехнічного інституту імені О.О. Галкіна були втрачені або перейшли до ворога. З 2020 року байтранером процесу інтеграції водневих технологій України слугує угода про Асоціацію з ЄС, котра стимулює синхронізацію пріоритетів в енергетичному секторі. Потенціал України в розробці даної технології колосальний.

Використання водню у якості альтернативного енергетичного носія не тільки зменшить залежність економіки від викопного палива, а й суттєво скоротить викиди парникових газів. Водень є ключем до вуглецево-нейтральної економіки. Однак, як зазначають цілий ряд науковців, котрі працювали над проблемою [2, С.15-21] повністю позбавитись викидів в атмосферу неможливо. Отже, ми чітко повинні розуміти, що таке умовний «нуль» викидів в даному питанні та мусимо віднайти шлях до менш інтенсивного впливу на озоновий шар планети.

Виклад основного матеріалу. Після аварії на ЧАЕС 1986 року і трагедії в Фукусімі 2011 року, світ взяв паузу на роздуми та вирішення проблеми усунення наслідків забруднення довкілля радіоактивними елементами. Наукова спільнота згуртувалася навколо цієї проблеми і спільними зусиллями через 12 років після фукусімської трагедії вдалося очистити третю партію забрудненої води та скинути її в океан [3]. Однак, попри заяви МАГАТЕ та ТЕРСО (англ. Tokyo Electric Power Company), залишаються скептики, які стурбовані рівнем тритію, що потраплятиме в океан протягом 30-45 наступних років. Тобто, у разі найгіршого сценарію – усунення наслідків аварій на АЕС це надзвичайно складний процес, який потребує колосальних вкладень ресурсів, часу, людського потенціалу й не гарантує стовідсоткового результату очищення довкілля.

У 2022 році світ знову занепокоївся атомною проблемою через повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Завдяки звичайному

героїзму ЗСУ ворога вдалось витіснити із ЧАЕС, яку окупували путінські необільшовики. Однак під окупацією досі залишається ЗАЕС, котру росіяни регулярно обстрілюють, замінують дах, шандор та територію. Збройні сили країни-агресора використовують українську станцію як живий щит, перетворивши її на військовий об'єкт та інструмент фізичного і психологічного тиску на сім'ї співробітників ЗАЕС. Уряд РФ послуговується терористичними методами шантажу та погрожує Україні й Європі, використовуючи ЗАЕС у якості важеля впливу на МАГАТЕ.

Пропаганда ворога постійно маніпулює кожним візитом комісії міжнародних організацій та подає це як привід для посилення кремлівських наративів на окупованих територіях, внутрішньому російському ринку й подальшої їх трансляції у простір Білорусі, Грузії, Угорщини, Казахстану, Ірану, Індії, КНР, та Бразилії.

Таким чином, РФ надіслала усьому світові сигнал, що агресор в умовах війни, заради досягнення своїх злочинних цілей, може перетворити АЕС на епіцентр катастрофи масштабу гекатомби. Це змусило західний світ не лише прокинутись та почати укріплювати безпекову модель, а й сколихнуло ринок, оскільки глобальна соціоцентричність почала змінюватися на глокальну поліцентричність. Варто зазначити, що європейські біржеві рейтинги враховують кількість частки відновлювальної енергетики в загальному енерговиробленні окремої країни, що є одним із формотворчих елементів системи сталих фінансів. Це підтверджує міжнародний ринок зелених облігацій, від якого залежать усі виробники, котрі пропонують фінансові продукти. Всі наведені вище фактори у підсумку приводять до того, що людство перемикається на пошук альтернативних джерел енергії.

Методологія використана автором. Під час проведення дослідження було використано метод аналізу даних, систематизації інформації, ґрунтовної аналітики, синтезу проблеми та методологію лонгітюдного дослідження.

Результати дослідження. Стимулювання зеленої економіки в нашій державі повинно підкріплюватись інноваційними принципами успішного менеджменту в галузі водневої енергетики, як пріоритетної складової концепту національної безпеки України. Відновлювана енергетика є беззаперечною запорукою перспективи впевненого та забезпеченого ресурсами майбутнього України у мирний час та за будь яких непередбачуваних умов.

Висновки. Отже, спостерігається глобальна цивілізаційна тенденція, де природа стає одним із стейкхолдерів. В таку рамку ідеально вписується водень, який можна видобувати починаючи від методу парового реформінгу та закінчуючи технологією електрогідрогенезу. Звичайно, потрібно розуміти той факт, що водень не може складати 100% енергетичного сектору кожної

країни, адже тоді це може призвести до діаметрально-протилежного результату та суттєво зашкодити стратосфері планети. Відповідно, розвиток водневої енергетики потребує впровадження дієвих технологій утилізації або переробки CO₂. Тому надзвичайно важливим є баланс між існуючими джерелами енергії та їх поступовим заміщенням на альтернативні види палива з своєчасною модернізацією обладнання. Такий спосіб не спричинить шкоди для економіки, адже воднева енергетика потребує колосальних інвестицій, які мають бути раціональними, аби примножити прибуток й мінімізувати збитковість. Для того, щоб розробити й стандартизувати водневий проект енергетики в Україні, слід врахувати критичний стан газОВО-транспортної інфраструктури та зайнятись розгалуженням мережі трубопроводів середнього та глибокого закладення. Як бонус, ми зможемо відродити перервану українську традицію дережаблебудування та стати вагомим гравцем на світовому енергетичному ринку, витіснивши РФ на задвірки цивілізації.

Список використаних джерел

1. W. Zittel, M. Altmann, in Proceedings of the 11th World Hydrogen Energy Conference, T. N. Veziroglu et al., Eds. (Schön & Wetzel, Frankfurt, Germany, 1996) [URL]: www.hydrogen.org/knowledge/vapour.html
2. A. B. Lovins, Twenty hydrogen myths (Rocky Mountain Institute, Snowmass, CO, 12 July 2003)
3. Fankhauser, Sam; Smith, Stephen M.; Allen, Myles; Axelsson, Kaya; Hale, Thomas; Hepburn, Cameron; Kendall, J. Michael; Khosla, Radhika; Lezaun, Javier; Mitchell-Larson, Eli; Obersteiner, Michael; Rajamani, Lavanya; Rickaby, Rosalind; Seddon, Nathalie; Wetzer, Thom (2022). "The meaning of net zero and how to get it right". Nature Climate Change. 12 (1): 15–21.
4. [URL]: <https://apnews.com/article/japan-fukushima-wastewater-release-china-430c6f6104a969de7f196bcf372a9a6d>

ФЕНОМЕН РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Коваленко Андрій Олексійович,

д.е.н., с.н.с.,

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ

Сакаль Оксана Володимирівна,

д.е.н., с.н.с.,

Інститут землекористування НААН України, м. Київ,

Інститут розвитку села та сільськогосподарства Польської академії наук (IRWiR PAN), м. Варшава

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України залишається актуальним досягнення в усіх сферах суспільного життя та на всіх територіях Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році [1], зважаючи на їх системний та всеохопний характер.

Деякі Цілі сталого розвитку містять у собі таку істотну сутнісну характеристику, як стійкість:

ціль № 7 «забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх»;

ціль № 9 «створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям»;

ціль № 11 «забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів».

Поняття *стійкість* на сьогодні розглядається як тотожне поняттю *резильєнтність*, що в загальному вигляді означає здатність справлятися зі складнощами, переживати їх та відновлюватися.

Окремими вченими термін *стійкість* (*Resilience*) був ґрунтовно досліджений як здатність системи поглинати збурення та перебудовуватися під час змін, щоб зберегти свої функцію, структуру, ідентичність і зворотний зв'язок. Така стійкість включає кілька істотних атрибутів: *широта* (*Latitude*) – максимальна кількість змін системи до втрати здатності свого відновлення; *опір* (*Resistance*) – легкість або складність зміни системи; *нестабільність* (*Precariousness*) – поточна траєкторія системи та її теперішня наближеність до межі, порушення якої ускладнює або унеможлиблює відновлення; *панархія* (*Panarchy*) – стан і динаміка впливу на вищезазначені три атрибути підсистем у масштабах вище та нижче шкали інтересів [2].

В одному з сучасних європейських досліджень феномен резильєнтності аналізується дотично до проблем сталості сільськогосподарських систем, які стикаються з наростаючими економічними, екологічними, інституційними та соціальними проблемами. Зокрема, в якості однієї з властивостей резильєнтності виділяється *адаптивність* – здатність змінювати склад

ресурсів, виробництва, маркетингу та управління ризиками у відповідь на потрясіння та стреси, але без зміни структур і механізмів зворотного зв'язку сільськогосподарської системи [3, с. 5]. Тут же зазначається, що концепція адаптивних циклів зародилася в середовищі екологічних систем, де вони являють собою різні стадії (зростання, збереження, колапс, реорганізація), через які системи можуть пройти у відповідь на зміну навколишнього середовища і внутрішньої динаміки [3, с. 9].

Згодом феномен стійкості (резильєнтності) поступово усвідомлюється у вітчизняному дослідницькому та експертному середовищі як актуальне завдання розвитку та наукова проблема. Саме в такій якості він спочатку з'являється у державних програмних документах, а пізніше – серед переліку досліджень провідних державних наукових установ.

Так, однією із засад, на яких ґрунтується Стратегія національної безпеки України, є стійкість – здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей [4].

Серед тематики досліджень установ НАН України за бюджетною програмою «Підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень» за напрямом «Стійкий (резильєнтний) розвиток вітчизняної економіки у воєнний і повоєнний періоди» у 2023–2024 рр. виконуватимуться чотири наукових роботи [5].

На думку Д. Ю. Череватського, резильєнтність як категорія механіки означає здатність пружних тіл відновлювати свою форму після механічного тиску, а з 1970-х років вона також характеризує властивість адаптації психіки до стресів, і в економіку поняття увійшло як аспект стресостійкості [6, с. 32]. Хоча серед вітчизняних науковців ще раніше вживалося аналогічне поняття *резистентність* – здатність системи протидіяти впливу негативних чинників зовнішнього середовища або пригнічувати їх вплив [7, с. 881].

Квінтесенцією сучасного тлумачення поняття «резильєнтність» в економічній науці є два підходи: перший вбачає в резильєнтності здатність економічної системи повертатися до початкової точки рівноваги після шоку або кризової ситуації; другий сприймає резильєнтність як постійну адаптацію до змінюваних умов. Обидва підходи акцентують увагу на тому, що резильєнтність передбачає здатність економічної системи змінюватися та відновлюватися після негативного впливу за допомогою структурної адаптації [8, с. 37].

Важливими аспектами феномена резильєнтності є його застосування в міждисциплінарних дослідженнях. Так, актуальним є вивчення резильєнтності в контексті екологічної модернізації як одного з аспектів адаптивної здатності традиційного суспільства, що уможливить створення нового середовища проживання і відтворення та перехід до інклюзивного

зростання і сталого розвитку [9, с. 336]. Також очевидно, що в сучасних умовах вивчення феномена резильєнтності, особливо його психологічних аспектів [див., напр: 10] є важливим у контексті діагностики та лікування посттравматичних стресових розладів (ПТСР). Одним з актуальних аспектів є розробка проблем територіальної резильєнтності, тобто стійкості регіонів і громад перед внутрішніми та зовнішніми викликами і спроможності забезпечувати самодостатній розвиток з урахуванням власної ресурсно-виробничої бази та державної соціально-економічної й регіональної політики.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є подальша розробка поняття резильєнтності та його застосування в контексті актуальних викликів воєнного стану і повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

2. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., and Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 9(2), 5. URL: <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

3. Meuwissen, M., Feindt, P., Garrido, A., Mathijs, E., Soriano, B., Urquhart, J., & Spiegel, A. (Eds.). (2022). *Resilient and Sustainable Farming Systems in Europe: Exploring Diversity and Pathways*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI:10.1017/9781009093569

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

5. Перелік наукових робіт з пріоритетних напрямів досліджень... URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9736>

6. Череватський, Д. Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. № 1 (101). С. 31–39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>

7. Бізнес-адміністрування (2008) : магістерський курс / За ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. Суми : Університетська книга. 896 с.

8. Хаустова, В. Є., Решетняк, О. І. (2023). Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнесінформ*. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>

9. Коваленко, А. О. (2018). Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : ПрофКнига. 424 с.

10. Лазос, Г. П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Том 3 : Консультативна психологія і психотерапія, Вип. 14 ; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Вінниця : ФОП Рогальська І. О. С. 26–64.

SCALING UP ENERGY INNOVATIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND BEYOND⁴

*Ihor Vakulenko,
PhD, Researcher,
The Institute of Economic Research
of Slovak Academy of Sciences, Bratislava,
Svitlana Medvid,
postgraduate student,
Sumy State University, Sumy*

Ukraine, a nation situated at the crossroads of Eastern Europe, has long been a strategic player in the global energy landscape. In particular, Ukraine played a significant role in natural gas transit, transporting 41.6 billion cubic meters of natural gas to the EU as of 2021. At the same time, the potential capacity is 109.6 million cubic meters per day (*Ukrainian Energy ua-energy.org*). However, the ongoing conflict in the region has threatened its security and underscored the urgent need for sustainable and resilient energy solutions.

Ukraine has traditionally been dependent on conventional energy sources, particularly natural gas. The conflict in the region has heightened the vulnerability of its energy infrastructure, exposing the risks associated with reliance on external sources. Moreover, geopolitical tensions and war have disrupted the conventional energy supply chains, emphasizing the need for a diversified and resilient energy portfolio and causing some negative global economic (*Ferriani F., Gazzani A., 2023*) and environmental consequences (*Han et al., 2024*), which especially affected countries that are territorially close to the zone of military conflict (*Tong, E, 2024*).

The immediate challenges to scaling up energy innovations in a conflict zone are multifaceted. Infrastructure damage, financial constraints, and the diversion of resources to meet immediate security needs hinder the deployment of sustainable energy technologies. Moreover, the uncertainty and instability in conflict zones deter private investors, making securing funding for large-scale energy projects difficult. However, after the war's end, opportunities for implementing complex projects to renew Ukraine's energy sector based on sustainable energy technologies may open up. The situation's urgency also provides an opportunity to reevaluate and transform the energy landscape, especially in the regions that suffered the most damage because of the war. Leveraging innovation in the face of adversity can

⁴ This research was funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine (project No. 0122U000769, "Transfer of green innovations in the energy sector of Ukraine: a multiplicative stochastic model of the transition to a carbon-neutral economy")

address the immediate energy needs and lay the foundation for a sustainable and self-reliant energy future.

One of the main directions for the modernization of Ukraine's energy system should be the spread of smart grids. After all, deploying smart grids strengthens national security and meets the global challenges facing the energy sector, which will again gain importance in Ukraine after the war's end. Smart grids provide diversification of energy sources. To enhance energy security, Ukraine must diversify its energy mix. Investing in renewables such as solar and wind can reduce dependence on volatile fossil fuel imports, mitigating the impact of geopolitical uncertainties. Developing smart grid infrastructure and energy storage solutions is crucial for stabilizing the energy supply in conflict-prone regions. These technologies can enhance grid resilience, facilitate the integration of renewable energy sources, and ensure a reliable power supply even in the face of disruptions. The Ukrainian government should play a pivotal role in fostering a conducive environment for energy innovation, especially since the scourge of war removes some obstacles to the energy transition that hold back these processes in the EU (Kappner K et al., 2023). Collaborating with international organizations, NGOs, and neighboring countries can provide Ukraine with technical expertise, financial support, and shared knowledge. Joint efforts can accelerate the deployment of energy innovations and create a more interconnected and resilient energy network in the region.

Scaling up energy innovations in Ukraine amid the challenges of war requires a holistic and collaborative approach. It should be based on technologies that meet modern challenges, ensuring short-term energy security (continuity of energy supply and autonomy due to the differentiation of energy resources) and long-term energy security (combating climate change through clean energy technologies).

References

1. Transit of Russian gas through Ukraine falls to its minimum. Retrieved from <https://ua-energy.org/en/posts/05-01-2023>
2. Ferriani, Fabrizio, Gazzani, Andrea (2023). The invasion of Ukraine and the energy crisis: Comparative advantages in equity valuations. *Finance Research Letters, Volume 58*.
3. Han, Linna, Zhou, Zixuan, Shi, Baofeng, Wang, Yong (2024). Challenges to environmental governance arising from the Russo–Ukrainian conflict: Evidence from carbon emissions. *Journal of Environmental Management. Volume 349*
4. Tong, Eric (2024). Repercussions of the Russia–Ukraine war. *International Review of Economics and Finance. Volume 89, 366 – 390*
5. Kappner, Kai, Letmathe, Peter, Weidinger, Philipp (2023). Causes and effects of the German energy transition in the context of environmental, societal, political, technological, and economic developments. *Energy, Sustainability and Society. Volume 13*.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Меженська В.О.,
здобувач вищої освіти, магістр,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків,
Посилкіна О.В.,
докт.фарм. наук, професор,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – нагальна потреба сьогодення. Успішні організації відносяться до корпоративної культури як до важливого інструменту управління і засобу створення серйозних конкурентних переваг. Необхідність залучення «кращих» працівників змушує менеджерів та власників піклуватися про корпоративну культуру, оскільки, чим вищий професійний та особистий рівень працівника, тим у більшій мірі його мотивація із матеріальної площини починає переміщуватися у нематеріальну. Висококваліфікованого самодостатнього працівника вже цікавить не тільки заробітна плата, а й стиль управління в організації, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців тощо.

Функції корпоративної культури в ЗОЗ повинні полягати у: формуванні позитивного іміджу закладу і його постійного укріплення; створенні ефективної системи мотивації для персоналу; підвищенні залученості співробітників; підвищенні значущості для закладу як кожного співробітника, так і усталеного професійного колективу в цілому; формуванні навичок командної роботи; сприянні розвитку у працівників лідерських якостей і новаторства; допомозі новим працівникам в процесі адаптації та онбордингу; формуванні у персоналу норм поведінки, які допомагають ефективно управляти ЗОЗ; упорядкуванні роботи підрозділів медичного закладу і відносин у колективі.

Для того, щоб сформувати у ЗОЗ дієву корпоративну культуру передусім, необхідно визначити її принципи. Загальними принципами корпоративної культури є: принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку; всеохопленості та системності; вимірності та корисності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; справедливої винагороди; принцип відповідності чинному законодавству .

Формування корпоративної культури в ЗОЗ повинно відбуватися у двох напрямках: у зовнішньому середовищі — завдяки реалізації комплексу заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу медичного закладу

і забезпечення його конкурентоспроможності та вагомого соціального статусу; у внутрішньому середовищі — через становлення корпоративних цінностей, культури медичного обслуговування пацієнтів, забезпечення прозорості інформації і відкритості комунікаційних каналів, використання командного стилю роботи, побудови ефективної системи мотивації персоналу, стимулювання його розвитку тощо.

Сучасними напрямом розвитку корпоративної культури в ЗОЗ є підвищення залученості персоналу, тобто сприяння формуванню такого фізичного, емоційного та інтелектуального стану працівників, який мотивує їх виконувати роботу якомога краще [1]. Ще 10-15 років тому роботодавці були упевнені, що середня для ринку зарплатня, гарні умови праці та своєчасна оплата – гарантія залученості співробітників. Зараз же зовсім інші реалії, більшість працівників – покоління Z, у яких інший світогляд та життєва позиція, очікують від роботодавця партнерських відносин, щоб він був не просто керівником, а наставником. Для них важливим є розвиток в організації і допомога в реалізації своїх професійних та особистих цілей.

Поряд із залученістю персоналу в корпоративній культурі ЗОЗ сьогодні значне місце посідає підвищення значущості співробітників. Важливим чинником підвищення ролі персоналу в сучасному медичному закладі є принципіві зміни в змісті праці, викликані застосуванням нових технологій і методів діяльності.

Ще одним чинником підвищення ролі корпоративної культури в охороні здоров'я є зростання значущості самоконтролю і самодисципліни персоналу.

Вагоме значення в корпоративній культурі сучасних ЗОЗ займає і онбординг – створення механізму, за допомогою якого нові працівники отримують необхідні знання, навички та поведінку, щоб стати ефективними членами організації та інсайдерами.

З врахування вищезазначеного нами була запропонована модель формування дієвої корпоративної культури у ЗОЗ (рис.1).

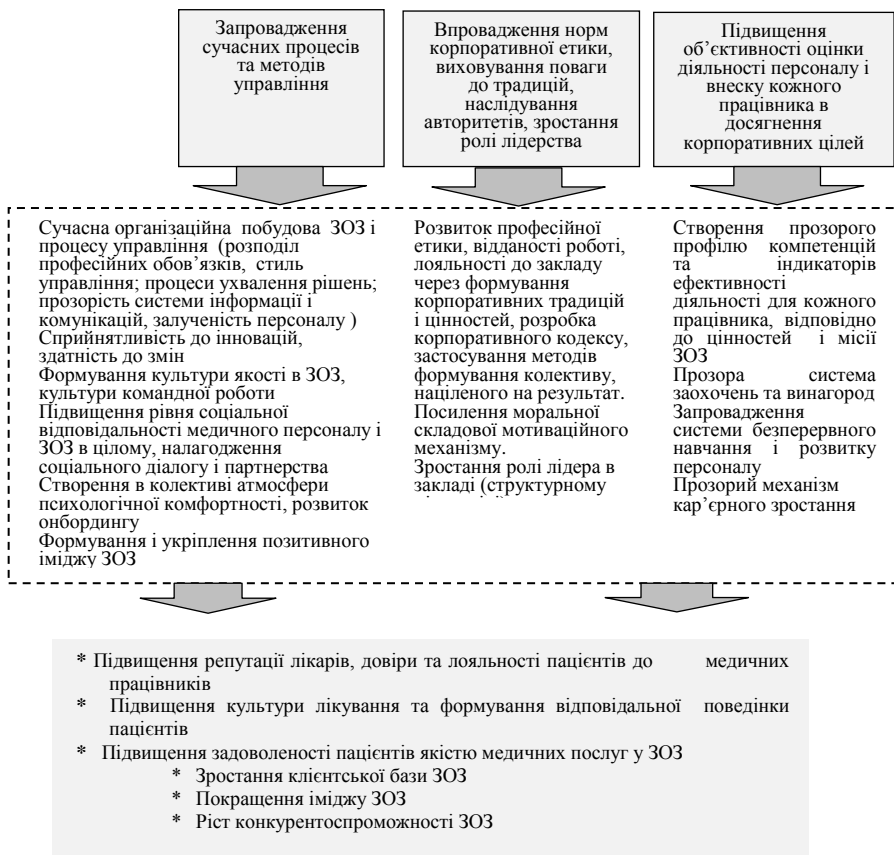


Рисунок 1 - Модель формування дієвої корпоративної культури у ЗОЗ

Джерело: доопрацьовано на підставі [2]

Висновки. Сьогодні жодний ЗОЗ не може успішно розвиватися без формування власної корпоративної культури, оскільки в сучасних умовах успішною є тільки пацієнтоорієнтована, відкрита і пізнана діяльність медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Семікіна М.В., Беляк Т.О. (2018). Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Монографія. Кропивницький: КОД, 248 с.
2. Науменко Г. (2020) Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Психосоматична медицина та загальна практика, 5(1) . doi: 10.26766/pmgr.v5i1.230.

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ*

Мартинець Вікторія Володимирівна,

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Богдан Едуард Іванович

студент гр.М-31,

Сумський державний університет, м. Суми

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це практика, яка передбачає, що підприємства беруть на себе зобов'язання перед своїми стейкхолдерами та навколишнім середовищем. В сучасних умовах соціально-економічного розвитку КСВ набуває особливої актуальності. Це пов'язано з наступними факторами:

– зростання вимог суспільства до відповідальності бізнесу. Громадськість все більше усвідомлює, що підприємства мають не лише економічні, а й соціальні та екологічні зобов'язання;

– зростаюча конкуренція на глобальних ринках. Підприємства, які дотримуються в своїй діяльності принципів КСВ, є більш конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках;

– зростаюча роль держави в регулюванні бізнесу. Держава все більше уваги приділяє питанням захисту навколишнього середовища, прав людини та соціальної справедливості.

Впровадження принципів КСВ у систему управління підприємством має як внутрішні, так і зовнішні переваги. Внутрішні переваги КСВ включають: формування гнучкої системи мотивації праці, результатом якої є підвищення зацікавленості персоналу до виконання функціональних обов'язків, зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, розвиток трудового потенціалу. Зовнішні переваги КСВ включають: формування зовнішнього корпоративного іміджу організації, зростання вартості нематеріальних активів, підвищення лояльності споживачів, диверсифікація продажів, можливість участі у державних програмах, підвищення інвестиційної привабливості організації, спрощення процедури отримання кредитних ресурсів, можливість залучення кращих фахівців.

Впровадження принципів КСВ є важливим аспектом в досягненні цілей сталого розвитку. Працюючи в напрямку досягнення цілей сталого розвитку підприємства демонструють свою прихильність до вирішення глобальних проблем та створення позитивного впливу на суспільство. В Україні все більше підприємств приділяють увагу питанням сталого розвитку впроваджуючи заходи, спрямовані на вирішення глобальних проблем. Наведемо приклади таких підприємств:

Укргазбанк в 2019 році визначив 7 Цілей сталого розвитку, які були інтегровані в Концепцію сталого розвитку. В основу Концепції сталого

розвитку була впроваджена Environmental Management System (EMS), основою якою є такі елементи: ««зелене» фінансування, скорочення негативного впливу діяльності банку та оцінка і моніторинг екологічних та соціальних ризиків позичальників (Цілі сталого розвитку 7, 8, 9, 12 та 13)». Крім того в своїй діяльності банк працює в напрямку розвитку персоналу та забезпечення гідних умов праці (Цілі сталого розвитку 5 та 8); дотримується принципів відкритості, прозорості, чесності (Ціль сталого розвитку 16) [1]. У 2020 Укргазбанк продовжував свій розвиток, як провідний екобанк України. Асоціація «IT Ukraine» діяльність якої спрямована на розвиток IT-індустрії в Україні з 2021 року долучилася до реалізації цілей сталого розвитку та підтримала наступні цілі сталого розвитку: 4 – якість освіти, 5 – гендерна рівність, 8 – гідна праця та економічне зростання, 9 – інновації та інфраструктура, ціль 17 – партнерство заради сталого розвитку[2].

Група ДТЕК (DTEK Group) – диверсифікований енергетичний холдинг, в системі охорони довкілля діяльність DTEK Group спрямована на реалізацію наступних цілей сталого розвитку: 6 – чиста вода та належні санітарні умови, 7 – доступна та чиста енергія, 12–відповідальне споживання та виробництво, виробництво, 13 – пом’якшення наслідків зміни клімату, 15 – захист та відновлення екосистем суші. В 2020 році група отримала дві нагороди за системну по послідовну природоохоронну діяльність. Також в 2020 році ДТЕК увійшов до 5 кращих роботодавців України [3]. Концепція сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії Kernel, яка є лідером серед виробників та експортерів соняшникової олії включає наступні положення: дотримання трудового права, розвиток кадрового потенціалу, етика ведення бізнесу, вироблення високоякісної продукції, інвестування в інновації та передові технології, реалізація екологічних ініціатив та дотримання умов збереження властивостей ґрунту[4]. Реалізація економічних, соціальних, екологічних інтересів має забезпечуватися завдяки ефективній взаємодії та відповідальності суспільства, бізнесу, влади в контексті досягнення цілей сталого розвитку. На рівні підприємства КСВ є важливим фактором успішного управління підприємством. Вона сприяє підвищенню іміджу, конкурентоспроможності, економічної та соціальної ефективності підприємства.

Список використаних джерел

1. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 рр. [URL:https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg/](https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg/)
2. Асоціація «IT Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/>
3. DTEK Group [URL:https://dtek.com/about/](https://dtek.com/about/)
4. Компанія Kernel [URL:https://www.kernel.ua/ua/](https://www.kernel.ua/ua/)

** Роботу виконано в рамках НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»*

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*Золотарьов Антон Александрович,
студент гр. УП.М-21*

*Сумський державний університет, м. Суми
Матвеева Юлія Анатоліївна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Діяльність вітчизняних підприємств в умовах сьогодення обумовлюється необхідністю опанування та осмислення повністю нових правил взаємодії з зовнішнім оточенням. Що зумовлює необхідність застосування сучасних підходів, методів та інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі. Опанування сучасного досвіду управління підприємствами дозволить більш ефективно забезпечувати продуктивність підприємств, будівельної сфери, тому що саме будівництво стане однією з пріоритетних галузей економічної діяльності України у процесі післявоєнної відбудови. Окрім того, необхідним стає забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі, що є запорукою реалізації інноваційного підходу до розвитку, а це в свою чергу, дозволить створити більш сприятливі умови адаптації та гнучкості в постійно змінному зовнішньому середовищі.

Науковими дослідженням процесу розвитку та управління будівельною сферою України займалися: Карлова О.О., Микитюк П. П, Вакуленко В.М., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Козич О.М., Квасніцька О.О., Скочиляс С. М. та інші. Розвиток будівничої галузі розглядається як на макрорівні (рівень регіону, держави) так і та макрорівні (рівень підприємства). Але, в умовах воєнної агресії такого роду досліджень не проводились [1], саме тому ця тематика є актуальною в сучасних реаліях та потребує подальших наукових розробок.

Однак, існує низка проблем, що заважає ліквідувати наслідки руйнувань та повноцінно розвивати будівельну галузь: війна перейшла у «затяжну фазу», порушена або відсутня логістика доставки будівельних матеріалів, не вистачає фахівців та «робочих рук», здорожчання матеріалів та пального, переорієнтація Державного бюджету на фінансування потреб армії, окупація територій. З початком війни ціни на будівельні матеріали зросли, зокрема, через логістичні проблеми [2, 3]. Велика кількість постачальників будівельних матеріалів та техніки не мають можливості продавати продукцію та товари у зв'язку з окупацією окремих територій нашої держави. Інша причина - перелаштування логістичних ланцюгів на потреби армії, евакуації,

доставки гуманітарних вантажів тощо. Крім того, велика кількість будівельної техніки задіяна в будівництві оборонних укріплень.

Розвиток підприємства завжди розглядається як постійний процес пошуку ідей та можливостей для створення нових видів продукції та послуг будівництва, основою якого стає використання всіх існуючих засобів і можливостей будівельного підприємства, тобто його потенціалу, який буде сприяти позитивним змінам у діяльності, що забезпечить досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, стійкості до кардинальних зміни зовнішнього середовища, формування нових каналів збуту.

Відповідно, актуальним стає впровадження основ проектного менеджменту в управління розвитком будівельного підприємства. Основні складові розроблення та реалізації проекту: дослідницька; планово-стратегічна; маркетингове забезпечення; організаційно-управлінська. Окрім того проект передбачає наступні етапи: формулювання проекту, експертиза проекту, здійснення проекту та оцінка і аналіз результатів впровадження.

В Україні вже розпочато процес обстеження зруйнованих та пошкоджених в результаті збройної агресії будівель та споруд, з метою визначення можливості їх подальшої експлуатації або ж виконання відновлювальних робіт демонтажу. Відбувається процес формування груп експертів, які мають відповідну кваліфікацію [4] для обстеження пошкоджень. А під час післявоєнного відновлення процес забезпечення житлом бути мати першочергове значення. Впровадження сучасних методологій проектного менеджменту при спорудженні як об'єктів цивільного та промислового будівництва має запорукою життєздатності будівельного бізнесу та основою його ефективного розвитку.

Список використаних джерел

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій. 2010. – № 35. – С. 5 – 10.
2. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство - 2016(6). [Електронний ресурс]. - Режим доступу - https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf
3. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. – № 3(40). – С. 263 – 266.
4. Karlova, O.O. (2013), “Personalities and potential opportunities for housing development in the regions of Ukraine. Economics of construction and municipal economy”, *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*, vol. 9, issue 4, pp. 329-334.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

*Загоруйко Катерина Дмитрівна,
студентка гр. М.мз-21с,
Сумський державний університет, м. Суми*
*Рибальченко Світлана Миколаївна,
к.е.н., асистент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасні вищі навчальні заклади відіграють визначальну роль у підготовці кваліфікованих фахівців, тож ефективне управління ними є стратегічно важливим завданням. Аналізуючи теоретико-методичні та практичні аспекти управління вищою освітою, можна визначити ряд конкретних викликів та завдань, зокрема забезпечення сталого розвитку, оптимізація навчального процесу та підвищення якості освітніх послуг. Однією із ключових функцій управління вищою освітою є конкретизація цілей та завдань навчальних інституцій, їх планування та організація. У цьому контексті важливо враховувати різні рівні управління [1], освітні рівні, об'єкти та процеси управління, визначаючи їхні специфічні аспекти.

У сучасних умовах (пандемія COVID-19 та військовий стан) управління вищими навчальними закладами в умовах невизначеності стає особливо складним завданням, і тому ставлять підвищені вимоги до управління, через це необхідно робити акцент на розвитку додаткових компетентностей у керівників та педагогічних працівників, застосування Інтернет ресурсів для комунікації і підтримання контакту між педагогом і студентом, і також на забезпеченні достатнього матеріально-технічного забезпечення.

Управління сучасними вищими навчальними закладами вимагає комплексного підходу, розробки інноваційних стратегій та постійного аналізу для вирішення конкретних проблем у вишах, що виникають в умовах сучасного соціального та економічного середовища. Серед перспектив важливо враховувати роль технологій, впровадження сучасних методик у навчальний процес та активне розвиток міжнародного співробітництва, що сприятиме залученню світового досвіду та підвищенню привабливості і конкурентоспроможності вищого навчального закладу [2].

Також важливо розуміти, що в умовах зростання ролі технологій, управління вищою освітою потребує постійного адаптування до інновацій та цифрових трансформацій [3]. Впровадження сучасних технологій у навчальний процес та управлінську практику стає стратегічною необхідністю для підвищення якості освіти та відповідності її вимогам сучасного ринку праці. Міжнародне співробітництво та обмін студентами і викладачами сприяє залученню світового досвіду та поглибленню академічних зав'язків,

що забезпечить розширення можливостей для студентів та підвищення рейтингу університету, удосконалення технологій та підвищення рівня задоволення всіх учасників освітнього процесу [4]. Впровадження механізмів оцінювання, які враховують не лише знання, але й практичні навички, критичне мислення та творчий підхід, сприятиме підвищенню якості освітнього процесу [5]. Важливим аспектом управління вищими навчальними закладами є забезпечення сталого розвитку, яке включає в себе ефективне використання ресурсів та енергозберігаючі заходи. Створення зелених кампусів та впровадження екологічно відповідальних практик сприяють не лише зниженню екологічного впливу, але й формуванню екологічно свідомих студентів.

І як результат, для управління сучасним вищим навчальним закладом вимагає не лише комплексного підходу та інноваційних стратегій, але й постійного аналізу та адаптації до швидкозмінюючого соціального та економічного середовища. Лише такий підхід може забезпечити високий рівень якості освіти та дозволить не тільки впоратись із сучасними викликами суспільства, але й дозволить підвищити відповідність вимогам та конкурентоздатність в умовах глобального освітнього простору і надасть можливість зростання кількості висококваліфікованих спеціалістів.

Список використаних джерел

1. Менеджмент освіти: Навчальний посібник / Черниш А.П. та ін. Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. - 49 с.
2. В.М. Бесчастний ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2009. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=14> (дата звернення: 20.11.2023)
3. Policy brief: education during COVID-19 and beyond. August 2020. United Nations. URL: https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf (дата звернення: 20.11.2023)
4. Zogla I., Snoek M. Teacher Education in Europe; Main Characteristics and Developments. Becoming a Teacher Educator. 2009. P. 11–12. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8874-2_2 (дата звернення: 20.11.2023)
5. Сущенко Л. О., Андрющенко О. О., Сущенко П. Р. Цифрова трансформація закладів вищої освіти в умовах діджиталізації суспільства: виклики і перспективи. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2022. Т. 2, Спецвипуск. С. 146–151. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39182> (дата звернення: 20.11.2023)

BEYOND DIRECT IMPACTS: USING SYSTEM DYNAMICS TO CAPTURE THE CONSEQUENCES OF THE CLEAN ENERGY TRANSITION

*Iuliia Myroshnychenko,
PhD, Associate Professor,
Sumy State University, Sumy*

Governments, organizations, and societies are increasingly pursuing policies to enhance the role of clean, sustainable energy to reduce CO₂ emissions and enhance energy security (IEA, 2023). The shift from fossil fuels to renewable energy presents methodological difficulties in modeling and predicting the economic, social, and environmental impacts (Pfenninger et al., 2018). However, shifting to a decarbonized energy system has complexities that go far beyond the foreseeable direct impacts. Since the energy industry is deeply intertwined with other economic and social systems, changes can have planned or unplanned secondary and tertiary effects on those interconnected systems (Sovacool, 2014).

Research on the energy transition frequently adopts a limited perspective, focusing mainly on projections of direct costs and benefits, grid reliability, job creation, or emission reductions. However, this fails to account for the cascading, dynamic and unexpected societal effects that could emerge from the energy transition over time and across sub-systems (Tovar-Facio et al., 2021). In this paper, we aim to demonstrate that system dynamics models can be used to provide a more holistic analysis that captures the spillover effects of transitioning to renewable energy (Freeman, 2021). The advantages of system dynamics modelling for energy policymaking are presented in Table 1.

Table 1 - Advantages of system dynamics modeling for energy policymaking

Advantages	Explanation
Holistic perspective	Models interconnections between energy, environment, economy, and society to identify widespread intended and unintended consequences
Captures complexity	Reveals how impacts cascade in nonlinear ways through multiple feedback loops
Dynamic simulation	Enables analysis of short, medium and long-term accumulation of consequences over time
Scenario analysis	Compares outcomes across hypothetical transition pathways
Reveals trade-offs	Uncovers trade-offs between social, economic, environmental objectives
Informs policy making	Allows systematic assessment of different policy interventions

Advantages	Explanation
Mapping cascading effects	Uncovers counterintuitive results emerging from complexity
Predictive capabilities	Combines explanatory capacity with potential for quantitative forecasting

MEDEAS, EUROGREEN, EIRIN, TEMPEST and LowGrow SFC are examples of system dynamics models used to analyse the complex and interrelated effects of energy system transitions.

In this paper, we use two cases to demonstrate how the EUROGREEN model can reveal the complex linkages and cascading impacts of renewable energy transition across economic, social and environmental systems (D’Alessandro et al., 2020). An aggregated schematic overview of the EUROGREEN model can be seen in Figure 1.

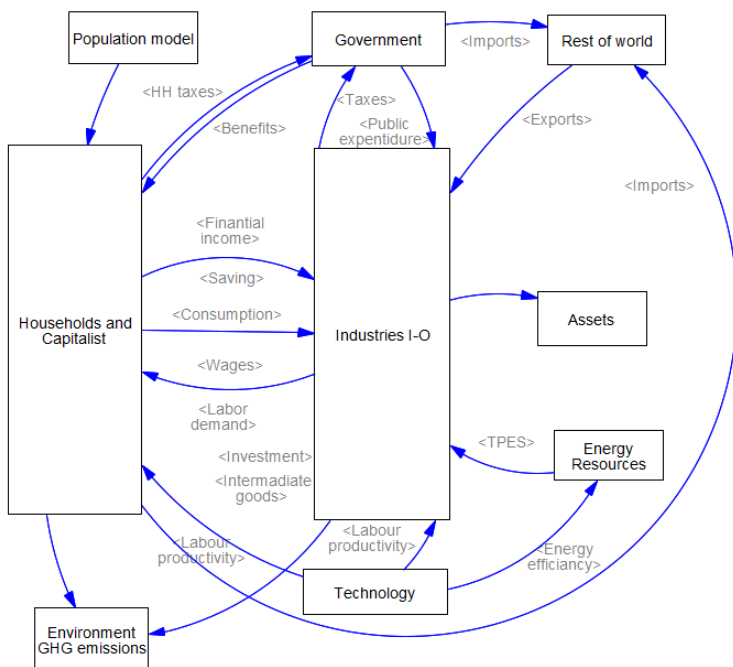


Figure 1 - Schematic view of EUROGREEN model

Source: graph made in Vensim PLE, based on D’Alessandro et al., 2020.

The EUROGREEN model is a dynamic system model based on WIOD input-output tables. It represents the complex interactions between the energy system,

industries, households, government, banking, etc., and their impacts on economic, social, and environmental indicators. This integrated framework can evaluate the holistic impacts of renewable energy policies over long time horizons. For example, EUROGREEN can simulate the effects of carbon pricing, renewable energy incentives, efficiency standards, energy mix, working time reduction etc.

Figure 2 shows the simulation results that illustrate the impact of switching to renewable energy sources on CO₂ emissions. We analyze a specific case and examine how a 10% reduction in household gas consumption can lead to a corresponding reduction in CO₂ emissions (case study of France). Household gas consumption reduction results in a more sustainable trajectory, with levels consistently lower than the baseline throughout the forecast period.

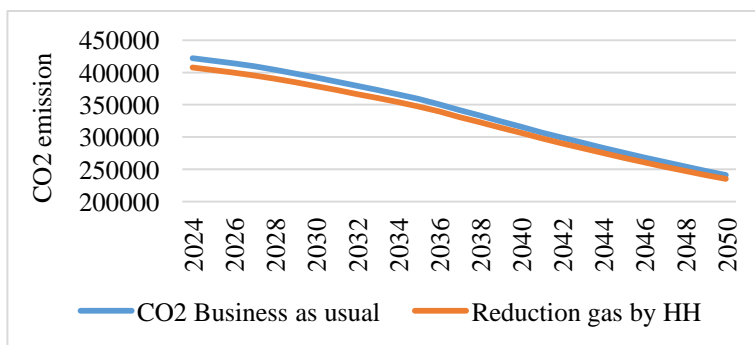


Figure 2 - Simulation of changes in CO₂ emission by reduction of HH gas consumption

Switching to cleaner energy sources can impact the job market, making some jobs unnecessary while creating a demand for new skills. One way to adapt to these changes is by reducing working hours. Considering different education levels, this approach allows us to predict how employment patterns might change when policies are implemented to cut weekly working hours. Tools like the EUROGREEN model can help us understand this scenario's potential impact on unemployment. The analysis of the simulation results suggests that the implementation of working time reductions has a discernible impact on reducing unemployment, regardless of the initial business-as-usual projections (see Figure 3).

In conclusion, this paper has demonstrated how system dynamics models such as EUROGREEN can provide a more comprehensive analysis of the impacts of the transition of renewable energy on interconnected economic, social, and environmental systems.

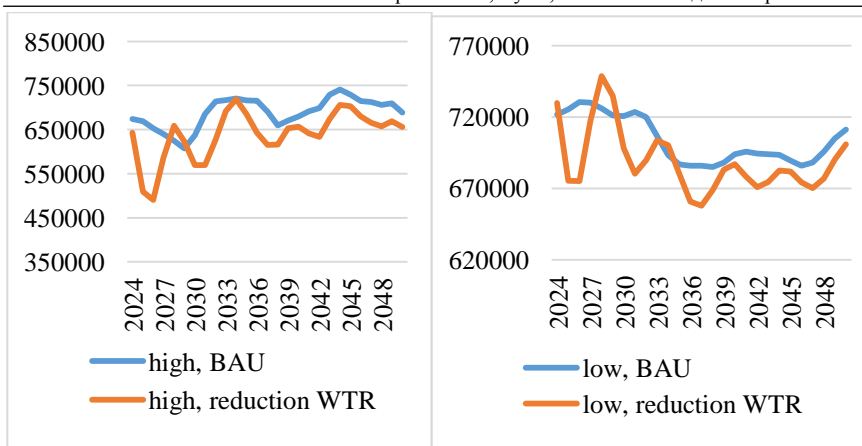


Figure 3 - Simulating the impact of WTR policy on unemployment (by education level, unemployed individuals)

Adopting this integrated, forward-looking modelling approach will be crucial for understanding the reverberating effects of changes as consequential as the global energy transition.

Reference

1. Pfenninger, S., Giarola, S., & Keirstead, J. (2014). Energy systems modeling for twenty-first century energy challenges. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 33, 74–86. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.02.003>
2. International Energy Agency (2023). World Energy Outlook 2023. IEA Publications.
3. Sovacool, B. K. (2014). What are we doing here? Analyzing fifteen years of energy scholarship and proposing a social science research agenda. *Energy Research & Social Science*, 1, 1–29. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.02.003>
4. Tovar-Facio, J., MartíN, M., & Ponce-Ortega, J. M. (2021). Sustainable energy transition: modeling and optimization. *Current Opinion in Chemical Engineering*, 31, 100661. <https://doi.org/10.1016/j.coche.2020.100661>
5. Freeman, R. (2021). Modelling the socio-political feasibility of energy transition with system dynamics. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 40, 486–500. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.005>
6. D'Alessandro, S., Cieplinski, A., Distefano, T., & Dittmer, K. (2020). Feasible alternatives to green growth. *Nature Sustainability*, 3(4), 329–335. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0484-y>

САМООРГАНІЗАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Мальцева Катерина Олександрівна,
студентка групи АМ.мз-21с,
Сумський державний університет, м. Суми*

У сучасних умовах функціонування систем місцевого самоврядування одним із проявів розвитку громадянської спільноти і демократії є самоорганізація населення. Самоорганізація населення — представницька організація, створена окремими жителями, які тимчасово або постійно мешкають на певній території в межах сіл, селищ, міст. Це специфічні форми, що поєднують ознаки державних інститутів і суспільних організацій.

Самоорганізації співпрацюють з органами державної влади та беруть участь у вирішенні важливих питань місцевого значення, що обумовлено наявністю в народних самоорганізацій певних повноважень, які надаються народною владою.

Водночас, як і громадські організації, самоорганізації населення працюють на громадських засадах, їх діяльність ґрунтується на принципі добровільності, вони беруть на себе певні повноваження органів державної влади.

Інститути самоорганізації населення можна розділити на три категорії:

- інститути самоорганізації жителів селища. До них відносяться сільські комітети. Ці комітети створювали жителі сіл, що входили в адміністративні межі населеного пункту;
- інститути самоорганізації населення міських округів, мешканці яких утворюють територіальну громаду, але не є самостійними суб'єктами місцевого самоврядування;
- самоорганізовані організації мешканців, створені деякими мешканцями в житлових районах, включаючи житлові комітети, вуличні комітети, громадські комітети та квартальні комітети.

Відповідно до ст. Статтею 3 Закону України «Про органи самоорганізації населення» його основними завданнями є [1]:

- створення умов для участі мешканців у вирішенні важливих питань місцевого значення в межах конституційно-правового поля України;
- задовольняти соціальні, культурні, сімейні та інші потреби мешканців шляхом сприяння у наданні належних послуг мешканцям;
- брати участь у реалізації планів соціально-економічного, культурного розвитку та інших місцевих планів на відповідних територіях.

Головною проблемою сучасних демократій є забезпечення балансу між вимогами до реалізації державної політики та необхідністю врахування інтересів різних груп людей. Цю проблему можна вирішити лише шляхом

децентралізації, яка передає повноваження щодо вирішення конкретних проблем від центральних державних установ до виборних місцевих установ.

Здатність людей активно самоорганізовуватися та брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні є ключовим аспектом розвитку громадянського суспільства в країні. Цей процес визначається великою мірою інститутами громадської самоорганізації, які мають значний потенціал у впливі на мобілізацію громадян для вирішення місцевих питань та реагування на неефективність місцевого управління.

В ЄС важливим чинником активної участі громадянського суспільства в державотворчому процесі є розвиток механізмів публічних консультацій між вищими інституціями ЄС та державними інституціями. Зростанню впливу громадського сектору сприяє той факт, що громадські організації набувають значного впливу не лише як представники професійних об'єднань або роботодавців, а й через свою активність у сфері соціальної діяльності. Важливим чинником ефективності громадських самоорганізацій в Україні є нормативно-правове забезпечення їх діяльності. Аналіз чинного законодавства у цій сфері звертає увагу на наявність суттєвих недоліків, які серйозно гальмують розвиток місцевої демократії. Необхідно наголосити на наступних питаннях правового регулювання громадської діяльності:

- загальні положення про само організовані організації (визначення, принципи діяльності, засновники, обмеження дій) є неповними;
- складний процес створення народних інституцій самоорганізації;
- питання правового забезпечення здійснення владних повноважень народних автономних організацій;
- регуляторні недоліки та проблеми з чинними правилами щодо фінансування заходів, організованих самими громадянами;
- рівень розвитку місцевого законодавства у цій сфері є недостатнім.

Завдяки органам самоорганізації населення вибудовується ефективна взаємодія та співпраця влади і населення. При виборі моделі взаємодії органів самоорганізації необхідно враховувати, що ця модель має враховувати їх здатність ефективно гарантувати громадянам право на активну участь у місцевому самоврядуванні.

Список використаних джерел:

1. Закон про органи самоорганізації населення 2001 (Верховна Рада України) Відомості Верховної Ради України , № 48, 254

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ СЦЕНАРІЇВ ПРИ ОЦІНЦІ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Бакал Юрій Петрович,
магістр ОПП «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»
Деренська Яна Миколаївна,
к. е. н., доцент,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Зростання самостійності закладів охорони здоров'я у питаннях здійснення господарської діяльності обумовлює необхідність ретельного планування напрямів стратегічного розвитку, управління ресурсами, ризик-менеджменту тощо. В межах управління ризиками передбачається процес, який охоплює ідентифікування, аналізування, оцінювання та оброблення ризику. Світова практика ризик-менеджменту в охороні здоров'я передбачає реалізацію означених підпроцесів через формування програми корпоративного управління ризиками, яка враховує: базовий рівень – аналізування та ранжування ризиків закладу охорони здоров'я; рівень освіти – розроблення методичних матеріалів та підвищення рівня знань щодо ризик-менеджменту з боку усіх працівників; кількісний рівень – визначення економічного впливу ризиків на результати діяльності організації; управлінський рівень – якісне інформування учасників, покращення процесу корпоративного управління ризиками [3].

Оцінювання ризиків передбачає використання специфічних методів, які можна розділити на такі групи:

1. Якісні методи: метод «мозкового штурму», метод Дельфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, евристичні методи, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод асоціацій, метод аналогів та ін.

2. Кількісні методи: статистичний метод, аналітичний метод, метод чутливості, метод сценаріїв, нормативний метод, графічні методи (дерево цілей, дерево рішень, дерево відмов), метод аналізу доцільності витрат, метод Монте-Карло, методи теорії математичних ігор, методи математичного програмування, метод статистичного моделювання, кластерний аналіз тощо.

3. Змішані методи: метод експертних оцінок, рейтинговий, інтегральна оцінка, комплексна оцінка [2].

Для формування заходів з управління ризиками за результатами їх оцінювання (ймовірності настання та рівня впливу) створюється матриця ризиків [4].

Мінливість зовнішнього середовища актуалізує концепцію сценарного підходу до планування результатів діяльності [1]. Використання сценарного аналізу для оцінки ризиків господарської діяльності закладу охорони здоров'я пропонується здійснювати у кілька етапів:

- 1) обґрунтування характеристики кожного із сценаріїв (визначення чинників впливу, їх значущості, ключових параметрів оцінювання результатів);
- 2) визначення ймовірності кожного сценарію (за допомогою статистичних або експертних методів);
- 3) кількісна оцінка обраних ключових параметрів для кожного сценарію;
- 4) визначення очікуваних значень параметрів.

Метод сценаріїв передбачає формування трьох варіантів розвитку подій: оптимістичний сценарій (кращі показники за обраними параметрами з урахуванням сприятливого економічного, соціального тощо середовища); нормальний, або найбільш імовірний сценарій (прогнозований розвиток подій з урахуванням певних відхилень або порушень ходу реалізації запланованих характеристик робіт); песимістичний сценарій (погіршення показників виконання робіт внаслідок дії несприятливих чинників зовнішнього або внутрішнього середовища). Порівняння оцінок параметрів за оптимістичним і песимістичним сценарієм дає змогу визначити діапазон коливань значень, а отже й рівень ризику. З іншого боку, врахування всіх трьох сценаріїв дозволяє розрахувати за середньою зваженою оцінкою очікувані значення параметрів.

Таким чином, використання сценарного підходу дозволяє обґрунтовувати як розмах значень оцінок результатів діяльності закладу охорони здоров'я, так і розрахувати єдине очікуване значення для кожного параметра.

Список використаних джерел

1. Голяш, І., Бабій, Л. (2016). Використання сценарного методу оцінки ризиків у процесі аудиту інвестиційних проєктів. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії* (с. 34–35). Переяслав-Хмельницький. http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/30/conference_29-30.6.2016.pdf
2. Демченко, Г. В. (2021). *Ризик менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
3. Beck da Silva, A. P. Grenon, V., Siqueira de Souza, J., Neto, F. J. K., & Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RMhealth care). *Value in Health Regional Issues*, 17, 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2018.03.008>
4. Türk, M., & Eroğlu, İ. (2021). Financial Risk Assessment in Healthcare Organizations. *Düzce Tıp Fakültesi Dergisi*, 23 (Special Issue). DOI:10.18678/dtfd.862323

THE ESSENCE AND CONCEPT OF PRODUCTION ORGANIZATION. SYSTEM APPROACH TO THE ORGANIZATION OF PRODUCTION

*Karepina Anastasiia,
student,*

*Research supervisor: Niesheva Anastasiia
Sumy State University, Sumy*

The focal point of this thesis revolves around the rational organizational forms and methods aimed at leveraging the accomplishments of economic and technical sciences within enterprises to enhance economic efficiency. Emphasizing a systemic approach, the discourse underscores the significance of viewing enterprises as production systems to optimize the entire system rather than individual components.

Production activity serves the purpose of fulfilling societal needs by generating consumer goods. The creation of products not only sustains their existence but also contributes to their development and enhances the overall standard of living for the population. Presently, the most effective approach in the economy is the systemic method, which entails examining the enterprise as a comprehensive production system. This methodology allows for the optimization of the entire production system as an integrated entity, rather than focusing solely on its individual components. The significance of this subject is underscored by the multitude of scientific works dedicated to communication technologies and mass media activities.

Production activity is an important factor in providing the consumer with the necessary products of the appropriate quality in a certain period with minimal costs [1]. In addition, since the external and internal environment of the business is constantly changing, production has a dynamic nature. At the same time, the composition, essential characteristics of the elements and the production process itself depend primarily on the requirements for products that the market presents to them. That is, market factors are the most important from the point of view of determining its production strategy and organization of production activities of the enterprise.

The nature of production organization manifests in the tangible collaboration of actual components striving to attain a specific objective. Simultaneously, this process shapes a distinct structure for the entity, delineating the arrangement of its constituent parts. Fundamentally, the essence of production organization lies in amalgamating and facilitating the interaction and essential interconnections among all elements involved in the enterprise's production process. This involves orchestrating synchronized efforts from all participants in the production, working cohesively to achieve a defined goal.

The production process involves the engagement of numerous elements, each requiring specific attributes, a defined course of action, adherence to particular proportions, and functioning within specific conditions. It is imperative that the state and changes of these elements are not uncontrolled or chaotic, as such lack of order would hinder the achievement of planned results. The absence of organizational connections would prevent individual elements from coalescing into a unified entity with a purposeful direction, hindering progress, development, and the creation of new products. It can be asserted that organization establishes a system, which in turn generates new outcomes through its activities, evolving into an indispensable component for the functioning of the overall system. Additionally, as an element within the production system, it assimilates all the distinctive features inherent in that system.

The organization of production occupies a significant place in the production system of the enterprise. The significance of production organization stems from the broader importance of this activity, as virtually every form of human endeavour relies on organizational principles for its feasibility.

A systematic approach serves as a technique for organizing and comprehending phenomena and processes through systematic explanation and analysis. The primary focus of this approach is the system, which possesses distinct properties and patterns, including integrity, communicativeness, hierarchy, and more. The fundamental principles of the systematic approach can be employed to interpret and clarify the phenomena and processes associated with material production. [2].

First of all, since the main content of the organization of production consists in ordering the relations and connections of individual elements in the production process at the enterprise in temporal and spatial aspects [3].

Secondly, the organization of production takes place within a certain organizational entity - an enterprise, which is filled with individual elements and relations and constitutes a certain production unit, with all the necessary features of a production system.

The complexity of problems and the need to study their technical, economic, social, psychological, managerial and other aspects, the growth in the number of connections between objects, the dynamism of changing situations, the scarcity of resources, the strengthening of the role of the human factor in management and other things create the need the application of a systematic approach to the organization of production, which can ensure the proper quality of management of this process.

Management activities are aimed at improving the management process itself, which has its own technology. As for the main principles of organizing the management process, they include:

- Ensuring maximum manageability;
- Orientation towards the achievement of defined goals;

- Ensuring an optimal combination of centralization and decentralization of management;
- Even distribution of work;
- Minimizing back-and-forth actions;
- Coordination of processes in space and time;
- Rational combination of regulation, standardization and instruction;
- Use of standardization in management.

Actively incorporating the perspective of treating production organization as a system offers a chance to enhance overall management within the enterprise. It enables the adjustment of organizational parameters to align with the demands of both the external and internal environment, leading to an elevated level of awareness and adaptability. [4]. Notably, in the broader context, traditional organizational structures are undergoing dissolution, giving way to the emergence of new organizational forms, ultimately contributing to a global equilibrium. Nevertheless, it is imperative to recognize that the efficacy and efficiency of enterprises hinge on the judiciousness of production methods, ensuring alignment with contemporary scientific and technical standards. In the market-oriented management landscape, production strategies must be tailored to address consumer needs comprehensively while concurrently remaining competitive and fulfilling the objectives outlined by the owners. Hence, the advancement of production organization holds a pivotal role in shaping the knowledge and skills of upcoming specialists, enabling them to proficiently handle responsibilities tied to production processes. This includes the ability to pinpoint operational challenges, often referred to as "bottlenecks," and to strategically organize production activities. Given its substantial contribution to societal economic processes, production organization stands out as a critical domain within the realm of management.

References:

1. Ross, Sean. (2023). Why Are the Factors of Production Important to Economic Growth? Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/ask/answers/040715/why-are-factors-production-important-economic-growth.asp>
2. Emmanuel, Garbolino., Jean-Pierre, Chéry., Franck, Guarnieri. (2019). The Systemic Approach: Concepts, Method and Tools. 1-30. doi: 10.1007/978-3-319-96259-7_1
3. Ulf Bergmann, Matthias Heinicke (2016). Resilience of Productions Systems by Adapting Temporal or Spatial Organization. *Procedia CIRP*, Vol. 57, 2016, P. 183-188. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.032>
4. Verhaelen, B., Martin, M., Peukert, S. et al. (2023). Practice-oriented methodology for increasing production ramp-up efficiency in global production networks of SME. *Prod. Eng. Res. Devel.* 17, 145–177. <https://doi.org/10.1007/s11740-022-01154-7>

CRAFTING A POSITIVE PUBLIC IMAGE: STRATEGIC APPROACHES TO MANAGING THE PERCEPTION OF EMPLOYEES IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

*Verbitska Nelya,
student,*

*Research supervisor: Rybalchenko Svitlana,
PhD,*

Sumy State University, Sumy

This thesis delves into the critical task of cultivating a positive public image for employees within local self-government bodies. It explores strategic approaches and effective management techniques aimed at shaping and enhancing the perception of individuals working in these entities. The discussion encompasses various aspects, including communication strategies, transparency initiatives, community engagement, media relations, and the utilization of social media. By providing insights into these strategic methods, authors aim to guide local self-government bodies in actively managing and fostering a favourable public image for their employees, ultimately contributing to increased trust and confidence within the community. [1]

In the realm of local governance, the public image of employees within self-government bodies plays a pivotal role in fostering community trust and engagement. We can highlight the following approaches to actively manage and enhance the perception of these individuals, recognizing the significance of a positive public image in effective governance:

1) **Communication Strategies:** Effective communication is at the core of shaping public perception. Local self-government bodies must develop comprehensive communication strategies for disseminating information about their employees. Clear, timely, and accurate communication fosters transparency, which builds trust among community members.

2) **Transparency and Openness:** Transparency is a key driver in forming a positive public image. Local government employees should embrace openness in their actions and decisions. By sharing information about policies, initiatives, and decisions transparently, these entities demonstrate accountability and commitment to serving the community's best interests. [2]

3) **Community Engagement:** Actively engaging with the local community is instrumental in shaping a positive image. Participation in community events, town hall meetings, and public forums provides opportunities for employees to connect with residents, showcasing dedication and addressing community concerns directly.

4) **Media Relations:** Establishing positive relationships with the media is crucial for effective image management. Regularly providing press releases, organizing press conferences, and being proactive in addressing any negative

coverage ensures accurate representation of local self-government employees' actions and initiatives.

5) **Social Media Presence:** In the digital age, a strong social media presence is indispensable. Local government bodies should leverage social media platforms to connect with the community, share updates, and respond to inquiries. A well-managed social media presence significantly contributes to shaping a positive public image.

6) **Employee Advocacy:** Encouraging employees to act as advocates for the local government is a powerful strategy. Cultivating a culture of pride and professionalism among staff members boosts morale and emphasizes their commitment to public service, extending this positive internal culture to the external community. [3]

7) **Performance Recognition:** Recognizing and highlighting the achievements and positive contributions of employees is a proactive measure. Awards, commendations, and public acknowledgments contribute to reinforcing a positive image, showcasing the dedication and competence of local self-government workers.

Furthermore, continuous feedback mechanisms and surveys can be employed to gauge public sentiment and adapt strategies dynamically, ensuring that the efforts to shape a positive public image of local self-government employees remain responsive and effective. In conclusion, actively managing the public image of employees in local self-government bodies requires a multifaceted approach. By implementing strategic communication, fostering transparency, engaging with the community, maintaining positive media relations, leveraging social media, advocating for employees, and recognizing their achievements, these entities can cultivate a positive perception. Such efforts not only contribute to enhanced community trust but also fortify the foundations of effective local governance.

References

1. Petras Oržekauskas, Ingrida Šmaižienė (2007). Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities. *Public Policy and Administration*. Vol. 1 No. 19. Retrieved from <https://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/27025/14033>
2. UK Government. (2019). Local Government Ethical Standards: A Review by the Committee on Standards in Public Life. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c5c3f68e5274a3184bac66f/6.4896_CO_CS_PL_Command_Paper_on_Local_Government_Standards_v4_WEB.PDF
3. Milton Herman (2023). Employee Advocacy on Social Media: Benefits, Examples & Strategies. Retrieved from <https://shorturl.at/csAT3>
4. Yang T, Jiang X, Cheng H. Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*. 2022; 14(3):1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ І МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗИ

*Журило Софія Олександрівна,
студентка 2 курсу магістратури,
Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка,
м. Кропивницький*

Термін "антикризовий менеджмент" є досить недавнім в економіці. Проте в теперішні часи поняття антикризове управління вживається набагато більше вченими та практиками. Але на даний момент трапляються розходження в формулюванні цього терміну та класифікації його природи. Сучасне становище економічного зросту суспільства визначається неоднаковим розвитком його структурних елементів та потребою їхнього урегулювання.

Бланк І. А. описував антикризове управління, як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. [2, С. 257–276]. Л.С. Ситник обґрунтовує антикризове управління як «здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах» [3, с. 22]. Терещенко О. О. зазначав, що сутність поняття «антикризове управління» це процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомоги методів і прийомів управління фінансами. [9, с. 26]. Можна дійти до висновку, що антикризове управління це процес який складається з комплексу заходів стратегічного спрямування, який допомагає передбачати, аналізувати та нейтралізувати кризові процеси і їх наслідки.

Опрацьовування стратегії антикризового управління на підприємствах очікує здійсненню п'яти основних етапів:

- розробка антикризових заходів,
- визначення їх послідовності й термінів впровадження,
- оцінювання потреби у ресурсах на впровадження антикризових заходів,
- оцінка спроможності підприємства щодо подолання проявів фінансових криз,
- визначення механізмів реалізації антикризових заходів [1].

Існують методи антикризового управління котрі представляють з себе інструменти передбачення та усунення кризових подій та банкрутства фірми. Ці методи антикризового менеджменту об'єднують у три групи в залежності від часових та ресурсних обмежень [4-8]:

1. оперативні (діють постійно задля завчасного викриття кризових явищ (строком до 1 року). Такі як: діагностика, моніторинг, контролінг;

2. тактичні (виконується на ранніх стадіях виявлення кризи, покращують фінансові та економічні показники (строком до 3 років).Така як: аутсорсинг, Бенчмаркінг, регуляризація, диверсифікації, злиття, реінжиніринг, даунсайзинг, модернізація;

3. стратегічні (складаються з методів більш тривалої дії (строком від 3 років) стосовно виходу підприємства з кризи).Такі як: санація, реструктуризація, банкрутство.

Розглянемо ближче функції та особливості методів антикризового управління підприємствами:

Діагностика - система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді.

Моніторинг - комплексна система спостережень, збору, обробки, систематизації та аналізу інформації про стан навколишнього середовища, яка дає оцінку і прогнозує його зміни, розробляє обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень.

Контролінг - міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованим збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою котрих є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.

Аутсорсинг - ресурсна альтернатива, яка включає передачу виконання неосновної діяльності підприємства або функцій, які виконувались персоналом підприємства із використанням ресурсів підприємства, зовнішньому постачальнику.

Бенчмаркінг - механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, організацій; впровадження в діяльність підприємства найкращих практик.

Регуляризація - впровадження сучасних підходів до управління підприємством (формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо).

Диверсифікація - стратегія зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності.

Злиття - об'єднання двох компаній, при якій створюється нова фірма, суб'єкти об'єднання зупиняють діяльність, яку проводили до моменту об'єднання і розпочинають в якості нової компанії.

Реінжиніринг - фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.

Даунсайзинг - зменшення розмірів компанії для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, зміни ключових цілей та робочих процесів компанії, перетворення структури компанії.

Модернізація - процес переходу до нових технологій, оновлення машин, обладнання, устаткування, пов'язаний з впровадженням у виробництво науковотехнічних досягнень для оптимізації виробничих процесів на підприємстві та випуску продукції з інноваційною складовою, що дає змогу йому успішно протистояти конкурентам на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Санация - система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Реструктуризація - процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва.

Банкрутство - визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури[4-8].

Таким чином, можемо зробити висновок, що антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною сучасного управління підприємствами в умовах незворотних змін у бізнес-середовищі. Правильне впровадження стратегій антикризового менеджменту дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стійкість та успіх у невизначеному світі економіки. Отже, кожен з перерахованих у статті методів має свої особливості та функції, які можуть бути використані для прогнозування та усунення кризових явищ і неплатоспроможності на підприємствах. Ефективне антикризове управління передбачає одночасне використання декількох методів. Обираючи той чи інший метод, важливо пам'ятати, що він

має ґрунтуватися на конкретній ситуації навколо підприємства, потенціалу, потреб, доступних виробничих і фінансових ресурсів. Правильне їх впровадження дозволяє ефективно реагувати, діагностувати, нейтралізувати кризові ситуації та джерела їх виникнення.

Список використаних джерел

1. Мних Є. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством / Є. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. — 2007. — №6. — С. 33 — 37.
2. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с..
3. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
4. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / Т. В. Гавриленко, Є. А. Прядун // International scientific journal. – 2015. – № 8. – С. 148-150.
5. Ватченко Б.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Б.С. Ватченко, Р.С. Шаранов // International Scientific Journal —Internauka. Секція: Економічні науки. – Режим доступу: <https://www.internauka.com/uploads/public/15252892944561.pdf> 117
6. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2015. – № 12. – С. 300-310.
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Терлецька Ю.О. Антикризовий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2010. – Вип. 2. – С. 181–188.
9. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник / П.С. Березівський та ін. ; за ред. Н.І. Михалюк. Львів : Новий світ – 2000, 2015. 620 с.

РОЛЬ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МІСЦЕВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

*Маркіна Анастасія Андріївна,
магістрант кафедри менеджменту,
науковий керівник: Волосюк Марина Валеріївна,
к. е. н., доцент,
Національний університет кораблебудування
ім. адмірала Макарова, м. Миколаїв*

Місцевий економічний розвиток безпосередньо пов'язаний із взаємоузгодженою та взаємовигідною співпрацею між трьома секторами: місцевою владою, бізнесом та громадськістю. У науковій літературі місцевий економічний розвиток трактують як «процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темпи зростання ефективності та продуктивності, стимулюючи інвестиції в нові та існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню» [1].

Можна виділити такі основні форми взаємодії місцевої влади, бізнесу та громадськості:

- формування на паритетній основі спеціальних органів для реалізації спільних програм, здійснення конкретних дій в окремих сферах життєдіяльності територіальної громади;
- проведення семінарів за участю представників органів місцевого самоврядування, бізнес-сектору та громадянського суспільства;
- спільне планування заходів із розподілом відповідальності між учасниками щодо їх реалізації;
- складання аналітичних звітів про взаємодію місцевих органів влади, бізнесу та громадського сектору з метою виявлення позитивного досвіду та його впровадження.

Подібні форми взаємодії є способами зовнішнього вираження партнерства місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Згідно з аналізом діяльності органів місцевої влади Воскресенської селищної територіальної громади Миколаївської області у взаємовідносинах з бізнес-сектором та громадськістю, формування ефективних партнерських відносин розпочалося на етапі стратегічного планування відновлення та розвитку території. Стратегія відновлення та розвитку Воскресенської селищної територіальної громади на 2023-2027рр., що була затверджена рішенням сесії Воскресенської селищної ради № 1 від 14.07.2023р. [2], повною мірою спрямована на позитивні зміни у економічній сфері, покращення якості життя кожного жителя, розвиток громадської інфраструктури, зміцнення інвестиційного клімату в громаді, охорону навколишнього середовища та

формування ефективної системи безпеки, тобто на місцевий економічний розвиток. У грудні 2022р. у Воскресенській територіальній громаді було проведено опитування мешканців, а у січні 2023р. - опитування представників бізнес-сектору, з метою вивчення їх думки, визначення переліку основних проблем та пропозицій щодо покращення життя в громаді. У табл. наведені основні проблеми, які, на думку жителів та представників бізнесу, заважають розвитку Воскресенської територіальної громади.

Таблиця - Відповіді респондентів опитування щодо основних проблем у Воскресенській ТГ Миколаївської області*

Мешканці, %	Проблеми	Бізнес-сектор, %
43,0	Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців	55,6
32,4	Відсутність зовнішніх інвестицій	50,0
30,2	Безробіття	16,7

* Складено за [2]

Досить красномовним сигналом на початку партнерства між місцевою владою, жителями та бізнесом, є найголовніший чинник, що заважає місцевому економічному розвитку, – «недостатня громадська ініціативність та активність мешканців», який поставили на перше місце у своїй відповідях як жителі, так і представники бізнесу (табл.). Коли місцевим жителям задали питання щодо участі у житті громади, то ситуація виглядає скоріше позитивною, оскільки майже 74% мешканців цікавляться тим, що відбувається на території громади. Щодо представників бізнес-сектору, то підприємці оцінили рівень співпраці своїх підприємств з різними інституціями. Згідно відповідей респондентів, частково задовільна співпраця представлена податковим органом (50% відповідей), селищною радою та депутатами (38,9%), відділами виконавчого органу селищної ради (38,9%) та національною поліцією (38,9%). Проте, частина опитаних має і негативний досвід спілкування з різними установами та уповноваженими особами. Так, 27,8% вважають незадовільною співпрацю з головою громади та заступником голови [2].

При розробці Стратегії відновлення та розвитку Воскресенської ТГ були враховані усі потреби бенефіціарів, згідно даних опитування. З 26.05.2023р. по 25.06.2023р. оголошено громадське обговорення документу – консультації відбулися у Воскресенській селищній раді. Загалом відбулося 8 зустрічей, у яких взяло участь 15 осіб, що дійсно свідчить про недостатню громадську ініціативність та активність мешканців. Хоча з боку місцевої влади завжди була готовність до консультування з жителями та підприємцями щодо відновлення та подальшого розвитку. Щоб перейти до належного партнерства, яке передбачає, перш за все, розподіл відповідальності за процес

вироблення політики з місцевого економічного розвитку, необхідно налагодити трьохсторонню комунікацію між органами місцевої влади, з одного боку, бізнес-сектором, що працює на території Воскресенської ТГ, з другого боку, та жителями Воскресенської ТГ, з третього. Трестороння комунікація може бути не пов'язана з конкретним питанням або актуальним процесом стратегічного планування. Вона є загальним способом обговорення нагальних питань органами влади, представниками бізнес-спільноти та громадським сектором. Тому питання для обговорення можуть визначатися трьома сторонами. Така співпраця часто веде до вироблення спільних комунікацій, проєктів нормативних рішень, місцевих ініціатив. На сьогоднішній день, як у підприємців, так і у мешканців Воскресенської селищної територіальної громади, відсутня довіра до влади. Хоча багато хто з представників бізнесу або громадського суспільства не довіряють представникам влади, разом з тим, вони підсвідомо очікують довіру до себе. Тому, на нашу думку, влада Воскресенської територіальної громади має стати ініціатором перетворення бізнес-сектору та громадського сектору у суб'єктів спільної взаємодії (рис.).

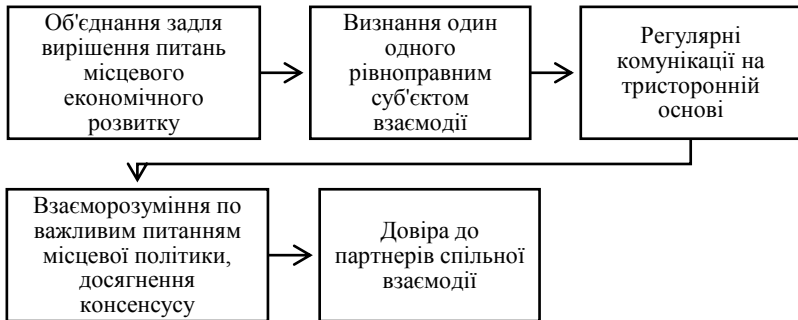


Рисунок 1 - Формування належних партнерських відносин між місцевою владою, бізнесом та громадськістю задля місцевого економічного розвитку

Очевидно, що в правових умовах воєнного стану, одночасного планування повоєнного відновлення та європейської інтеграції України, взаємодія місцевої влади, бізнесу та громадськості у місцевих громадах має будуватися на основі об'єднання, визнання, комунікації, взаєморозуміння та довіри.

Список використаних джерел

1. Пітюлич М.М., Кудак К.М. Сучасні концепції місцевого розвитку в контексті партнерської співпраці у громадах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-95>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
2. Офіційний сайт Воскресенської селищної рад Миколаївської області. URL: <https://voskresenska.rada.today/>

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СУМЩИНИ

*Савченко Тарас Григорович,
студент ДС.мз-21 групи,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасні глобальні економічні процеси визначають регіональну політику як важливий елемент ринкової економіки, який є детермінантом сталого розвитку кожної держави у цілому. Зважаючи на процеси реформування системи управління України, значення регіонів у впровадженні економічних трансформацій, особливо в умовах воєнного стану, тільки зростає. Створення можливостей самостійної розбудови, управління для регіонів є ключовою ідеєю розвитку, формування системи раціонального використання інтегрального потенціалу території України (Качан, 2011).

Саме регіональна економічна політика визначає організаційно-правові, економічні заходи у сфері регіонального розвитку згідно поточних і стратегічних цілей держави (Краснопольська, 2016). Регіональна економічна політика має чіткі цілі, завдання, механізми, які формують загальну стратегію; враховують політичні, національні, соціальні фактори, що дозволяють впливати на регіональний розвиток. Такі організаційно-правові та економічні заходи активізують процеси самоврядування регіону, раціонального використання наявних ресурсів, активного розвитку місцевої економіки, ефективну взаємодію з іншими регіональними центрами.

За визначенням ряду українських науковців, зокрема проф.Є.П. Качана (2011), регіональна економічна політика – це державне управління суспільним розвитком регіонів на основі наявних ресурсів і потреб; система заходів, націлених на реалізацію інтересів кожного регіону держави зважаючи на тери-торіальні відмінності, які є унікальним внутрішнім ресурсом для підвищення загального потенціалу України. Регіональна політика є самостійною, а не похідною від загальнодержавної, ланкою політичної основи країни, без реалізації якої неможлива повноцінна та ефективна життєдіяльність суспільства.

Прикладом успішної реалізації регіональної економічної політики є країни Європейського Союзу, у яких гармонійний розвиток країн-членів, рівні показники соціально-економічного розвитку регіонів, вирівнювання їх диспропорцій є пріоритетними (Буряк, Фінагіна & Бітюк, 2019). Європейський досвід здійснення такої політики буде зразком для формування власної стратегії розвитку, адже: 16 вересня 2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС (2021); 23 червня 2022 року Україна отримала

статус країни-кандидата на вступ до ЄС (2022); є зовнішньополітична ініціатива ЄС «Східне партнерство» (2021), яка передбачає багатосторонній вимір взаємодії.

Тим паче в умовах сьогодення – воєнний стан в країні через військову агресію РФ, її наслідки – досвід ефективної регіональної політики ЄС (Чужиков, 2016), зокрема економічної, є необхідним для максимального використання можливостей регіонів.

Нашою державою розроблено стратегічний документ «Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку» (2017), де вказані терміни запуску, реалізації механізмів збалансованого розвитку, нового напрямку економічного зростання. Відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 створено Державну стра-тегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки (2020) (далі – ДСРР), яка визначає ключові цілі сталого розвитку регіонів, та План заходів з її реалізації (2021). На основі цього документу було розроблено та затверджено на другій сесії Сумської обласної ради 11.12.2020 року Стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – Стратегія) (2020) та План заходів на 2021-2023 роки (2021) (далі – План) з її реалізації для Сумської області у зв'язку із завершенням строку реалізації попередньої ДСРР до 2020 року та новими викликами перед державою за останні 7 років.

Стратегічне бачення Сумської області представляє чітку систему цілей регіонального розвитку, зокрема економічного на засадах SMART-спеціалізації, яка містить оперативні цілі: конкурентоспроможний промисловий, аграрний комплекс регіону, стимулювання активності малого та середнього бізнесу.

У Стратегії Сумщини сформульовані головні чинники розвитку області: здійснено аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку (SWOT-аналіз), SWOT-матриця області (аналіз взаємозв'язків SWOT/TOWS), сценарії розвитку, стратегічне бачення області.

Найважливішим пріоритетом для нашого регіону є активне залучення інвестицій в економіку через формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток людського капіталу, від яких залежить економічний та інноваційний розвиток як регіону, так і держави у цілому.

Реалізація Стратегії і Плану заходів стали потребувати кардинального оновлення у зв'язку із російською збройною агресією проти України. Отже було сформувано нові підходи, сценарії розвитку територій, відбудови життя у прикордонні. Розпорядженням голови Сумської обласної державної адміністрації – керівника обласної військової адміністрації від 10.05.2022 №141-ОД створено Раду з відновлення та розвитку економіки Сумської області (далі – Рада), завданням якої було розроблення Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки (2022) та каталогу

проектних ідей у розрізі п'яти пріоритетних напрямів: «Безпековий регіон», «Промисловий комплекс», «Аграрний сектор», «Людський потенціал» та «Економічні інновації». Документ розроблений з урахуванням результатів, досягнутих при реалізації попередніх стратегій державного та регіонального значення у відповідності до сьогоденних реалій.

Стратегія передбачає реалізацію антикризових проектів для відновлення та сталого розвитку регіону у середньостроковій перспективі. Документ містить три сценарії розвитку області (оптимістичний, реалістичний, песимістичний); кожен з них визначає бачення можливостей та потенційних траєкторій розвитку Сумщини; описує соціально-економічний розвиток області спираючись на воєнні реалії, припущення, економічні показники.

Сформована візія Сумщини у сучасних умовах невизначеності обмежує можливості довгострокового планування, проте робить його більш оперативним та гнучким. Стратегією передбачено реалізацію конкретних проектних ідей (про які йшла мова вище) у межах визначених напрямів:

«Безпековий регіон» – містить проектні ідеї, що стосуються забезпечення підтримки оборони, захисту кордону; енергетичної безпеки; створення безпечних умов для життєдіяльності громад області;

«Промисловий комплекс» передбачає: створення нових та відновлення наявних інженерної, транспортно-логістичної і маркетингової інфраструктур; експорт продукції; створення конкурентоспроможного, промислового комплексу;

«Аграрний сектор» має на меті забезпечення продовольчої безпеки регіону з акцентом на місцевих товаровиробників; розвиток ринку, розгортання мережі міні переробки у галузі тваринництва та рослинництва;

«Людський потенціал» містить проекти, спрямовані на підвищення рівня життя населення (зміцнення здоров'я; доступ до освіти; інтеграція професійної та вищої освіти відповідно до вимог сучасного ринку праці);

«Економічні інновації» включають ідеї «зеленої економіки»; «децентралізаційної економіки»; стимули для інноваційної економічної діяльності, збільшення робочих місць; експорту послуг; консультацій, супроводу бізнесу в процесі його змін.

У документі кожна проектна ідея передбачає реалізацію технічних завдань, які містять терміни виконання, очікувані результати, необхідні фінансові ресурси. Управління процесом реалізації Стратегії здійснюється через трирівневу систему:

I рівень – загальна координація Сумською обласною військовою адміністрацією.

II рівень – систематизація, координація, відбір, узгодження, реалізація проектів через Агенцію регіонального розвитку Сумської області.

III рівень – безпосередня розробка і реалізація проектів командами територіальних громад та інших установ і організацій регіону.

Список використаних джерел

1. Буряк Є. В., Фінагіна О. В., Бітюк І. М. (2019). Європейський досвід економічної інтеграції: перспективи адаптування в межах української державної та регіональної політики. *Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій*: кол. монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О. С. 263–277.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки № 695 (2020). Відновлено з <http://surl.li/aelmb>.
3. Качан Є.П. (2011). Регіональна економіка: Підручник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Затверджено МОН. Київ. 670 с.
4. Краснопольська Т.М. (2016). Регіональна політика в Україні: типи та інструменти. *Актуальні проблеми політики. Випуск 58*. С.189-202.
5. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад № 265 (2022).
6. План заходів на 2021—2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 (2021). Відновлено з <http://surl.li/efjez>.
7. Стратегія відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки (2022). Відновлено з <http://surl.li/dsjsl>.
8. Стратегія регіонального розвитку Сумської області на 2021-2027 роки (2020). Відновлено з <http://surl.li/eeuej>.
9. Східне партнерство – зовнішньополітична ініціатива Європейського Союзу. (2021). Предствництво України при Європейському Союзу. Відновлено з <http://surl.li/efglc>.
10. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2021). Відновлено з <http://surl.li/efjfi>.
11. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019 (2019). Відновлено з <http://surl.li/cmwad>.
12. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку (2017). Відновлено з <http://surl.li/efjfl>.
13. Україна отримала статус кандидата на вступ в ЄС (2022). *Європейська правда. Міжнародна безпека та євроінтеграція України*. Відновлено з <http://surl.li/efjfn>.
14. Чужиков В. (2016). Регіональна політика Європейського Союзу. КНЕУ. 495 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Ткачова Світлана Сергіївна,
к.е.н., доцент,*

*Державний біотехнологічний університет, м. Харків
Борисова Катерина Михайлівна,
магістрант публічного управління та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

В умовах складних динамічних змін, що відбуваються сьогодні в Україні, роль стратегічного планування регіонального розвитку стрімко зростає і зумовлюється багатьма чинниками, серед яких: повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24.02.2022 р., воєнний стан; необхідність швидкого комплексного відновлення держави, регіонів, об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у післявоєнний період та ін.

У наукових і навчально-методичних джерелах пропонуються різні трактування сутності поняття «стратегічне планування регіонального розвитку». Стратегічне планування регіонального розвитку визначають як системну технологію обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо розвитку, визначення бажаного майбутнього стану регіону та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів розвитку [1]. Головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій.

Одним з найважливіших документів стратегічного планування регіонального розвитку є стратегія. Вона виступає як організуюча оболонка для інших документів планування розвитку, допомагає сформувати на території цілісну взаємоузгоджену, прозору й ефективну систему планування. Розроблення та реалізація стратегії регіонального розвитку є дієвим засобом зміцнення позицій регіону не тільки на вітчизняних, а й на міжнародних ринках товарів та послуг, ефективним інструментом забезпечення зростання регіону за умов більш ефективного використання унікального потенціалу і конкурентних переваг його території та отримання від цього підвищених благ для мешканців усіх без винятку населених пунктів, що на ній розташовані [2].

Вплив переважно зовнішніх чинників вимагає удосконалення структури та змісту стратегій регіонального розвитку та планів заходів з реалізації стратегій. Проведений вибірковий аналіз стратегій розвитку регіонів України дозволив зробити висновок, що у теперішній час діють стратегії, розроблені

на 2021–2027 рр. Вони відповідають Державній регіональній стратегії на 2021–2027 рр., є орієнтованими на сталий розвиток регіонів, мають глибокий стратегічний аналіз, декілька сценаріїв розвитку, визначені стратегічні та оперативні цілі розвитку, ключові показники для моніторингу тощо [2, 3]. Необхідно зазначити, що діючі стратегії розвитку регіонів України орієнтовані на мирне життя. Збройна агресія РФ, негативні наслідки від окупації територій, бойових дій, постійних обстрілів та терористичних атак – ці складні обставини призвели до розуміння необхідності удосконалення стратегічного планування розвитку регіонів України.

Методичні засади для удосконалення стратегічного планування розвитку регіонів України відображено у: 1) Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджених наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 року №265 [4]; 2) Методичних рекомендаціях «Розроблення Програми комплексного відновлення територій громад», створених у 2023 р. Благодійним фондом «Право на захист» за фінансової підтримки Європейського Союзу [5]. «Напрацьовані рекомендації допоможуть органам місцевого самоврядування при плануванні довгострокового розвитку громад, оскільки розроблення якісної та ефективної стратегії є запорукою створення сприятливого соціально-економічного середовища на своїй території. Це надзвичайно важливо особливо в умовах війни – масштабних руйнувань інфраструктури та економічного потенціалу, масового переміщення населення та бізнесу з районів ведення бойових дій. Окрім того, методичні рекомендації направлені на створення єдиного підходу органів місцевого самоврядування до формування стратегічних документів та цілеспрямованої бюджетної політики територіальних громад» [6]. Відповідно до методичних рекомендацій, передбачається розроблення стратегій розвитку із використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів, а також RBM-підходу (Results-Based Management – управління, орієнтованого на результат).

Розроблення Програм комплексного відновлення територій спиратиметься на попередньо проведену дослідницьку роботу з аналізу місцевих стратегічних документів зі зменшення ризиків лих на відповідність національним, регіональним документам, чинній нормативно-правовій базі, а також на відповідність Сендайській рамковій програмі зі зниження ризику катастроф на 2015–2030 рр. Особливу увагу приділено відбудові територій України за принципом *«краще, ніж було»* («Build Back Better»). Для планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій передбачено визначення функціональних типів територій: території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами

для розвитку; території сталого розвитку. Визначення функціональних типів територій розглянуто на прикладі територій Харківської області. Детально проаналізовано стан Харківської області з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну за напрямками: окупації та звільнення ОТГ області; повного або часткового руйнування адміністративних, освітніх, медичних об'єктів області; руйнування транспортної інфраструктури, енергосистеми області; знищення культурного спадку; розмінування звільнених територій. Зроблено висновок про те, що більшість ОТГ та Харківська область в цілому розроблятимуть програми комплексного відновлення територій, які будуть враховані в стратегіях розвитку та включені до планів заходів з реалізації стратегій. Зазначено, що Харківська область у теперішній час є лідером серед регіонів України з активної реалізації програм відновлення територій. Отже, пропонується удосконалення структури та змісту стратегій регіонального розвитку та планів заходів з реалізації стратегій, що позитивно вплине на підвищення якості стратегічного планування розвитку регіонів України.

Список використаних джерел

1. Берданова О., Вакулєнко В. (2012) Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Київ. ТОВ «Софія-А».
2. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року (2020). Відтворено з <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xxiv-sesiya/>.
3. Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки (2020). Відтворено з <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files.pdf>.
4. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (2022). Відтворено з <https://mtu.gov.ua/files/.pdf>.
5. Методичні рекомендації «Розроблення Програми комплексного відновлення території громад» (2023). Відтворено з <https://r2p.org.ua/page/programa-kompleksnogo-vidnovlennya-terytoriyi-gromad-metodychni-rekomendaciyi>.
6. Стратегічне планування розвитку територіальних громад – шлях України до Європейського Союзу (2022). Відтворено з <https://www.kmu.gov.ua/news/stratichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu>.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА КАДРОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

*Нусейр Алекс Мухаммед,
здобувач вищої освіти,*

Сумський державний університет, м. Суми

Умови військового стану та обмеження у кадрах створюють надзвичайно складне середовище для управління персоналом на підприємстві. Підвищений режим роботи та невизначеність створюють нові виклики, зокрема, у галузі медичної допомоги. Комплексність та потреба у нових навичках у лікарів у зоні бойових дій потребують радикальних змін у системі охорони здоров'я. Завдяки підтримці партнерів та використанню технологій, мешканці зони конфлікту можуть отримувати необхідні послуги та покращувати якість свого життя.

Проблеми з кадрами в Україні є ще одним викликом для системи охорони здоров'я, особливо у зоні конфлікту. Невизначеність умов та небезпеки, пов'язані з бойовими діями, роблять невизначеність фактором, який впливає на персонал лікарень. Праця в небезпечних або погіршених умовах може збільшити ризики для здоров'я медичного персоналу. [1]

Тому є необхідність в подальшому розвитку стійких систем управління та зміцнення взаємин між керівництвом та персоналом, особливо молодшим.

Управління персоналом базується на принципах рівності прав, точності взаємодії та підтримки персоналу.

Умови військового стану та обмеження у кадрах створюють складне середовище для управління персоналом. Ефективний менеджмент вимагає гнучкості, адаптивності та постійної готовності реагувати на зміни в ситуації та потреби персоналу.

Найважливішою для персоналу є безпека, як особиста, так і колективна. Забезпечення фізичного захисту персоналу у зоні конфлікту або можливих подій є пріоритетом. Планування евакуації є важливою частиною заходів, а також надання інструкцій щодо безпеки в екстремальних умовах. Надання доступу до води, живлення та медикаментів є важливим аспектом. Психологічна підтримка для персоналу у стресових умовах також необхідна.

Планування та управління кадрами потребує гнучкості. Розробка стратегій збереження ключових працівників та підвищення кваліфікації є критично важливою. Організація тренінгів та навчання є необхідною для розвитку персоналу.

Умови військових дій та кадрові обмеження роблять управління персоналом викликом, але гнучкість та адаптивність управління можуть допомогти забезпечити безпеку персоналу та якісне функціонування у складних умовах.

В умовах військового стану ЗОЗ та підприємства працюють у посиленому режимі при тому навантаженні на персонал та керівників потребує нових підходів, одним із яких є антикризовий менеджмент, проте на момент бойових дій складно прогнозувати об'єми медичної допомоги, що знадобляться при обмеженому кадровому потенціалі. Нові виклики постають перед кожним новим етапом надання медичної допомоги пацієнтам.

Комплексність уражень та нових навичок, що потребують лікарі для формального функціонування системи охорони здоров'я у місцях поблизу бойових дій, вимагають докорінних змін у сфері охорони здоров'я.

Завдяки підтримці партнерів та застосуванні технологій люди на місцях можуть отримати необхідні послуги та необхідну якість життя.

Персонал може довго працювати під збільшеним психологічним тиском. Чинники, що впливають на керівників та молодший персонал закладів охорони здоров'я, є багатограними та комплексними. Ці фактори можна класифікувати за різними категоріями, такими як ставлення до роботи, практика управління людськими ресурсами, робочі навантаження, конфлікти, керівницька підтримка, організаційна культура та зовнішній тиск. Ставлення до роботи відіграє вирішальну роль у визначенні рівня стресу, який відчувають керівники та молодший персонал закладів охорони здоров'я. Дослідження, проведене вченими, показало, що відсутність управлінської підтримки та координації є основним джерелом стресу для медичних працівників. Ця відсутність підтримки була пов'язана з виснаженням і негативно вплинула на утримання персоналу. Підвищена інтенсивність та тривалість роботи збільшує відповідні ризики для життя та здоров'я медичного персоналу [2].

Тому постає питання про подальший розвиток стійких систем управління та відносин між керівниками та працівниками, молодшим персоналом.

Керівники мають звертати увагу на те, що в умовах бойових дій персонал та і керівники можуть відчувати стрес та працювати не в екологічних для психіки умовах. Молодший персонал може потребувати доступної психологічної підтримки та мати можливість ділитися емоціями та страхами. Планування в менеджменті персоналом має бути гнучким, адже умови військового стану накладають відповідальність, виникає потреба швидкому реагуванні на виклики, а керівники повинні швидко адаптувати потреби та можливості для досягнення цілей та оптимальних показників. При цьому змін зазнають стратегія, місце роботи, робочий графік, змінюється модульна та ситуаційна гнучкість.

У умовах військових подій онбонрдинг та заміщення втрати працівників повинен бути швидким та ефективним, стратегія перевірки готовності та інформування персоналу про поточний стан роботи та поточні

задачі забезпечує відкриту та ефективну комунікацію [3]. Важливо інформувати працівників про поточну ситуацію, плани дій та іншу важливу інформацію.

Заклади охорони здоров'я – це складні організації, які потребують різноманітних навичок і знань для ефективної роботи. Крім того, система охорони здоров'я постійно змінюється через нові технології, правила та політику. Кадрове питання та умови обмеженого доступу до кадрів можуть стати викликом для управління персоналом.

Організація навчання та тренінгів як частина стабільного розвитку персоналу, консультації із залученням фахівців у питаннях, що потребують вдосконалення, є також важливими факторами підвищення ефективності роботи молодшого медичного персоналу [4].

Умови військового стану та кадрові обмеження створюють складну обстановку для управління персоналом. Ефективний менеджмент вимагає гнучкості, адаптивності та постійної готовності реагувати на зміни в ситуації та потреби персоналу. Тому інтеграція як індивідуальних, так і колективних систем управління в закладах охорони здоров'я під час війни має важливе значення для забезпечення оптимальної роботи за складних обставин. Розуміючи, як найкраще використовувати ці стратегії, керівники зможуть максимізувати продуктивність, мінімізуючи ризики, пов'язані з низькою операційною ефективністю, і в той же час, зрештою, призведуть до покращення догляду за пацієнтами в усій організації.

Список використаних джерел

1. Mental health providers in Ukraine need support but they are not helpless: Professional self-organization and innovative practices. (б. д.). *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.1009431/full>
2. Russian forces are increasingly targeting Ukrainian healthcare facilities, says WHO. (б. д.). *The BMJ*. <https://www.bmj.com/content/376/bmj.o801>
3. Healthcare Informatics Research. <https://e-hir.org/journal/view.php?id=10.4258/hir.2014.20.4.249c>
4. An evidenced-based approach to understanding and informing talent management practices for internationally trained nurses in healthcare: A systematic review protocol. (б. д.). Home - PLOS. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0278048>

AN INVESTIGATION INTO THE DEVELOPMENT OF AN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM TAILORED FOR COMPANIES PROVIDING INTELLECTUAL SERVICES

*Kamilė Medeckytė-Žydelė, Andželika Nariūnaitė, Katažyna Basiulis,
PhD student, IIIrd course Bachelor student, IInd course Bachelor student
Vilnius University, Lithuania*

Introduction. Environmental management accounting (EMA) stands out as a contemporary and groundbreaking domain within the realm of accounting. In recent decades, human-induced environmental issues, such as deforestation and the release of carbon dioxide and other greenhouse gases, have played a significant role in climate change. Recognizing that companies are major contributors to environmental challenges, conventional management accounting practices have evolved. Companies have progressively incorporated environmental considerations into their strategic planning and project assessment procedures, implementing initiatives aimed at enhancing energy efficiency and minimizing waste. Consequently, the field of environmental management accounting has emerged, including cost and material flows to mitigate environmental risks and scrutinize the intricate interplay between companies and the environment.

The extensive adoption of environmental management accounting entails the recognition, allocation, and utilization of both non-monetary and monetary environmental data for informed and sustainable managerial decision-making. This practice facilitates the identification and evaluation of environmental costs and revenues linked to the distribution of materials, emissions, energy, water, and other resources, with the overarching goal of minimizing adverse impacts on ecosystems. Environmental management accounting has evolved into a tool, not solely reserved for environmental management decisions, but also applicable to various routine managerial aspects, including reporting, cost distribution, process monitoring, and performance assessment (Jasch, 2003; Burritt, Hahn, Shaltegger, 2008; Ferreira, Moulang, Hendro, 2010).

1. Environmental management accounting areas, tools and system framework

There is a widespread acknowledgment that EMA aims to integrate both financial (*monetary environmental management accounting – MEMA*) and physical data (*physical environmental management accounting – PEMA*) concerning a business's environmental impacts and performance. Monetary information primarily concentrates on the financial dimensions of a company's activities, expressing environmental aspects in monetary units. It generates information intended for internal management purposes, encompassing costs such as fines for environmental law violations and investments in capital projects aimed at environmental improvement. In contrast, physical EMA centers on a firm's effects on the natural environment, quantifying impacts in physical units like kilograms. In

this approach, an organization systematically monitors all material inputs and outputs within its production process, quantifying them in physical units. Material inputs encompass raw and auxiliary materials, merchandise, packaging, operating materials, as well as energy and water entering the organization. Outputs encompass finished goods, services, by-products, emissions, or waste (Papaspyropoulos et al., 2012; Doorasamy, 2015; Wang, Wang, Wang, 2018).

In the scientific literature, a diverse range of EMA tools is available. Gunarathne, Kaluarachchilage (2022) have categorized them into two distinct groups:

1. *Specific environmental management accounting tools*: a) water management accounting; b) material flow cost accounting; c) carbon management accounting; d) energy accounting; e) waste accounting; f) biodiversity accounting.

2. *Integrative environmental management accounting tools*: a) sustainability balanced scorecard; b) life cycle accounting; c) eco-control.

As Environmental Management Accounting (EMA) encompasses the systematic assessment of environmental performance, management techniques, and analytical tools, a dedicated environmental management accounting system was developed. This system enables companies to individually monitor, analyze, and assign value to both monetary and non-monetary environmental information. The design process commenced with the establishment of strategic and operational objectives. Subsequently, input elements were identified, encompassing human resources, the organization's accounting processes, the selection of software, and EMA instruments. Following this, the system's processes, designed to handle the input elements, were specified. Ultimately, the system design identified output elements that disclose both monetary and non-monetary environmental information, along with results that can be utilized to evaluate the impact on workers, consumers, or society.

2. Approach and findings regarding the development of an environmental management accounting system tailored for companies providing intellectual services

Upon analyzing the scientific literature, it is evident that, despite the advantages of EMA, there is a notable scarcity of comprehensive research on the implementation of an EMA system in companies providing intellectual services. Consequently, this study incorporated an expert evaluation to understand the suitability of the proposed elements within the EMA system for such companies. The expert evaluation questionnaire encompassed three sets of questions: 1) the initial section assessed the appropriateness of input elements in the EMA system; 2) the second section pertained to the processes within the EMA system; 3) the third section focused on the output elements of the EMA system. The survey employed convenience sampling and the "snowball" method, a form of non-probability sampling. A total of 8 experts participated in the study, and the reliability of the results was assessed through calculations of Kendall's coefficient of concordance and expert competence coefficients.

Initially, the questionnaire started with inquiries about the input elements, categorized into three sections: preparatory work, specific EMA instruments, and integrative EMA instruments. The findings from the preparatory work section revealed that a substantial majority of respondents (7 out of 8) favor the inclusion of an analysis of the existing cost structure, along with common accounting policies and procedures in the company. Additionally, three-quarters of the experts expressed agreement with incorporating an element assessing human resources and skills in the environmental management accounting system for companies providing intellectual services. A significant proportion of respondents (75%) also endorsed the inclusion of an evaluation of software database parameters in the preparatory phase.

Another survey question pertained to specific EMA instruments. According to expert opinions, the energy accounting instrument garnered the highest favorability, with all survey participants (100%) either fully endorsing or supporting its inclusion. Similarly, the waste accounting instrument received a correspondingly high level of support from the experts.

The outcomes from the integrative environmental management accounting instruments indicated that 87% of the participants were in favor of incorporating the sustainability balanced scorecard. Additionally, half of the experts expressed the belief that the life cycle accounting could be integrated into the EMA system, and 37.5% of the respondents supported the inclusion of the eco-control instrument. The results collectively suggest that all integrative EMA instruments are deemed suitable for inclusion in the EMA system for companies providing intellectual services.

The other part of the questionnaire was related to the evaluation of EMA system processes eligibility to the system. According to the experts, the most significant process of the EMA system involves human resource management (87.5%). 50% of the respondents indicated that processes related to the development of EMA instruments are also considered suitable for inclusion in the system. It should also be noted that 87.5% of the survey participants supported the inclusion of the EMA information system development processes.

The last part of the questionnaire consisted of the output elements of the EMA system that were divided into two sections: monetary and physical EMA information. The results of the monetary EMA information revealed that respondents supported inclusion of prevention and other environmental management costs; research and development costs; intangible costs; and depreciation of non-production equipment and the purchase of materials. The participants were also asked to indicate whether they agreed with the addition of a matrix for measuring environmental revenues and costs. As the results show, only one expert supports this element, therefore, the incorporation of it is not considered as sufficiently justified.

Upon analyzing the outcomes of physical EMA information, it is evident that experts advocated for incorporating the following indicators: the frequency and number of environmental audits conducted; positive ratings from community

surveys; the quantity of press and news reports on the organization's environmental performance; the annual or per-unit consumption of water, materials, and energy; and the total energy savings resulting from implemented energy-saving programs. Additionally, respondents were asked to evaluate the appropriateness of the environmental rating report. The inclusion of this element in the EMA system for companies providing intellectual services is deemed suitable by the experts, with 35% of the participants expressing agreement with its incorporation.

3. **Conclusions.** In conclusion, it can be confirmed that experts supported the proposed framework for the environmental management accounting system tailored for companies providing intellectual services, though with slight modifications to specific elements. This adapted EMA system has the capacity to improve the environmental cost, resource utilization, and management approaches within intellectual services companies. It stands as a valuable resource for stakeholders, providing valuable insights into ongoing environmental impacts, aiding in the management of environmental risks, and contributing to the development of sustainable decisions in both the short and long term.

References

1. Burrit, R. L., Hahn, T., Schaltegger, S. (2008). Towards a Comprehensive Framework for Environmental Management Accounting — Links Between Business Actors and Environmental Management Accounting Tools. *Australian Accounting Review*, 27(12), 2–72. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2002.tb00202.x>.
2. Doorasamy, M. (2015). Theoretical Developments In Environmental Management Accounting And The Role And Importance Of MFCA. *Foundations of Management*, 7(1), 1–16. <http://dx.doi.org/10.1515/fman-2015-0024>.
3. Ferreira, A., Moulang, C., Hendro, B. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 920–948. <https://doi.org/10.1108/09513571011080180>.
4. Gunarathne, N., Lee, K. H., Kaluarachchilage, P. K., H. (2022). Tackling the integration challenge between environmental strategy and environmental management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1–33. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2020-4452>.
5. Jasch, C. (2003). The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner Production*, 11, 667–676. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00107-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00107-5).
6. Papaspyropoulos, K., Blioumis, V., Christodoulou A. S., Birtsas, P. K., Skordas, K. E. (2012). Challenges in implementing environmental management accounting tools: the case of a nonprofit forestry organization. *Journal of Cleaner Production*, 29–30, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.02.004>.
7. Wang, S., Wang, H., Wang, J. (2018). Exploring the effects of institutional pressures on the implementation of environmental management accounting: Do top management support and perceived benefit work? *Business Strategy and the Environment*, 1(28), 233–243. <https://doi.org/10.1002/bse.2252>.

КОМПЛЕМЕНТАРНА УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА РАЙОНІВ УКРАЇНИ

*Павлов Олександр Ігорович,
аспірант,*

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Термін «комплементарність» (від англ. *complementarity* – доповнюючий) використовується для пояснення актуальності поєднання державного та самоврядного впливу на інклюзивний розвиток, який відбувається в просторових межах об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та районів України. Це в свою чергу потребує визначення сутності комплементарної управлінської парадигми, як відповідної управлінської моделі.

Парадигма, за Т. Куном [1, с. 11], – це наукові досягнення, визнані всіма членами наукового співтовариства, модель постановки проблем та їх вирішення. З огляду на таке розуміння науково-дослідницької парадигми, комплементарна управлінська модель наразі перебуває на стадії свого формування.

Передумовою формування комплементарної управлінської парадигми є реформа децентралізації, в результаті якої в просторових межах базового та районного рівнів адміністративно-територіального устрою України об'єдналися різні типи поселень, відмінні між собою не тільки за демографічними ознаками, функціями, галузевою та соціально-просторовою спрямованістю інклюзивного розвитку, а й різною підпорядкованістю.

Цей розвиток, з одного боку, має об'єктивний характер, та є об'єктно-суб'єктно спрямованим – з іншого. Так громадський формат реформи децентралізації свідчить про вагомую роль в інклюзивному розвитку ОТГ та районів самоврядних інститутів. Проте не слід ігнорувати того факту, що сама реформа була започаткована рішеннями державних органів влади. Йдеться про регламентуючий характер рішень щодо утворення ОТГ та нових районів. Проте спільним між державними та самоврядними інститутами є те, що вони покликані здійснювати регуляторний вплив на об'єкти інклюзивного розвитку.

Законодавством України регуляторна діяльність визначається як така, що «...спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, яка здійснюється регуляторними органами, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією України... та іншими нормативно-правовими актами» [2].

Регуляторні органи державної влади здійснюють вплив на інклюзивний розвиток зазначених соціально-просторових утворень як шляхом прийняття і впровадження регуляторних актів, так й через поточне використання економічних, правових, психологічних, організаційно-розпорядчих методів, що регулюють цей розвиток.

Регуляторний вплив органів державної влади посилюється виконанням розпорядчих функцій самоврядних інститутів, які безпосередньо виражають волю населення, яке мешкає в просторових межах ОТГ та районів.

Така система управління інклюзивним розвитком позиціонується в міжнародних документах та зарубіжних наукових публікаціях як належне врядування.

«Належне врядування», як модель публічного управління, була закріплена у Програмі розвитку ООН «Governance» для сталого розвитку людських ресурсів (1997) та у Політиці добробуту сільської місцевості країн ОЕСР (2019). В цих документах йдеться про організацію та упорядкування суспільного розвитку на засадах інклюзивності.

На погляд М. Бехери, ключову роль в системі інклюзивного врядування відіграють державні інститути, що здійснюють регулюючий вплив на процес економічного зростання, доповнюючи його інклюзивною політикою перерозподілу на користь верст населення, які не є учасниками ринкових відносин. Проте, на думку цього автора, економічне зростання в умовах відокремленого існування формального і неформального секторів та посилення боротьби між ними за природні ресурси, сировину, поки що не є інструментом поширення процвітання для всіх категорій населення [3, с. 51].

Н. Аннахар та ін. [4] доводять, що «...інклюзивне управління є невід’ємною цінністю управління, яке спрямоване на досягнення кращого світу шляхом створення справедливих, розумних, прозорих, підзвітних та інклюзивних політичних систем та процесів щодо прийняття рішень у державних установах».

Перехід від управлінської парадигми державної участі в функціонуванні економіки Government до парадигми публічного врядування Governance на межі XX та XXI ст. означає, на погляд І. Радіонової, не лише зміни управлінських акцентів. Йдеться й про зміни макроекономічної візії національної економіки. Усвідомлення загального та особливого у двох парадигмах – державного управління Governance та публічного врядування Governance – має, на думку цієї авторки, не лише теоретичну, а й прикладну цінність. На її переконання, ідентифікація спільного та особливого в цих двох парадигмах може бути здійснена за трьома критеріями: теоретичних концепцій, пов’язаних з основним змістом парадигм; цілей та інструментів економічної політики урядів, які впливають зі змісту парадигм; кількісного

оцінювання результатів економічної політики на засадах кожної парадигми [5, с. 23].

Відаючи належне конструктивній позиції І. Радіонової з цього питання, разом з тим вважаємо, що мова має йти не про зміну управлінських акцентів, а про органічне поєднання регуляторного впливу на суспільні процеси державних та самоврядних інститутів.

В цьому сенсі ми погоджуємося з науковцями, які доводять залежність процесу інклюзивного розвитку ОТГ та районів України від його належного врядування (Good governance), основу якого складають принципи демократії та верховенства права, відповідна їм система цінностей, політик, інституцій, які постають як певні інструменти і механізми ефективної організації суспільних процесів за участю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесових структур [6, с. 8].

Наразі в Україні функціонують 1438 ОТГ та 119 районів. Серед ОТГ переважають сільські громади – 626 одиниць (43,5%), 432 (30,0%) є селищними, 380 (26,5%) – міськими. Розподіл ОТГ за регіонами України подано в таблиці 1.

Таблиця 1 - Кількісний розподіл різних типів територіальних громад України за регіонами

Регіон	Кількість територіальних громад (відсоток)			
	Всього	Сільських	Селищних	Міських
Північний	164	51(31,1)	65 (39,6)	48 (29,3)
Східний	225	91 (40,4)	66 (26,4)	68 (30,2)
Південний	192	99 (51,6)	56 (29,2)	37 (19,2)
Західний	424	197 (46,5)	111 (26,2)	116 (27,3)
Центральний	433	188 (43,4)	134 (30,9)	111 (25,7)
По Україні в цілому	1438	626 (43,5)	432 (30,0)	380 (26,5)

Джерело: складено автором на основі даних державної статистики України.

Дані, що наведені в таблиці 1, свідчать про те, що майже половина ОТГ є сільськими, а їх найменший відсоток припадає на Північний регіон. В цьому ж регіоні, а також у Східному – найбільшою є частка міських ОТГ. Це слід враховувати в процесі регуляторного впливу на аграрну та руральну спрямованість їх розвитку на засадах інклюзивності.

На відміну від ОТГ, в просторових межах новоутворених районів (таблиця 2) пріоритет у здійсненні управління їх інклюзивним розвитком належить не самоврядним інститутам, а органам державної влади.

Таблиця 2 - Співвідношення міського та сільського населення районів України у розрізі регіонів

Регіон: у його складі всього районів; ОТГ	Кількість та (частка) районів		
	З переважанням міського населення	З переважанням сільського населення	Зі збалансованим складом населення
Північний: 17; 164	11 (64.7)	3 (17.65)	3 (17.65)
Східний: 21; 225	17 (81.0)	1 (4.7)	3 (14.3)
Південний: 16; 192	7 (43.7)	8 (50.0)	1 (6.3)
Західний: 33; 424	7 (21.3)	18 (54.5)	8 (24.2)
Центральний: 32; 433	15 (46.9)	8 (25.0)	9 (28.1)
В цілому по Україні: 119; 1438	57 (47.9)	38 (31.9)	24 (20.2)

Джерело: складено автором на основі даних державної статистики України.

За інформацією, представленою в таблиці 2, склад переважної більшості районів має «змішане» населення, лише кожний п'ятий з них характеризується збалансованістю міського та сільського населення.

Отже, як на рівні ОТГ, так і районів в результаті реформи децентралізації створено передумови для посилення самоврядних засад їх інклюзивного розвитку, зменшення диспропорцій між сільською та міською територіальною підсистемами суспільства, подолання соціальної нерівності між сільським та міським населенням.

Узагальнюючі наведені наукові положення щодо сутності та значення впровадження комплементарної управлінської парадигми інклюзивного розвитку, цілком поділяємо наукову позицію А. В. Кожині, яка наголошує на тому, що метою такого управління повинно стати досягнення соціальної рівності та справедливості у питаннях доступу населення до ресурсів та економічних благ, подолання бідності та інших негативних соціально-економічних проявів. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком передбачає цілеспрямовану діяльність органів публічної влади з метою створення таких умов доступу до процесів формування публічної політики в різних сферах та/або процесів регулювання суспільно-політичних та соціально-економічних процесів, які дадуть змогу залучати широке коло суб'єктів суспільних відносин та економічних агентів, генеруючи таким чином нову якість моделей регулювання тих чи інших процесів, через отримання всебічного аналізу та бачення вирішуваних органами публічної

влади проблем від таких суб'єктів, а також за рахунок використання ними інтелектуального, людського та соціального капіталу [7, с. 28, 29].

Таким чином, суспільним призначення комплементарної управлінської парадигми інклюзивного розвитку ОТГ та районів України є формування в просторових межах цих соціально-просторових утворень інклюзії добробуту.

Список використаних джерел

1. Kuhn T. *The Structure of Scientific Revolutios* .Cnicago: University Press, 1962. 222 p.
2. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2003 року N 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 25.09.2023).
3. Behera M. Decentralisation, inclusive development and good governance. *World Bulletin of Social Sciencs (WBSS)*. 2021. Volume 2. P. 47–55.
4. Annahar N., Widianingsih I., Muhtar E. A. and Paskarina C. The Road to Inclusive Decentralized Village Governance in Indonesia. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. 8616. <https://doi.org/10.3390/su15118616>.
5. Радіонова І. Від парадигми державного управління (Government) до парадигми публічного врядування (Governance): еволюція в економічній теорії. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. Київ, 2021. Дослідницька секція «Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.». С. 23–26.
6. Павлова І. О. Інклюзивне врядування сільсько-міських агломерацій України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-2>
7. Кожина А. В. Підходи та принципи до формування моделі публічного управління інклюзивним місцевим розвитком. *Sciences of Europe*. 2020. № 59. С. 25–32.

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В ФОРМУВАННІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ

*Вуйченко М.А.,
д.е.н., професор;
Яроміч М.М.,
аспірант,*

Уманський національний університет садівництва, м. Умань

В надскладних умовах війни, що нині перебуває наша країна важлива значення має приділення уваги до формування потужного трудового потенціалу, що візьме участі у післявоєнній відбудові країни.

При цьому, на нашу думку, одним з головних питань є соціальний розвиток персоналу підприємств, що передбачає професійну діяльність їх керівного складу, спрямовану на вирішення соціальних проблем трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків та вивіренних на практиці соціальних нормативів [1].

Необхідно звернути увагу на порушення зв'язків із системою підготовки управлінських кадрів [2]. Важливо з'ясувати основні джерела формування управлінського персоналу підприємств, які доречно поділити на реальні і потенційні. На зміну управлінським кадрам, що переважно оперують поняттями адміністративно-командної системи, прийдуть менеджери, які орієнтуються в ринкових умовах господарювання, професійно підготовлені, з достатнім багажем знань та умінням їх застосовувати, готові до підприємницької діяльності, з лідерськими та організаційними навичками, вмінням розв'язувати нестандартні рішення на всіх ланках управління. Але не варто забувати й про значну кількість безробітних осіб із вищою освітою, яких варто віднести до потенційних джерел формування управлінського персоналу підприємств.

Позитивно вирішити ситуацію дефіциту управлінців може підготовка молодих і висококваліфікованих фахівців за кошти підприємств, але це під силу лише багатьом потужним господарствам, які мають змогу вкладати інвестиції в підготовку кадрів. Суттєвою проблемою організації навчання менеджерів є відсутність розуміння у керівників підприємств необхідності та економічної доцільності навчання. Це пов'язано із проблемністю визначення ефективності цього процесу, яку доцільно розглядати із соціальної та економічної точок зору. Практика показує, що будь-яка методика, що спирається на розрахунок тільки кількісних показників не в змозі розкрити механізм підтримки стабільного розвитку підприємства, заснований на управлінських рішеннях, на неформальних, внейнституціональних взаєминах.

Соціальний розвиток персоналу підприємств являє собою організаційний механізм заздалегідь продуманого, спрогнозованого, планомірного і комплексного впливу на соціальне середовище [3]. Це цілеспрямований процес вдосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації і атестації, планування трудової кар'єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування.

Соціальний розвиток персоналу підприємств повинен, на нашу думку, бути спрямований на :

- вдосконалення соціальної структури трудового колективу підприємства в цілях поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників, зближення їх по характеру і змісту праці та досягнення на такій основі більшої соціальної однорідності;

- покращення професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства з метою підвищення частки праці висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього та культурного рівнів;

- підвищення освітнього і професійного рівнів персоналу;

- скорочення обсягів ручної, некваліфікованої та малокваліфікованої праці і стабілізація на цій основі персоналу підприємств, зниження плинності робочої сили;

- збереження та подальший розвиток персоналу шляхом покращання на ергономічних, санітарно-гігієнічних й інших умов роботи, охорони праці і забезпечення безпеки працівників;

- врахування соціальних факторів при створенні нових підприємств чи їх структурних виробничих підрозділів, реконструкції підприємств з метою формування високопрофесійних стабільних трудових колективів;

- стимулювання заходами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестації персоналу, безперервного професійного навчання, розвитку їх трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування працівників, формування резерву керівників підприємства;

- формування і підтримку у трудовому колективі здорової соціально-психологічної атмосфери стосовно працівників, які постійно працюють в напрямі свого індивідуального розвитку, і тим самим сприяють злагодженій роботі персоналу структурного підрозділу та підприємства в цілому;

- забезпечення розвитку персоналу за результатами більш повного використання можливостей соціального страхування працівників, посилення організацією своїх соціальних гарантій і додержання на виробництві громадянських прав людини;

– підвищення життєвого рівня працівників та членів їх сімей і задоволення на зазначеній основі потреб персоналу у різноманітних освітніх послугах, самовираженні й подальшому вдосконаленні.

Трудовий колектив підприємства – це своєрідне середовище, яке формує нові потреби, розвиває існуючі та визначає методи мотивації. Ставлячи собі за мету вплинути на працівника, керівництво підприємства вживає заходи, спрямовані на досягнення позитивного результату. А саме: аналізує потреби працівників, визначає можливість та розраховує доцільність стимулювання. Власне розуміння мотивів, які спонукають сторони до співпраці, робить можливим побудову правил, які забезпечать ефективну і взаємовигідну співпрацю обох сторін.

Дієздатна система управління персоналом повинна визначати „правила гри”, які прийнятні для працівника і роботодавця, дотримання яких даватиме максимально позитивний результат для кожної з сторін. Оцінка ефективності існуючої системи стимулювання роботодавцем працівника здійснюється з точки зору відношення затрат до отриманого результату.

Задля оптимізації ефективності діяльності підприємств необхідні додаткові заходи: створення в колективі вільного підприємницького духу, дружньої атмосфери серед співробітників, запровадження горизонтальних управлінських зв'язків, які приносили б більший ефект [4]. Значного підвищення ефективності управлінської діяльності можна досягти, ініціюючи створення та дієве функціонування механізму підготовки та перепідготовки управлінських кадрів аграрної сфери, щодо нових методів управління в складних умовах ринку [5].

Процес підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємств матиме максимальну віддачу лише за умови, якщо він буде організований методично і науково правильно, а також відбуватиметься систематично та безперервно.

Список використаних джерел

1. Віноградська О.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : ХНАМГ. 2016. 190 с.
2. Данюк В.М. Організація праці менеджера. навч. посіб. К.: КНЕУ. 2016. 272 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Організація праці: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ. 2017. 355 с.
4. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
5. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Ольга Давидюк-Потужна
здобувачка вищої освіти, гр. УЗ.мз-21,
Олена Павленко,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, Суми

Медична допомога базується на визначених принципах, які враховують потреби та очікування пацієнтів, а також ефективність і безпеку надання медичних послуг. Давайте детальніше розглянемо ці принципи:

Доступність медичної допомоги: Цей принцип спрямований на забезпечення безперешкодного доступу до медичних закладів незалежно від різноманітних бар'єрів, таких як географічні обмеження, економічний статус, соціальні фактори, культурні особливості, організаційні обмеження чи мовні бар'єри. Важливим завданням охорони здоров'я є забезпечення доступу всіх громадян до медичної допомоги (Ліщишина, Горох, 2010).

Комплексність надання медичної допомоги: Цей принцип передбачає надання пацієнтам повного комплексу медичних послуг з урахуванням їх індивідуальних потреб та стану здоров'я. Це означає, що медична допомога має бути адаптована до потреб кожного пацієнта.

Безперервність і безперервність медичної допомоги: цей принцип передбачає координацію дій і послуг, що надаються пацієнту в різний час і різними медичними спеціалістами та закладами охорони здоров'я. Це гарантує, що пацієнт отримує необхідну допомогу систематично і без перерв (Ліщишина, Горох, 2010).

Інтеграція медичної допомоги: цей принцип передбачає співпрацю між різними постачальниками медичних послуг для підвищення ефективності, якості та задоволеності користувачів. (Ліщишина, Горох, 2010).

Адекватність медичної допомоги: Цей принцип припускає, що медична допомога повинна відповідати потребам і очікуванням пацієнтів, надаючи їм необхідні послуги в потрібний час, у потрібному місці та в обсязі за розумною ціною.

Ефективність медичного обслуговування: Цей принцип передбачає досягнення оптимальних результатів медичної допомоги при наявних ресурсах. Ефективне медичне обслуговування вимагає використання науково обґрунтованих методів та технологій для досягнення найкращих результатів у лікуванні та догляді за пацієнтами (Короленко, 2017).

Ці принципи спрямовані на забезпечення високої якості медичного обслуговування, що відповідає потребам та очікуванням пацієнтів, забезпечуючи їхню безпеку та задоволеність.

Організація медичних закладів, які надають первинну медичну допомогу, має свої особливості з метою забезпечення якісного та доступного медичного обслуговування населення (Касянчук, Бергілевич, Сміянова, 2019)

Основні аспекти цих особливостей включають:

1. Доступність та локалізація: Медичні заклади, що надають первинну медичну допомогу, повинні розміщуватися в легко доступних місцях.

2. Робочі години: Медичні заклади повинні мати розширені години роботи, щоб надавати послуги в зручний для пацієнтів час, включаючи роботу в вихідні дні та вечори.

3. Загальна медична практика: Спеціалізація на загальній медичній практиці, яка включає в себе відвідування лікаря загальної практики для різних видів медичних послуг.

4. Екіпіровка та обладнання: Медичні заклади повинні бути оснащені необхідними приладами та обладнанням для надання первинної медичної допомоги, включаючи діагностичні засоби.

5. Лікарі загальної практики і медичні сестри: Медичні заклади мають персонал, який включає в себе лікарів загальної практики та медичних сестер, які можуть проводити основний медичний огляд.

6. Профілактичні заходи: Первинні медичні заклади також здійснюють профілактичні заходи, включаючи щеплення та консультування з профілактики захворювань.

7. Співпраця з іншими рівнями медичної допомоги: Співпраця з більш високими рівнями медичної допомоги (для надання пацієнтам необхідної медичної допомоги на вищих рівнях складності).

8. Електронна медицина: Електронні системи медичної документації та обліку для покращення доступності і якості медичних послуг.

Забезпечення вищезазначених особливостей сприяє наданню ефективної та якісної первинної медичної допомоги, що є важливим елементом системи охорони здоров'я (Голованова, 2014)

Список використаних джерел

1. Ліщишина О.М., Горох Є.Л.(2010) Вимірювання якості медичної допомоги: проблеми імплементації кращої світової практики в Україні. *Україна. Здоров'я нації*, 2, 121-128

2. Короленко В. (2017) Використання клінічних індикаторів якості медичної допомоги. *Практика управління медичним закладом*, 3, 60– 70

3. Касянчук В. В., Бергілевич О. М., Сміянова О. І. (2019) Впровадження системи управління якістю у лікувально- профілактичних організаціях ISO 9001:2015, Суми: Сумський державний університет

4. Голованова І. (2014) Поняття якості медичної допомоги, оцінювання якості, критерії якості, *Управління закладом охорони здоров'я*, 1, 40-44

ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ В УПРАВЛІННІ МИТНИМИ РИЗИКАМИ

*Бондар Олександр Юрійович,
аспірант,
Київський міжнародний університет, м. Київ,
Виноградчий Віктор Іванович,
д. е. н., доцент,
декан економічного факультету,
Київський міжнародний університет, м. Київ*

Глобалізація міжнародної торгівлі визначає економічні тенденції у всьому світі, включаючи зовнішню торгівлю та митну справу. Митні адміністрації, зокрема в Україні, використовують ефективні методи управління ризиками при митному контролі, враховуючи міжнародний досвід. Сучасна митна практика має наукову та методичну базу для формування національних систем управління ризиками (СУР). Оптимізація митних процедур призводить до постійного вдосконалення та змін у СУР, ускладнюючи процес гармонізації системи. У законодавстві ЄС стосовно СУР передбачено роботу на основі ризиків, електронні декларації, комп'ютеризоване оформлення, спрощені процедури та інші аспекти. Важливо відзначити, що наразі відсутні загальноприйняті теоретичні підходи до управління митними ризиками на міжнародному рівні. [6]

Ефективність міжнародної співпраці в управлінні митними ризиками є критично важливою для забезпечення безпеки глобальної торгівлі та ефективного контролю за переміщенням товарів через кордони.

Основним нормативним актом, який визначає ключові положення управління ризиками митними адміністраціями країн-членів Європейського Союзу та забезпечення безпеки кордонів, є Митний кодекс Співтовариства. Для країн, що спрямовані на приєднання до ЄС, включаючи Україну, Єврокомісією розроблено практичні рекомендації для 22 ключових сфер митного регулювання, в тому числі управління ризиками. Ці рекомендації націлені на модернізацію митних служб відповідно до стандартів ЄС, використовуючи кращий європейський досвід. Аналіз документів свідчить, що управління ризиками в країнах ЄС зорієнтоване не лише на визначення товарних характеристик вантажів, але і на оцінку діяльності конкретних учасників зовнішньоекономічної діяльності. Це вказує на те, що адекватне розуміння діяльності суб'єктів зовнішньоторговельних відносин є основним принципом сучасних систем управління ризиками. [5]

З 1 жовтня 2022 року Україна приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту, що ґрунтується на технології Системи контролю та відстеження транспортних засобів (NCTS). Окрім України NCTS

застосовують ще 36 Договірних сторін, зокрема, 27 країн ЄС, 4 країни ЄАВТ (Ісландія, Норвегія, Ліхтенштейн і Швейцарія), Великобританія, Туреччина, Північна Македонія, Сербія та Україна. Ця конвенція використовує єдині правила для декларування та контролю транзитних переміщень товарів за допомогою системи Спільного транзиту ЄС (NCTS). NCTS впроваджує обмін інформацією щодо всіх етапів митного оформлення транзиту товарів за допомогою електронних повідомлень в режимі реального часу, сприяючи ефективності використання механізму аналізу ризиків. [2] Розробка спільних стандартів та процедур між різними країнами сприяє ефективній координації та взаємодії в управлінні митними ризиками. Україна, приєднуючись до міжнародних угод та договорів, бере на себе зобов'язання застосовувати та розвивати СУР в митному контролі відповідно до міжнародних стандартів.

Впровадження NCTS дозволяє ефективно конвертувати значну кількість інформації з паперового формату в цифровий, а також здійснювати процеси в режимі онлайн, що сприяє більш ефективній та оперативній обробці даних. Оновлена система управління ризиками дозволяє ідентифікувати джерела ризиків, що породжують митні формальності, і швидко оцінювати ефективність роботи різних профілів ризиків. У разі необхідності оперативно вносити зміни в роботу профілів або призупиняти їхню дію.

7 листопада 2023 року завершився перехід України на програмне забезпечення NCTS (фаза 5) та впровадження цієї системи. [4]

Відповідно до інновацій Митного кодексу України, використання системи NCTS для внутрішнього транзиту товарів, що перебувають під митним контролем, передбачає застосування засобів ідентифікації, таких як накладання пломб, зокрема спеціального типу. Відзначається важливість цього аспекту, оскільки він відрізняється від звичайної системи митного контролю, яка стосується доставки товарів до кордону України. У цьому випадку, обов'язкове гарантування вивезення товарів з митної території України в режимі експорту з використанням митних пломб. Важливо зазначити, що існують певні національні обмеження стосовно використання системи NCTS для контролю внутрішнього транзиту. Суб'єктом процедури в даному випадку може бути лише резидент, а гарантування переміщення товарів здійснюється національним гарантом. [1]

Участь України в Конвенції про процедуру спільного транзиту та використання системи NCTS надає наступні можливості:

1. Обмін митною інформацією щодо транзитних товарів в режимі реального часу з 35 країнами.
2. Використання єдиної транзитної декларації та єдиної гарантії для переміщення товарів від країни-відправлення до країни-призначення, що є Договірними сторонами Конвенції.

3. Отримання достовірної інформації про транзитні переміщення товарів, що направляються в Україну, від митних органів інших країн-учасниць Конвенції до моменту ввезення цих товарів на митну територію України.

4. Впровадження спеціальних транзитних спрощень, таких як загальна гарантія, звільнення від гарантії, авторизований вантажовідправник/вантажоодержувач, самостійне накладання пломб.

5. Встановлення простих та рівних умов для гарантій та запровадження нового фінансового продукту на ринку – загальної гарантії. [3]

Ефективна міжнародна співпраця в управлінні митними ризиками сприяє не лише підвищенню ефективності митних служб, але й забезпеченню безпеки та регулюванню глобальної торгівлі в контексті сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Митний Кодекс України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

2. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція): Протокол № 976_005 від 26.06.99. Документ 995_643, чинний, поточна редакція від 12.07.2023. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text

3. Міністерство фінансів України «Режим спільного транзиту» URL: https://mof.gov.ua/uk/common_transit_mode-473

4. Наказ Міністерства фінансів України від 29.06.2023 року № 355 Про затвердження Особливостей виконання митних формальностей під час застосування спрощення «процедура випуску за місцезнаходженням» та внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1378-23#Text>

5. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/1020 від 20 червня 2019 року Про ринковий нагляд та відповідність продуктів, а також про внесення змін до Директиви 2004/42/ЄС та Регламенту (ЄС) № 765/2008 і Регламенту (ЄС) № 305/2011 Європейський Союз; Регламент, Міжнародний документ № 2019/1020 (2019). Офіційний вісник Європейського Союзу 25.06.2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_012-19

6. Стародубцев, М. та Микуляк, О. (2021). Міжнародні підходи до управління митними ризиками та їхнє використання у митній діяльності України. Грааль науки, (9), 61-66.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ФАРМАЦЕВТИЦІ

*Алексєєв Максим Андрійович,
аспірант,*

*Небава Микола Іванович,
к.е.н.,професор,*

Вінницький національний технічний університет, м.Вінниця

У сучасному світі цифрові технології є неодмінною складовою різних галузей економіки, включаючи логістику фармацевтики. З огляду на високу складність завдань у цьому секторі, важливо розпізнати необхідність інноваційних підходів для досягнення подвійної мети - підвищення ефективності та забезпечення безпеки медичних поставачань. У такому контексті, використання цифрових технологій стає стратегічним інструментом для досягнення цих ключових цілей.

Останні роки свідчать про значний ріст обсягів виробництва та розповсюдження фармацевтичних препаратів по всьому світу. Збільшення попиту породжує виклики в галузі логістики, такі як точне прогнозування, своєчасна доставка та збереження високої якості товарів. У цьому контексті впровадження цифрових технологій стає невід'ємною частиною оптимізації логістичних процесів у фармацевтиці.

1. В галузі інтелектуального планування та прогнозування використання аналітики даних та штучного інтелекту є вирішальним для точного прогнозування попиту на фармацевтичні продукти. Система SAP Integrated Business Planning[1] є відомим прикладом такого підходу, представляючи інноваційне хмарне рішення, що базується на технології SAP HANA. Вона об'єднує процеси планування продажів і операцій (S&OP), прогнозування та управління попитом, а також реагування на зміни в попиті та управління запасами на складі.

Компанія Centrient[2] є успішним прикладом впровадження цього рішення. Завдяки переходу до SAP Integrated Business Planning for Supply Chain, Centrient змогла гармонізувати планування свого ланцюжка поставок з попитом клієнтів та виробничими потужностями. Цей підхід сприяв ефективнішому відповіданню на вимоги клієнтів, зменшенню рівня запасів та, врешті-решт, збільшенню обсягів продажів. Такі інтегровані рішення відображають перспективні тенденції у використанні цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів у фармацевтиці.

2. Для ефективного відстеження та моніторингу медичних препаратів використовуються передові системи відстеження, такі як RFID чіпи. Ці технології дозволяють здійснювати контроль за маршрутами доставки та умовами зберігання лікарських засобів. Прикладом такого інноваційного підходу є використання Track-and-Trace рішень[3], що представляють собою

програмне забезпечення, спрямоване на автоматизацію процесів відстеження. Це програмне забезпечення базується на використанні програмних модулів, які відповідають за швидку генерацію серійних номерів, їх розподіл, а також виконання перевірок і формування звітів на всіх етапах виробництва та виробничих ліній. Такий підхід сприяє вдосконаленню системи відстеження та забезпечує високий рівень контролю над лікарськими препаратами на кожному етапі їхнього переміщення та зберігання.

3. National Pharmacies використовує Oracle SCM Cloud[4] для автоматизації оформлення замовлень та обробки документів, що дозволяє масштабувати обчислювальну потужність для покращення клієнтського досвіду. З використанням Oracle Autonomous Transaction Processing та Oracle Autonomous Data Warehouse забезпечується точне оновлення інформації про продажі та запаси в реальному часі, що підвищує точність постачання медикаментів. Цей перехід до Oracle впливає на трансформацію IT-операцій, забезпечуючи можливість ефективніше використовувати ресурси від адміністрування до інновацій. Запускаючи автономні бази даних та додатки Oracle на Oracle Cloud Infrastructure, National Pharmacies покращує управління запасами, що призводить до суттєвого зниження відсутності товарів і збереження 7 мільйонів австралійських доларів оборотного капіталу.

Цифрові технології в логістиці фармацевтики стають ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якості медичних послуг. Впровадження інноваційних рішень в цій галузі сприяє забезпеченню безпеки постачань та зниженню ризиків. Важливо продовжувати дослідження та впровадження цифрових технологій для забезпечення ефективного функціонування системи логістики фармацевтики.

Список використаних джерел

1. SAP Integrated Business Planning (IBP). *Fujitsu Global*. URL: <https://www.fujitsu.com/global/services/application-services/enterprise-applications/industry/sap-industry/integrated-business-planning/> (date of access: 22.11.2023).
2. Centrient optimizes supply chain planning: 5 lessons learned from a... *Flexso*. URL: <https://www.flexso.com/en/cases/centrient-supply-chain-planning-sap-ibp> (date of access: 22.11.2023).
3. LINE - Track&Trace | Antares Vision Group. *Antares Vision Group*. URL: <https://www.antaresvisiongroup.com/diamind-solutions/track-and-trace/> (date of access: 22.11.2023).
4. Oracle Cloud helps National Pharmacies put members first. *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/cis/customers/infrastructure/national-pharmacies/> (date of access: 22.11.2023).

МЕТОДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: КЛЮЧ ДО УСПІХУ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

*Бойко Марія Вячеславівна,
студентка магістратури,
Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ*

В сучасному бізнес-середовищі швидкість, складність і обсяги збору даних ростуть, як і конкуренція. Аналіз маркетингової діяльності дозволяє підприємствам розуміти ефективність своїх дій, потреби клієнтів і приймати обґрунтовані рішення та адаптувати стратегії.

Необхідною складовою діяльності будь-якої організації є проведення різних видів аналізу, який залежить від їхніх стратегічних цілей і конкретних тактичних завдань. Один з найважливіших видів аналізу, який необхідний для забезпечення ефективності діяльності - аналіз маркетингової діяльності. Проте оцінка ефективності маркетингової діяльності є вкрай складною, оскільки не завжди можна виміряти кількісні результати, що досягаються за допомогою маркетингових заходів. Крім того, створення цінності за допомогою маркетингу також не завжди є очевидним (Кобелев, Василюк, 2018).

Перш ніж перейти до подальшого розгляду показників ефективності маркетингової діяльності, варто уточнити визначення поняття «ефективність». Загалом, «ефективність» відображає співвідношення між результатом будь-якої діяльності та витратами, які були на неї зроблені. Застосовуючи це визначення до маркетингових заходів, можна сказати, що ефективність маркетингової діяльності полягає у співвідношенні між отриманими результатами від проведення маркетингових заходів (дослідження ринку, реклама, стимулювання збуту та інше) та витратами на їх здійснення. Існує кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності (Пилипенко, 2020).

1) Відносний різноманітний результат на всіх етапах маркетингового процесу, що відповідає кінцевим і проміжним цілям маркетингової діяльності;

2) Відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до всіх витрат, пов'язаних з цим процесом;

3) Віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, яка може бути оцінена як відношення ефекту або результату, вираженого в натуральних (матеріальних або нематеріальних) або вартісних (цінових) формах, до всіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, працівників та інших), необхідних для організації та здійснення маркетингової діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності підприємства розуміються різноманітні показники, такі як збільшення попиту, приваблення нових

споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), задоволеність потреб споживачів, обсяги продажів, рівень свідомості, частка на ринку, прибуток від реалізації та інші (Стренковська, Панченко, 2023). Витрати на маркетингову діяльність часто асоціюються з витратами на збут (рекламу), проте такий підхід є обмеженим, оскільки витрати на маркетинг включають також витрати, пов'язані з розробкою нового продукту, формуванням ціноутворення, проведенням комунікативних заходів різного характеру, утриманням маркетингового відділу на підприємстві та інші (Лукан, 2014).

Науковці виокремлюють багато методів оцінки ефективності маркетингової діяльності. Якісні методи передбачають застосування маркетингового аудиту, що полягає у проведенні аналізу цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства з метою виявлення проблем і поліпшення маркетингової діяльності та розробки ефективного плану маркетингу. Кількісні методи включають порівняння витрат на маркетингову діяльність з валовим прибутком та витратами на рекламу з обсягом продажів. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризуються фінансовими результатами діяльності підприємства.

Соціологічні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності включають проведення маркетингових досліджень, опитування керівників та спеціалістів з маркетингу щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві, оцінку ефективності маркетингових комунікацій, таких як реклама, PR, аналіз стимулювання реалізації товарів та персонального продажу.

Бальні методи оцінки ефективності маркетингу базуються на «виокремленні» ефективності кожного заходу шляхом оцінки його відповідності структурам та процесам концепції маркетингу, з присвоєнням певного балу за кожним критерієм.

Інформаційні методи оцінки маркетингової діяльності передбачають використання спеціальних комп'ютерних програм, таких як «Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг», а також застосування різних аналітичних методів, таких як GAP-аналіз, SWOT-аналіз, СТЕР-аналіз, метод «4P» (Тарасюк, 2019).

Проаналізуємо маркетингову діяльність на основі Приватного Акціонерного Товариства «Страхової Компанії «ПЗУ Україна».

У нинішніх кризових обставинах роль маркетингу в діяльності компанії посідає вирішальне місце серед всіх інших сфер її роботи. По суті, маркетинг є вихідною точкою, оскільки саме з його результатів впливає вибір актуального асортименту та прогноз обсягів надання послуг. Учені активно обговорюють проблему визначення того, що під час аналізу маркетингової діяльності вважається її безпосереднім результатом. Аналіз маркетингу варто проводити в короткотерміновій та довготерміновій перспективі: в першому

випадку головним ефектом є зростання прибутку від надання існуючих видів страхових послуг; у довготерміновій перспективі висновки слід формувати на основі обсягів продажу відповідно до зміни потреб та лояльності споживачів і відповідності розробленої структури асортименту компанії цим новим вимогам ринку.

Таким чином, маркетингову діяльність пропонується оцінювати за допомогою маркетингового контролю, тобто системи оцінювання маркетингових програм у двох напрямках. У короткостроковій перспективі вона вимірюється показниками, пов'язаними з прибутком. На противагу цьому, у довгостроковій перспективі характеризується показниками, пов'язаними з брендом (знаннями, лояльністю, асоціацією, фінансовими індикаторами бренду).

Модель контролю за маркетинговими процесами включає чотири основні елементи: тип контролю, учасник контролю, ціль контролю та методи контролю. Вона просувається через п'ять кроків:

1. розробка планових показників;
2. обмірювання реальних показників;
3. співставлення реальних та запланованих показників;
4. дослідження відмінностей між фактичними та очікуваними даними;
5. складання корегуючих дій для прийняття керівних рішень.

Аналітичний огляд сучасних методів оцінки маркетингової діяльності демонструє, що більшість науковців вважають, що ідеальні мірники оцінки повинні задовольняти декілька ключових вимог:

— мінімалізм. Потрібно обрати відносно малу кількість показників для оцінювання ефективності, щоб уникнути перевантаження інформацією та її втрати;

— корисність для прогнозування. Нефінансові показники мають бути в змозі передбачати майбутні фінансові результати. Це означає, що нефінансові показники повинні бути вирішальними, а фінансові - відстроченими показниками, які обраховують вже досягнуті результати. Якщо нефінансові показники не є обов'язковими для контролю відповідно до норм регулювання, етики або безпеки, їх можна не використовувати;

— системність. Показники ефективності маркетингової діяльності повинні мати перевагу перед спеціалізованими метриками, такими як можливість послідовного відслідковування від нижніх до верхніх рівнів корпорації, що дозволяє визначити зв'язок між особистими та корпоративними результатами. Вони дозволяють виконувати аналіз від верхніх до нижніх рівнів та робити порівняльний аналіз на горизонтальному рівні між різними підрозділами, що сприяє інноваціям та підвищенню ефективності;

— стабільність. Система управління повинна бути стабільною, показники мають змінюватися поступово, щоб персонал був у курсі довгострокових цілей компанії та міг прогнозувати свою поведінку;

— придатність до компенсації. Оптимальні показники мають слугувати основою для винагородження співробітників за їхні досягнення, які залежать від фінансових результатів або впливу на фінансові результати показників нефінансового характеру.

Розглянемо маркетингову діяльність ПрАТ СК «ПЗУ Україна» в рамках маркетингового міксу «4Р».

1) Product. ПрАТ СК «ПЗУ Україна» пропонує велику кількість страхових продуктів, у 2022 році основними послугами компанії були: страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за внутрішніми договорами) – 25% від загальних страхових платежів, страхування наземного транспорту (крім залізничного) – 22% від загальних страхових платежів, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за міжнародними договорами) – 17% від загальних страхових платежів, добровільне медичне страхування (безперервне страхування здоров'я) – 11% від загальних страхових платежів, добровільне страхування подорожуючих – 8% від загальних страхових платежів. Оскільки попит на послуги є стабільним, була сформована відповідна стратегія маркетингу, основним завданням якої є підтримка існуючого рівня попиту, з урахуванням змін у потребах споживачів та зовнішнього середовища (Звітність ПрАТ СК «ПЗУ Україна», 2022 р.).

2) Place. Юридична адреса Компанії – Україна, 04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 40. Регіональні представництва відкрито в 14 областях України. Станом на 31 грудня 2022 р., у компанії працюють 591 повноцінних співробітники та 1,764 страхових агенти (з яких 1,146 - юридичні особи та 618 - фізичні особи) (Звітність ПрАТ СК «ПЗУ Україна», 2022 р.).

3) Price. Компанія визначає премії на рівні, який гарантує, що загальна сума отриманих премій та інвестиційного прибутку перевищує суму збитків, витрат на врегулювання цих збитків, витрат на асистанс та управлінські витрати. Враховуються різні фактори при формуванні ціни, які можуть варіюватися в залежності від страхового продукту, а також від запропонованого покриття та виплат. Зазвичай вони включають:

— очікувані збитки від власників страхових полісів та очікувані виплати, а також їхні строки;

— мінливість, пов'язану з очікуваними виплатами;

— інші витрати на розробку продукту, включаючи витрати на збут, маркетинг, адміністрування полісів, асистанс, та врегулювання збитків;

— фінансові умови, які відображають вартість коштів у часі;

— вимоги до капіталу та платоспроможності;

— планові показники прибутковості;

— кон'юнктуру страхового ринку, включаючи ціни на аналогічні продукти, встановлені конкурентами.

4) Promotion. Компанія активно працює над просуванням своїх послуг, зокрема через агентські зусилля, рекламу, стимулювання збуту, PR та брендинг. Найбільшу динаміку зростання продажів полісів показали канали продажу через інтернет (91%) та онлайн-партнери (72%). Альтернативний партнерський канал займає найбільшу частку у продажах - 36% (сума премій 457 млн. грн.), корпоративні продажі - 19% (238 млн. грн.) та канал прямих продажів - 11% (144 млн. грн.) (Звітність ПРАТ СК «ПЗУ Україна», 2022 р.).

Компанія активно впроваджує стратегії цифрового маркетингу. Існує можливість онлайн-придбання страхових полісів, а також отримання необхідної інформації через соціальні медіа платформи, такі як Facebook та YouTube. ПРАТ СК «ПЗУ Україна» використовує свій офіційний веб-сайт як основний канал просування, що забезпечує всебічну підтримку її політики.

Отже, оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства має стратегічний і тактичний напрямки. Оцінка ефективності маркетингової діяльності базується на аналізі різних чинників, включаючи макро- та мікро-маркетингове середовище, систему маркетингового менеджменту та систему управління підприємством. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також сприяє розробці стратегій для досягнення конкурентної переваги. Вимірювання ефективності маркетингу включає кількісні та якісні показники, що характеризують прибутковість, результативність, частку ринку та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Кобелев В.М., Василюк К.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 19. С. 98–103
2. Пилипенко І.О. Методи аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2020.
3. Стренковська А.Ю., Панченко, М.О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. №1. С. 149-157.
4. Лукан О. М. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 5. С. 42–51.
5. Тарасюк А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019.
6. Звітність ПРАТ СК «ПЗУ Україна» за 2022 р. URL: https://www.pzu.com.ua/admin/upload/Final_FS_2022_after_EQCR.pdf

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ*

*Пасько Катерина Євгенівна,
студентка,
Сумський державний університет, м. Суми
Рекуненко Ігор Іванович,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми*

Протягом століть людська цивілізація пододала величезний шлях розвитку, який відзначається характерними тенденціями та економіко-соціальними закономірностями. На кожному історичному етапі соціально-економічного розвитку в центрі трансформацій перебували кадри та система управління персоналом державних органів.

Посилена правова база державності в Україні вимагає високого рівня професіоналізму та відповідальності від державних службовців, особливо від представників виконавчої влади. Останнім покладаються завдання щодо реалізації управлінських рішень, програм і політичних заходів. Зазвичай, управління персоналом включає питання, пов'язані з підбором, відбором та розвитком кадрів в органах виконавчої влади, а також їх мотивацією. Процес управління персоналом в органах виконавчої влади та державній службі загалом перебуває на стадії реформ, що вимагає розробки науково-методичного підґрунтя для створення сучасної системи кадрового забезпечення виконавчої влади в Україні [2].

Якщо мова йде про органи виконавчої влади, важливо зосередитися на проблемах управління персоналом в системі державної служби. Тут важливо розрізняти державних службовців, які виконують функції держави та отримують заробітну плату з бюджету [1], від посадових осіб, які можуть працювати як в органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування. Виділяються спроби науковців і фахівців державної служби поліпшити ситуацію у сфері кадрового забезпечення публічного управління. Однак розроблені рекомендації не завжди є беззаперечними або не можуть кардинально змінити наявну ситуацію. Наприклад, порада щодо перевірки рекомендацій та послужних списків кандидатів на посади державної служби майже завжди стикається з відмовою попередніх роботодавців надавати об'єктивні відгуки через бажання уникнути конфліктів. Використання тестів, анкет і кейсів при конкурсах на вакансії також часто має формальний характер і іноді супроводжується відкритою маніпуляцією результатами. В сфері виконавчої влади, на відміну від бізнесу, де власники чи генеральні директори зацікавлені, насамперед, у ділових якостях кандидатів на посаду, існують інші фактори відбору, такі як лояльність до керівника, що діє в умовах розмитой відповідальності.

Останніми роками значна увага приділяється підготовці та відбору державних службовців на посади державної служби. Ця система перебуває в стані постійного реформування та пристосування до стандартів державної

служби країн Європи. Сама по собі ця задача стає проблемою, оскільки, за винятком загальних підходів, в різних європейських країнах формуються різні моделі управління персоналом [3]. Спільним для системи управління персоналом державних органів влади в країнах Європи є поєднання двох принципів: принципу забезпечення доступу до державної служби будь-якого громадянина країни, що має необхідні кваліфікаційні навички, і принципу надання переваги кращим кандидатам за чітко виписаними вимогами. Перед проведенням реформи державної служби в країнах Центральної і Східної Європи принципи управління персоналом не були закріплені законодавчо і не визначали політичні та адміністративні аспекти, тому політична лояльність в кар'єрі державних службовців мала велике значення [1]. Розширення критеріїв і ускладнення процедур відбору кадрів можуть значно скорочувати кількість претендентів на вакантні посади, збільшувати тривалість процесу пошуку необхідних фахівців та фокусувати увагу на формальних вимогах до кандидатів. Все це може негативно позначатися на ефективності роботи державних службовців, викликати витрати на навчання та переосвіту, а також впливати на психологічний клімат в колективах, спричиняючи недовіру до органів влади через їхню безвідповідальність. У європейських країнах, до речі, особливо міністри, несуть спільну політичну відповідальність, яка «виражається у відставці уряду» [4] у випадку висловлення недовіри парламенту чи незгоди міністра з парламентським рішенням.

Отже, аналіз вітчизняного досвіду управління персоналом вказує на те, що багато елементів системи було впроваджено та ефективно використовувалося в дорадянській і радянській період. Однак у сучасних умовах для належного функціонування персоналу державної служби використання цих елементів виявляється недостатнім. Управління персоналом в державних органах стає ефективним лише тоді, коли всі елементи і підсистеми державного управління задіяні і взаємодіють.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н. Головна мета – продовжити реформу державної служби на принципах професійності, добросовісності, політичної нейтральності та орієнтованості на громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-golovna-meta-prodovzhit-reformu-derzhavnoyi-sluzhbi-na-principah-...> (дата звернення: 22.12. 2021).

2. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf> (дата звернення: 22.12. 2021).

3. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2022. 232 с.

4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>

** Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІТ КОМПАНІЯХ В УКРАЇНІ

*Олександр Сухой,
здобувач вищої освіти другого(магістерського) рівня,
групи УП-23-Д1, спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП
«Управління проектами» НІМП
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ
Науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології, м. Київ*

Корпоративна культура є одним із ключових факторів успішності будь-якої компанії. Особливо важливою розвинена корпоративна культура є для компаній, що швидко зростають і розвиваються, і разом з тим прагнуть і далі надавати високий рівень сервісу. На доволі конкурентному ринку надання ІТ послуг величезної ваги набуває висока якість продуктів, ефективність та продуктивність працівників, їх бажання вчитися, розвиватися та бути в тренді сучасних технологій. До повномасштабного вторгнення російської федерації ІТ галузь України зростала з вражаючою швидкістю, переважно надаючи послуги в сфері аутсорсингу, і з цим зростало і значення корпоративної культури. З лютого 2023 року ІТ ринок України переживає трансформацію з негативними тенденціями, такими як відтік клієнтів через безпекові побоювання та відтік працівників через релокацію з України. Також одним з чинників, що негативно впливають на співпрацю українських працівників зі своїми компаніями, які знаходяться за межами України, стали обстріли енергетичної інфраструктури, що почалися у жовтні 2022 року, через які значна частина фахівців з ІТ галузі не змогла у повному обсязі виконувати свою роботу, а також втратила можливість контакту з колегами в інших країнах в режимі реального часу. Для стратегічного розвитку ІТ галузі важливо дослідити особливості розвитку корпоративної культури в ІТ компаніях в Україні та те, яким чином через впровадження та покращення корпоративної культури можна мінімізувати негативні тенденції останніх двох років. За даними на квітень 2023 року в Україні в ІТ секторі було зареєстровано майже 300 000 працівників [1]. При цьому станом на липень 2023 року понад 80 000 фахівців в ІТ галузі працювали в топ 50 компаніях, які в переважній більшості працюють в сфері аутсорсингу [2]. Близько 70% компаній з топ 50 компаній на ринку повідомляють про негативні тенденції, відхід клієнтів та вимушені звільнення працівників. У цей же час ІТ є однією з провідних індустрій української економіки та стрімко зростає. Так, станом на 2022 р. за попередні 6 років частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП зросла з 1,8% до 3,5%, а загалом в експорті послуг – з 13,4% до 37,8% [3].

Враховуючи важливу роль ІТ індустрії в економіці України та негативні тенденції на ринку, що пов'язані з повномасштабною агресією російської федерації та відтоком клієнтів ІТ компаній, що прагнуть уникати ризиків

співпраці з українськими командами, є необхідним досліджувати фактори, що можуть сприяти утриманню існуючих клієнтів та залученню нових. Одним з таких факторів може бути розвиток корпоративної культури, спрямований на підвищення продуктивності українських фахівців, надання високоякісних послуг та підвищення лояльності клієнтів.

Метою цього дослідження є визначення впливу функцій корпоративної культури в українських ІТ компаніях, що працюють в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності, на ефективність організаційного функціонування та стратегічне планування.

Варто враховувати той факт, що переважна більшість великих українських ІТ компаній працює на ринку аутсорсингу та практикує модель аутстафінгу, в якій працівники в Україні фактично працюють на дві компанії - надавача послуг аутсорсингу та замовника послуг аутсорсингу. І кожна з двох компаній має свою власну культуру. Така дуальність є особливістю ринку ІТ в Україні, і цю особливість варто враховувати, аналізуючи ті функції, які є важливими для розвитку в корпоративній культурі таких компаній. Зазвичай щодо корпоративної культури у першу чергу відзначають її функції, які умовно можна розділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища [4].

На нашу думку, для ІТ-компаній необхідним є розвиток таких функцій:

Адаптивна функція. Ця функція відповідає за взаємне пристосування організації до працівника та працівника до організації. Враховуючи турбулентність зовнішнього середовища та його вплив, адаптація є критично важливим чинником як для забезпечення продуктивної роботи працівника так і для налагодження ефективної комунікації між працівником, організацією та клієнтами.

Освітня та розвиваюча функція. ІТ індустрія є однією з найдинамічніших галузей, в якій відбувається постійний розвиток та впровадження нових, часом революційних технологій. Для того аби залишатися конкурентними на глобальному ринку українські ІТ компанії повинні постійно вдосконалювати навички своїх працівників.

Функція управління якістю. Якість завжди була однією з фундаментальних вимог до ІТ продуктів. Для збереження лояльності замовників послуг, забезпечення високої якості кінцевого продукту є однією з фундаментальних задач ІТ компаній. Для цього є критично важливим впровадження механізмів управління якістю та інтеграція управління якістю в корпоративну культуру.

Функція формування іміджу організації. Імідж компанії може впливати на споживачів і їхнє рішення про покупку продуктів чи послуг. Якщо організація має позитивний імідж, споживачі будуть більш схильні обирати саме її продукти або послуги. В конкурентному бізнес-середовищі, в якому працюють ІТ компанії, позитивний імідж може бути важливим конкурентним перевагою, що допомагає компанії виділятися серед інших гравців на ринку.

На нашу думку, релевантими для ІТ компаній будуть такі функції:

Функція регулювання партнерських відносин. Враховуючи ризики пов'язані з повномасштабною агресією російської федерації, як ніколи важливим є проактивне регулювання партнерських відносин та забезпечення технічних можливостей для виконання зобов'язань українською стороною, включаючи забезпечення безперерійного електроживлення та доступу в мережу інтернет для українських працівників. Важливим є впровадження угод про рівень послуг та забезпечення дотримання погоджених параметрів на визначеному рівні.

Функція орієнтації на споживача. Орієнтація на споживача допомагає компаніям краще розуміти потреби та бажання своїх клієнтів. Це дозволяє розробляти продукти чи послуги, які краще відповідають очікуванням споживачів, що веде до задоволення клієнтів і їхньої лояльності.

Також варто фокусуватися на створенні нових інноваційних рішень і поліпшень у продуктах та послугах, що може призвести до розвитку компанії і її виходу на нові ринки. Вихід на нові ринки є важливим не в останню чергу через те, що на ринках західної Європи та США, на які традиційно фокусувалися українські ІТ компанії, поточне законодавство цих країн може унеможливити співпрацю з українськими розробниками.

У розвитку корпоративної культури в ІТ компаніях в Україні важливими є такі дві ключові групи функцій. Перша група функцій визначає внутрішній стан організації і включає адаптивну, освітню та розвиваючу функції, та функції управління якістю та формування іміджу організації. Ці функції спрямовані на забезпечення ефективності та внутрішньої стійкості компанії, забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб клієнтів. Друга група функцій визначає необхідність адаптації організації до зовнішнього середовища, і включає функцію регулювання партнерських відносин та орієнтацію на споживача. Ці функції стають важливими в умовах глобальних трансформацій і ризиків, зумовлених військовими діями в Україні.

Загалом, розвиток корпоративної культури в ІТ компаніях в Україні вимагає поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, спрямованих на підвищення продуктивності, підтримку клієнтів та забезпечення конкурентної переваги на світовому ринку. Це вимагає системної роботи над корпоративною культурою та постійного адаптування до змін. Розвиток корпоративної культури важливий не лише для самої компанії, але і для всього українського ІТ сектору, який зіштовхується з суттєвими викликами в сучасному світі.

Список використаних джерел

1. Dou.ua. (2023). Скільки айтівців в Україні. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/>
2. Dou.ua. (2023). ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>
3. Finance.ua. (Б.д.). Як ІТ-індустрія розвиває інші галузі економіки. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvayae-inshi-galuzi-ekonomiky>
4. Монастирський, Г. Л. Теорія Організації (2-ге видання, доповнене й перероблене). Тернопіль: “Крок”, 2019. С. 266-278.

ОБМЕЖЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДО КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

*Жолуденко Тетяна Ігорівна,
аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин,
Київський Національний торговельно-економічний університет
Науковий керівник: Корж М. В.*

Сталий розвиток важко уявити без впровадження інновацій у всіх сферах діяльності підприємства, зокрема і в сфері маркетингу. В даній доповіді розглянемо можливості та обмеження щодо впровадження інновацій у комплекс маркетингу на фармацевтичному ринку.

Ф. Котлер комплексом маркетингу (маркетинг-мікс) називав набір змінних чинників маркетингу, які піддаються контролю, сукупність яких фірма використовує для досягнення власних цілей на визначеному ринку. Основними елементами комплексу маркетингу він окреслив продукт, ціну, методи продажу (розповсюдження) та просування продукту [1, с. 405]. Розглянемо можливості впровадження інновацій у кожен з елементів комплексу маркетингу.

Особливості такого продукту як лікарські засоби накладають свій відбиток на весь комплекс маркетингу фармацевтичних виробників як в Україні, так і в світі. Згідно з законом України «Про лікарські засоби» [2] провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів є ліцензованою діяльністю, а отже, це жорстко визначає можливі канали реалізації такої продукції. Тільки ліцензовані фармацевтичні дистриб'ютори можуть забезпечувати логістику та оптові продажі, а ліцензовані аптеки бути точками реалізації лікарських засобів кінцевому споживачу. Впровадження інновацій у такому елементі маркетингового комплексу як місце реалізації – це можливість використання інтернет-торгівлі.

Можливості інтернет-торгівлі натикаються на законодавчі обмеження саме стосовно торгівлі препаратами, оскільки роздрібну реалізацію ліків може здійснювати тільки ліцензована аптека. Отже, наразі можливості інтернет-торгівлі можуть бути використані для попереднього обрання та замовлення лікарських засобів з наступним придбанням в ліцензованій державою аптеці. Разом з тим для компаній-виробників доцільно співпрацювати з аптечними мережами та так званими сайтами прайс-агрегаторами, які можуть в інтегрованому вигляді надавати споживачеві інформацію про доступність препарату і ціну на нього в найближчих аптеках, формувати та оптимізувати споживачьку корзину з кількох препаратів за

різними критеріями зручності для споживача: наприклад, близькість до аптеки, де наявні всі необхідні лікарські засоби чи мінімізація вартості корзини препаратів. Доцільність створення власних інтернет-магазинів для торгівлі власними лікарськими засобами для виробника наразі сумнівна (навіть за умови отримання ліцензії та дотримання всіх вимог законодавства), оскільки власний асортимент ліків одного виробника, як правило, не покриває всі категорії лікарських засобів.

Також підприємства фармацевтичного ринку мають особливий підхід до формування комплексу маркетингу зокрема через законодавчі обмеження в сфері реклами лікарських засобів. Згідно з законом України «Про рекламу» [3] забороняється реклама лікарських засобів, які вживаються та розповсюджуються тільки за приписом (рецептом) лікаря.

Отже, фармацевтичні виробники є обмеженими щодо формування маркетингового комплексу для препаратів, які відпускаються тільки за рецептом. Для такої категорії ліків припустимо просування тільки через ключових стейкхолдерів ринку охорони здоров'я – лікарів та фармацевтів. Інноваційний маркетинг-комплекс для просування рецептурних ліків не може включати рекламу, але може включати всі види персональної комунікації зі спеціалістами охорони здоров'я, в тому числі і інноваційними каналами. Така пропозиція ґрунтується на визначенні реклами та споживачів реклами в законі.

Реклама (згідно з Законом України «Про рекламу» [3]) – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Споживачі реклами – невизначене коло осіб, на яких спрямовується реклама. Таким чином, комунікація з визначеними особами, чий персональні дані нам відомі, не є рекламою і є дозволеними. Саме тому фармацевтичні компанії традиційно використовують такий канал просування як медичні та фармацевтичні представники, які наносять візити лікарям та в аптеки і розповсюджують інформацію про препарати компаній серед спеціалістів охорони здоров'я.

Використання такого каналу в еру цифрової трансформації є досить коштовним (утримання одного працівника може коштувати близько 1 млн. грн. на рік), тому доцільним є розглянути використання інноваційних каналів комунікації, таких як телефонні дзвінки, смс-повідомлення, месенджери (наприклад, Вайбер – найпопулярніший месенджер в Україні), інформаційні канали в месенджерах (наприклад, Телеграмі) та чат-боти. Наприклад, середньостатистичний медичний представник може здійснити від восьми до чотирнадцяти візитів до лікаря протягом дня. При цьому той самий медичний представник може виконати від тридцяти до п'ятдесяти телефонних дзвінків

протягом того ж робочого дня, що знижує вартість контакту в три-п'ять разів та підвищує можливості охоплення бази лікарів. При цьому практичне використання інноваційних каналів є поки досить обмеженим навіть у компаній-лідерів за спогадами про промоцію серед спеціалістів охорони здоров'я (за даними Proxima Research International, за 3 квартал 2023 року, наведеними в таблиці нижче).

Таблиця 1 - Доля каналів промоції в комплексі маркетингу топ-5 та сумарно решти фармацевтичних компаній України в 3 кварталі 2023 року за даними Proxima Research International [4].

Маркетуюча організація	Промоції через дзвінки ...	Візити МП	Заходи/ Конференції	Реклама у спец. пресі	Віддалена комунікація	ТВ-реклама/Відеоряд	Поштові розсилки	Електронна розсилка	Реклама/Інформація в Інте...
Тева (Ізраїль)	12,9%	11,4%	2,8%	3,6%	52,5%	2,4%	1,5%	8,4%	4,6%
MSD (США)	32,6%	16,3%	17,4%	7,5%	11,0%	2,4%	0,4%	5,3%	7,1%
Фармліга (Литва)	11,5%	49,7%	11,4%	4,2%	16,6%	0,2%	0,3%	3,1%	3,1%
Асіно (Швейцарія)	4,3%	48,2%	13,2%	13,4%	7,6%	6,0%	0,2%	2,9%	4,4%
Юрія-Фарм ТОВ (Україна, Київ)	4,7%	26,5%	12,0%	4,6%	34,5%	0,7%	0,5%	12,2%	4,2%
Другие	5,6%	43,5%	11,8%	8,1%	14,9%	5,3%	0,2%	4,9%	5,8%

Доля традиційних візитів медичних представників наближається до 50% відсотків у двох з топ-5 лідерів ринку з просування, а такі канали як віддалена комунікація, промоція через телефонні дзвінки, електронні розсилки та реклама/інформація в інтернет істотно поступаються традиційній комунікації.

Важливою властивістю дистанційних каналів чи методів комунікації, таких як телефонні дзвінки чи будь-які розсилки є відсутність географічних обмежень для покриття цільової аудиторії. На відміну від традиційного візиту медичного представника, який він здатен здійснити тільки в межах міста поточного перебування. За рахунок використання інноваційних каналів комунікації фармацевтичні виробники можуть збільшити охоплення власних цільових аудиторій в кілька разів.

Також інноваційні канали комунікації дозволяють збільшити частоту контакту з цільовою аудиторією за рахунок нижчої вартості одного контакту. Використання розсилок в комбінації з телефонними дзвінками дозволяє подвоїти частоту контакту від типової для медичного представника (один-два рази на місяць).

Разом з перевагами і можливостями зазначеними вище, інноваційні канали необхідно тестувати на релевантність для донесення різного типу повідомлень. Також подальшого дослідження вимагає ємність кожного з

каналів, оскільки спеціалісти охорони здоров'я, як і будь-які споживачі здатні сприймати обмежену кількість повідомлень кожним із каналів. Додаткового вивчення вимагає допустима частота контакту з цільовою аудиторією по кожному з інноваційних каналів, а також схильність різних сегментів цільової аудиторії спеціалістів охорони здоров'я до використання тих чи інших інноваційних каналів комунікації. Вивчення цих питань доцільно проводити на результатах практичного застосування каналів. Можливе використання опитувань для визначення уподобань, пріоритетів та очікувань спеціалістів охорони здоров'я.

Разом з тим, треба зважати на особливості методів опитування і можливі викривлення в розумінні термінології, схильність надавати соціально бажані відповіді та інші обмеження досліджень. Вивчення поведінки пропонуємо проводити на спостереженнях та аналізі реальних дій та реакцій цільової аудиторії на застосування інноваційних каналів комунікації в комплексі маркетингу – для отримання більш точних результатів.

Таким чином, навіть з урахуванням існуючих законодавчих обмежень рекомендуємо впроваджувати інновації в комплекс маркетингу фармацевтичних виробників для підвищення клієнтоорієнтованості, зокрема в аспекті продажу лікарських засобів, а також для більш ефективного охоплення цільової аудиторії, в тому числі, зниження ціни контакту, збільшення географічного охоплення, підвищення частоти контакту з цільовою аудиторією.

Також необхідне подальше дослідження ефектів від застосування інновацій у комплекс маркетингу на фармацевтичному ринку – за результатами впровадження нових каналів та інструментів у практику маркетингових департаментів фармацевтичних виробників.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетингу / пер. з англ. 2-е європ. вид. Вільямс, 2002. 944 с.
2. Закон України «Про лікарські засоби»
3. Закон України «Про рекламу»
4. Дані компанії *Proxima Research International* стосовно долі каналів промоції в комплексі маркетингу топ-5 та сумарно решти фармацевтичних компаній України в 3 кварталі 2023 року (за спогадами лікарів всіх спеціальностей про промоцію).

STAY-ІНТЕРВ'Ю ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОМАНДИ

*Євтушенко Ольга Анатоліївна,
к. е. н.,*

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Утримання персоналу в сучасному бізнесі стає одним з важливіших завдань. Заміщення вакансій і навчання нових співробітників вимагає часу та ресурсів, що може призвести до витрат для компанії. Постійна ротація персоналу може створити нестабільність у команді та вплинути на роботу групи. Втрата ключових фахівців може призвести до погіршення якості обслуговування та відносин з клієнтами. Отже, корисним є використання інструментів, які дозволяють розуміти задоволеність працівника та його плани відносно подальшої співпраці.

Stay-інтерв'ю традиційно проводиться з найціннішими працівниками та спрямоване на виявлення наступного:

що співробітнику подобається у процесі праці в вашій організації;

що турбує або хвилює працівника;

які аспекти бізнесу, процесів, команди та його ролі потребують змін, щоб забезпечити його зацікавленість і утримання у компанії.

В разі незадоволення співробітниками неефективними процесами, негативним управлінням чи відсутністю можливостей для росту виявлення цих проблем та реалізація заходів для їх вирішення можуть сприяти збереженню ключових спеціалістів.

За допомогою зібраних даних реалізуються заходи щодо усунення цих факторів, покращується якість роботи співробітників та забезпечується тривала та успішна кар'єра в організації.

Зміцнення довіри та лояльності: stay-інтерв'ю демонструють співробітникам, що ви піклуєтеся про їхній досвід і бажаєте, щоб вони розвивали тривалу та успішну кар'єру в вашій компанії.

Але слід бути обережним - хоча ці розмови про утримання можуть бути корисні для морального духу, це довіра може бути підірвана, якщо не будуть вжиті дії на основі отриманого зворотного зв'язку.

Розглянемо послідовність проведення stay-інтерв'ю.

1. Визначення особи, яка буде проводити інтерв'ю. Такі бесіди може проводити HR, але більший ефект може бути досягнутий, якщо їх проводить безпосередній керівник співробітника або керівник вищого рівня, якому співробітник довіряє.

2. Планування stay-інтерв'ю. Домовтеся зі співробітником про цілі розмови, заплануйте зустріч, заздалегідь поділіться питаннями для співбесіди, щоб дати можливість сформулювати свої думки.

3. Безпосередньо інтерв'ю. Наприклад, можна поставити такі питання: що вам найбільше подобається тут? що вам подобається найменше? якби ви могли змінити одну річ у своїй команді, що це було б? якби ви могли щось змінити у нашій компанії, що б це було? ви відчуваєте, що вас цінують на роботі? чому так чи чому ні? чи вважаєте ви, що ваша робота належним чином визнана у нашій компанії? чому так чи чому ні? чи вважаєте ви, що компанія інвестує у ваше професійне зростання? чому так чи чому ні? як би ви оцінили баланс між роботою та особистим життям? чим ви хотіли б займатися, чого зараз не робите? які три найважливіші речі ви хотіли б зробити прямо зараз? що вам потрібно, що заважає вам досягти цих цілей? як ми можемо якнайкраще підтримати вас у досягненні цих цілей?

Не обов'язково добиватися відповідей на всі ці питання – ведіть розмову, виходячи з відповідей співрозмовника.

4. Фіксація відповідей. Робіть детальні записи або записуйте аудіо з дозволу співробітника для подальшого вивчення його відповідей.

5. Розробка заходів. Впровадження необхідних змін на основі отриманих відгуків і постійне повідомлення про хід більш тривалих змін.

6. Прогнозування можливий виходу. Якщо ви розумієте, що багато ключових побажань співробітника не можуть бути впроваджені, розгляньте можливість його виходу та розпочинайте планування наступності.

Stay-інтерв'ю дозволяють працівникам висловлювати свої думки, виявляти те, що їм подобається в роботі та те, що їх турбує; сприяють відкритій комунікації між керівництвом та співробітниками обговорити питання про професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання; ідентифікувати проблеми в робочих процесах, управлінні або командних відносинах; є ефективним інструментом для утримання найцінніших співробітників; демонструє співробітникам, що компанія цінує їхні думки та готова діяти для поліпшення умов праці.

Утримання стабільного складу сприяє покращенню командної динаміки та підвищує ефективність роботи. Досвідчені працівники зазвичай мають великий вплив на задоволеність клієнтів. Утримання їх у складі персоналу дозволяє зберігати знання та передавати їх новому поколінню співробітників. Задоволені та мотивовані працівники схильні до більшої продуктивності. Отже, stay-інтерв'ю - корисний інструмент, який дає можливість покращити процеси в компанії і заощадити ресурси на пошуки нових співробітників.

Список використаних джерел

1. Finnegan R. How to Conduct Stay Interviews: 5 Key Questions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-to-conduct-stay-interviews-part-2.aspx>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

*Izabela Marszalek-Kotzur,
PhD, Assistant Professor,
Department of Organization and Management,
Silesian University of Technology, Gliwice, Poland*

A fundamental factor in achieving high economic performance and shaping the competitiveness of an organizational system is effective organizational management. In this context, human resource (HR) management plays a key role in organizations (Balahurovskaya, 2023). Artificial intelligence (AI) has become one of the most promising tools for HR activities in the near future. It offers various possibilities for its use to facilitate the work of employees in many areas of the organization's operations (Kuzior, Kochmańska and Marszałek-Kotzur, 2021). Its specific task is also to make certain decisions in managerial activities (Kuzior et al., 2019; Zhang, Lu 2021).

Artificial intelligence can be helpful in various aspects of management. One of them may be the recruitment of new employees. AI demonstrates a more precise and efficient approach to the recruitment process. Traditional methods often require a lot of money and time. AI algorithms can quickly analyze candidate profiles, compare them with job requirements and make flawless selections based on set criteria. Artificial intelligence also has tremendous potential in objectively evaluating employees. Traditional performance evaluation methods, such as employee interviews, can be time-consuming and subjective. The use of algorithms allows accurate analysis of employee performance data. Another area where the use of artificial intelligence will prove useful is in employee professional development.

AI can provide personalized recommendations for training, courses or mentors based on analysis of data on employees' skills and career goals. AI algorithms can identify individual development plans, helping employees achieve their own career goals. Related to this is also talent management. AI algorithms can accurately analyze data on performance, skills and preferences to identify potential leaders or individuals for specific roles (Poszepszyńska-Tkaczuk, 2023).

The role of artificial intelligence in the business environment, with particular emphasis on its growing influence on the shape of the human capital management process, cannot be overestimated. While having the task of managing personnel and contributing to the achievement of strategic business goals, it raises a whole range of issues of strategic importance in the process of effective human capital management (Wziątek-Staśko, 2021).

The practical use of a variety of solutions, based on the use of artificial intelligence, poses a huge challenge for both managers and rank-and-file employees. The biggest challenge is leaving humans at the center of operations (Leszczyńska, 2023).

The introduction of artificial intelligence into HR does not necessarily mean that HR professionals will become redundant. However, their role will change. HR specialists will perform the function of overseeing the algorithms and analyzing the results generated by AI. They will be responsible for interpreting data, making strategic decisions and building relationships with employees. To this end, it will be necessary for them to acquire technical and analytical competencies that will enable them to use AI tools effectively and use the results to support HR and organizational strategy (Poszepszyńska-Tkaczuk, 2023).

It will therefore be necessary to intensively develop training programs that demonstrate the potential of artificial intelligence as a system that supports, rather than eliminates, employees, for both managers and employees (Wszendybył-Skulska, 2020).

The introduction of artificial intelligence into HR operations also brings with it some ethical and legal challenges (Kuzior, Marszałek-Kotzur, 2022). When using AI algorithms in recruiting or evaluating employees, there is a risk of introducing discrimination or various types of bias. Acquiring, storing and analyzing employees' personal data involves compliance with data protection laws. Organizations must therefore ensure that the use of AI in HR complies with applicable privacy laws.

However, guided by a responsible balance between the technology deployed and the people employed, artificial intelligence can help support HR in a more efficient, equitable and employee development-oriented manner (Marszałek-Kotzur, 2022).

References

1. Leszczyńska, I. (2023). Sztuczna inteligencja wkracza do branży zarządzania zasobami ludzkimi
2. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/8719468.sztuczna-inteligencja-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-hr-ai.html> Access:23.11.2023
3. Wszendybył-Skulska, E. (2020). Sztuczna inteligencja w ZZL : korzyści i wyzwania. In: Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami (M. Urbaniak, A. Tomaszewski eds). Warszawa : Oficyna Wydawnicza SGH, pp. 327-339

4. Wziątek-Staško, A. (2021). Sztuczna inteligencja kreatorem nowego wymiaru zarządzania kapitałem ludzkim. In: Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej. (I. Mendryk ed.). Warszawa : Difin
5. Balahurowska, I. (2023). The use of technologies in different forms management. Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management series, 169, pp. 33-40, DOI: 10.29119/1641-3466.2023.169.
6. Kuzior, A., Kwilinski, A., Tkachenko, V. (2019). Sustainable development of organizations based on the combinatorial model of artificial intelligence. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1353-1376.
7. Zhang, C., Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: The state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 100224. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224>
8. Marszałek-Kotzur, I. (2022). Cognitive technologies – are we in danger of humanizing machines and dehumanizing humans? *Management Systems in Production Engineering*, 30, 269–275. <https://doi.org/10.2478/mspe-2022-0034>
9. Kuzior, A., & Marszałek-Kotzur, I. (2022). Ethical problems of the development of artificial intelligence. W P. Kasprowski (Red.), *Artificial intelligence and data processing. The monograph presenting the achievements of the Silesian University of Technology research staff* (T. 954, s. 527–537).
10. Kuzior, A., Kochmańska, A., & Marszałek-Kotzur, I. (2021). Information and communication technologies as a tool of modern communication in organizations and society. W K. S. Soliman (Red.), *Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic : Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021, Cordoba, Spain* (s. 5240–5247). International Business Information Management Association.
11. Poszepszyńska-Tkaczuk, G. (2023). Transformacja zarządzania zasobami ludzkimi: Jak sztuczna inteligencja wpływa na przyszłość HR. <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/5762306,transformacja-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-jak-sztuczna-inteligencja.html> Access: 23.11.2023

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Дзюбан Юлія Юріївна,
студентка,
Сумський державний університет, м. Суми*

Початок повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року призвів до глобальних змін в усіх процесах суспільного життя України. Бізнес зіштовхнувся з новими викликами у вигляді потреби передислокації підприємств, оптимізації виробництва та запасів, адаптації до нових умов тощо. Перед менеджерами постало питання ефективного управління змінами та пристосування до нових воєнних реалій. Тому важливо проаналізувати особливості антикризового менеджменту в умовах війни з метою виявлення дієвих методів управління.

Антикризове управління – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів [1].

В основі антикризового управління лежить принцип системності, адже при надзвичайних ситуаціях важливо оптимізувати кожен з ланок організації для забезпечення достатньої продуктивності її роботи. Стан збройного конфлікту змушує керівників здійснювати наступні заходи щодо регулювання наслідків кризового становища, в якому опинилася компанія:

1. Аналіз та прогнозування. Здійснення постійного моніторингу економічної та політичної ситуації в країні, позиції компанії на ринку та її ключових показників ефективності діяльності. Мінімальне прогнозування через побудову можливих сценаріїв розвитку ситуації та формування планів запобігання критичних проблем.

2. Комунікація в середині команди. Побудова каналів взаємодії між робітниками з метою обміну актуальною інформацією, пошуку нових рішень проблем та взаємодопомоги.

3. Гнучкість. Адаптація процесів організації до нових умов, пришвидшення прийняття управлінських рішень, формування системи оптимізованого застосування ресурсів та раціональність їх розподілу для виконання поставлених завдань.

4. Збереження команди. Людський ресурс – найцінніший ресурс компанії, тому важливо створити безпечні умови роботи, зменшити вплив чинників спричинення стресу, мотивувати.

Антикризовий менеджмент, особливо в умовах війни, потребує значних зусиль, ресурсів та високого рівня відповідальності з метою максимального нівелювання наслідків надзвичайної ситуації та пошуку нових управлінських рішень. Тому ми пропонуємо при формуванні антикризової стратегії дотримуватися принципу системності та гнучкості, оптимізувати використання ресурсів та зберігання запасів, проводити постійний моніторинг виробничих процесів, мотивувати робітників, забезпечувати соціальну відповідальність компанії. Війна підсилила попит серед українських компаній щодо навчання менеджерів управлінню в умовах невизначеності. Агенція з інвестицій у людський капітал АРТ разом з партнерами провели комплексне дослідження з метою виявлення потреб в навчанні менеджерів у 2023 році. 95% опитаних для дослідження респондентів вважає, що навчання й розвиток керівників є актуальними, 3% – що ні, 2% – що це залежить від цілей організації. Топ-3 управлінських компетенції: управління змінами, лідерство та навігація, визначення бачення та стратегії [2]. Тож навчання управлінців стає одним із ключових елементів антикризового менеджменту в умовах війни, про що свідчать результати досліджень. Цікавим є кейс ІТ-компанії Quarks, коли з початку 2022 р. компанія втратила більше половини довоєнної виручки, частина команди виїхала за кордон або в інші регіони України. Важливим етапом виходу із кризового становища стала відкрита комунікація в команді, взаємопідтримка та тимчасове призупинення розвитку майже усіх стратегічних напрямків з метою зменшення навантаження та реалізації актуальних завдань [3].

Отже, антикризовий менеджмент є ключовим аспектом для виживання будь-якої компанії під час війни. Особливу увагу треба звернути на оптимізацію усіх процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості та швидкості прийняття рішень, а також створення безпечних умов для членів команди.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк, І. В. (2020). *Антикризове управління підприємством*. Видавничий дім «Кондор». https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/Антикризове%20управління_Кривовязюк.docx.pdf
2. Кот, М., & Альхімович, О. (2023, 20 жовтня). *Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. Чи потрібно вкладатися у розвиток менеджерів та які форми навчання обрати?* <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhdno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-nevznachenosti-20102023-16810>
3. Пономаренко, Н. (2022, 10 вересня). *Відчайдушні часи вимагають упевнених рішень. Як працює кризовий менеджмент — кейс Quarks*. Vector. <https://vctr.media/ua/vidchajdushni-chasi-vimagayut-upevnenih-rishen-yak-praczuuye-krizovij-menedzhment-kejs-quarks-158074/>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

*Бобонець Є.С.,
здобувачка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків
науковий керівник: Гіржева Ольга Миколаївна,
д.е.н., професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

Питання відносин бізнесу, підприємницьких структур, влади і суспільства завжди були і є одними з найбільш актуальних як у вітчизняній, так і в закордонній науці та практиці управління та адміністрування.

Теоретичні та практичні проблеми публічного адміністрування привертають велику увагу широкого кола науковців та практиків завдяки тому, що успішний розвиток суспільства в майбутньому залежить від ефективності функціонування системи органів державної влади, а саме в питаннях реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя. Базовою умовою для забезпечення надання якісних державних та адміністративних послуг є адаптація та засвоєння теоретичних знань і основних аспектів публічного адміністрування.

Метою нашого дослідження є переглянути основні теоретичні аспекти публічного адміністрування, яку стосується кожного з нас, від пересічних громадян до високопосадовців. Саме публічне адміністрування визначає, як наша країна управляє своїми ресурсами, як вона забезпечує порядок і безпеку в країні та як вона надає державні послуги, яких потребують громадяни.

Розглянемо, що таке «публічне адміністрування», оскільки цей термін часто ототожнюють з державним управлінням, не розрізняючи його суті. Адміністрація сама по собі є управлінською діяльністю, оскільки латинське слово «administratio» означає «служіння», «допомога», «управління» [1]. За адміністрування відповідає виконавча гілка влади або посадова особа (державний службовець).

У вузькому розумінні публічне адміністрування розглядається як професійна діяльність державних службовців, що включає всі види діяльності, спрямовані на виконання урядових рішень, як міждисциплінарна наукова галузь, що базується на теорії та концепціях економіки, політології, соціології, адміністративного права та менеджменту.

У більш широкому сенсі під публічним управлінням розуміють всю систему адміністративних інститутів з ієрархією влади, через яку відповідальність за виконання урядових рішень спускається згори донизу.

Також що до визначення терміну «публічне управління» в його широкому розумінні певною мірою залежить від рівня розвитку демократичних відносин у суспільстві. Якщо держава визнається демократичною, то публічну адміністрацію можна визначити як професійну, оплачувану, фінансовану за рахунок державного та місцевих бюджетів, діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб, спрямовану на забезпечення прав, потреб та інтересів людини і громадянина, громадянського суспільства, бізнесу та інших суб'єктів громадянського суспільства, бізнесу та інших суб'єктів публічних відносин у контексті єдиної державної (публічної) політики.

На нашу думку, демократія та верховенство права: ці поняття є важливими принципами, які повинні лежати в основі публічного адміністрування. Демократія передбачає участь громадян у прийнятті рішень, тоді як верховенство права визначається як забезпечення рівних прав та обов'язків усіх суб'єктів перед законом.

Доведено, що характерними ознаками публічного адміністрування є:

- а) зв'язок між спрямуванням дій осіб, які безпосередньо здійснюють публічне адміністрування, та державною політикою;
- б) професійний характер публічної адміністрації;
- в) детальне нормативно-правове забезпечення більшості видів публічної управлінської діяльності між суб'єктами публічної адміністрації з метою уникнення дублювання їхніх функцій ;
- г) наявність розподілу компетенції між різними органами публічної адміністрації [2].

Різні науковці розглядають питання «публічного адміністрування» по-різному, прикладом цього є підтвердження В. Мартиненко, який вважає, що публічне адміністрування - це форма публічного управління, що здійснюється представницькими органами демократичного врядування через їх виконавчі структури [3]

За словами пані Колесникової К., публічне адміністрування - це складова державного управління (врядування), яка спрямована на розвиток держави на засадах демократії, з використанням ефективних сучасних методів і технологій управління, та має на меті забезпечення громадянам рівня стандартів світового рівня [4] .

Питання публічного адміністрування є дуже важливим у сучасній країні і має вирішальний вплив на кожного громадянина. Нижче наведено кілька ключових аспектів, які пояснюють цю важливість.

По-перше, забезпечення громадського порядку та безпеки. Публічне адміністрування включає в себе правоохоронні органи, які забезпечують порядок і безпеку в суспільстві. Це включає не лише боротьбу зі

злочинністю, але й визначення стратегій запобігання та вирішення проблем безпеки.

По-друге, надання громадських послуг. Публічний адміністративний апарат відповідає за надання різноманітних громадських послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, інфраструктура тощо. Ці послуги безпосередньо впливають на якість життя кожного громадянина.

По-третє, управління ресурсами. Публічне адміністрування відповідає за ефективне управління ресурсами, такими як фінанси, персонал і технічні засоби. Це є важливим елементом для забезпечення стабільності та сталий розвиток суспільства.

Як показує вивчення досвіду публічного управління інших країн, ефективні уряди швидко та ефективно реагують на суспільні виклики та проблеми, включаючи економічні труднощі, екологічні проблеми та кризи у сфері охорони здоров'я. Належне врядування, прозорість та боротьба з корупцією є частиною критеріїв, яким повинні відповідати країни-кандидати на членство в ЄС.

Сучасне публічне адміністрування сприяє впровадженню інновацій та нових технологій у державні послуги, тим самим підвищуючи ефективність та зручність надання послуг громадянам.

Після розглянутого матеріалу вище, ми можемо сказати, що теоретичні знання з публічного адміністрування не тільки визначають роботу державних органів, а й впливають на повсякденне життя кожного громадянина, визначаючи його рівень життя, безпеку та доступ до різних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Філіпова. Н.В. Державне управління: удосконалення та розвиток. *Вісник*. Чернігівський національний технологічний університет. Чернігів. 2015.
2. Зібровєва.О.Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Вісник* Ужгородський національний університет. Серія: право. Ужгород. 2021.
3. Мартиненко В. О. Публічне управління та проблемні питання у сфері охорони довкілля та регулювання земельних відносин / В. О. Мартиненко, С. О. Линник // *Бізнес-навігатор*. - 2019. - Вип. 3-2. - С. 53-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-2_12.
4. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі системної трансформації / Катерина Колесникова // *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. пр. – 2013. – № 3(15). – С. 41 – 45. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ЛІНІЙКОЮ КОМПАНІЇ ТА РЕНЕЙМІНГУ ПОРТФЕЛЮ ПРОДУКТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Ігнатенко Ольга Василівна,
кандидат психологічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ*

За останні роки спостерігається посилення конкурентної боротьби у всіх сферах діяльності, і це властиво для розвитку економіки загалом. Перед більшістю виробників постає завдання - переглянути систему взаємодії між ринком та підприємствами. Керівникам будь-якого підприємства потрібно потрібно шукати інструментарій, що допоможе їм проводити моніторинг спроможності підприємства вести конкурентну боротьбу. Таким інструментарієм може виступати система оцінювання та управління конкурентоспроможністю продукції.

Політика управління конкурентоспроможністю як органічна частина маркетингової діяльності торгівельних підприємств сприяє підвищенню ефективності продажу товарів. Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти комплексу маркетингу, як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Товарна політика, таким чином, відіграє найважливішу роль у системі управління маркетингом, і від того, наскільки гнучкою й ефективною вона виявиться, залежить гнучкість і ефективність маркетингової політики в цілому.

Питання теоретичного змісту та сутності управління товарною політикою підприємств були розглянуті у дослідженнях провідних закордонних вчених, таких як: Г.Ассель, М.Дж. Бейкер, П.Дойль, Ф.Котлер, Ж. Ламбен та інші.[1, с.24]

Значний внесок у вивчення даного питання зробили знані вітчизняні вчені, зокрема: Л. В. Балабанова, С. В. Корягіна, С. В. Скибінський.

Вищевикладене зумовило вибір теми даної роботи, визначило її мету, задачі, структуру та логіку, обумовило доцільність та актуальність роботи.

Актуальність даного питання пов'язана з розробкою та імплементацією сучасної політики управління конкурентоспроможністю, яка б відповідала запитам ринка та споживачів. В свою чергу, це одне з того, що забезпечить стійке положення підприємства та реалізує вектор цілеспрямованого розвитку та діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення результативності та конкурентоспроможності на ринку необхідно:

- розглянути товари та послуги як об'єкти товарної маркетингової політики, розглянути етапи формування товарного асортименту;
- розглянути формування товарної політики торгівельного підприємства;
- провести визначення цілей і задач розробки товарної політики;
- обґрунтувати товарну номенклатуру підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану;
- дослідити ефективність управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства;
- розглянути напрямки вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві.

Розгляд даного питання викладено на прикладі маркетингового пректу на підприємстві ТОВ «Торговий Дім» Хлібозавод №10». Одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності ми вбачали управління товарною політикою. Товарна політика складає серцевину інструментів маркетингу. Це виражається в тому, що розробка нових виробів, розширення асортименту та своєчасне зняття з виробництва застарілих виробів, являється головним фактором конкурентоспроможності як окремих товарів, так і підприємства в цілому на його ринках збуту, фактором безпечного росту підприємства [3].

Отже, виходячи з обмеженого маркетингово бюджету та неможливості на даному етапі впливати на технологічну складову, підприємству було запропоновано ренеймінг, як один з інструментів управління товарною політикою. Виходячи з ситуації в країні підприємству було рекомендовано провести ренеймінг деяких хлібобулочних виробів, керівництво підтримало цю ініціативу, і вона була впроваджена. Так багет «Французький» став багетом «Стингером», батон "Канаквовий" змінив назву на батон «Незалежність». Вагова пампушка з часником та зеленню трансформувалася в «Слава ПВО». Хліб пшеничний «Яровий» тепер має назву «Джавелін». А «Турецький бублик» став «Байрактаром».

Будь-яке підприємство прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, однак тільки розуміння того, від чого залежить ця ефективність, може привести до позитивних результатів. В економічному сенсі під ефективністю розуміється максимально оптимальне використання всіх ресурсів підприємства. Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, нарешті, жорстко визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

Загалом підприємству були надані рекомендації, які стосувалися підвищення ефективності конкурентоспроможності на ринку хлібобулочних виробів :

- ренеймінг вже існуючого товарного асортименту;
- створення нового товару;
- дегустаційні акції нових продуктів;
- модернізація сайту підприємства;
- розширення присутності та голосу на ринку у мережі Internet;
- змінити комунікаційні торкання з цільовою аудиторією;
- аналіз пошукових запитів та юзерів сайту компанії для формування товарної політики в подальшому;
- аналіз попиту цільової аудиторії на кожний вид хлібобулочної продукції

Впровадження цих заходів на ТОВ «Торговий Дім» Хлібозавод №10» реалізує змогу підприємства ефективніше підтримувати зв'язок з теперішніми споживачами і відкріє нові шляхи для налагодження стосунків із потенційними клієнтами.

Список використаних джерел

1. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 265 с
2. Зайцев І. Кращі HR-практики в рітейлі: досвід компанії Київхліб [Електронний ресурс]. І. Зайцев RAU. 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-kyivhlib/>.
3. Офіційний веб-сайт «Кулиничі» [Електронний ресурс] – URL: <https://kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/>.
4. Офіційний веб-сайт «Торговий Дім Хлібозавод10» [Електронний ресурс] – URL: <https://hlib10.com.ua/>.
5. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2021 рік [Електронний ресурс]

ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ БЕЗ ДОСВІДУ РОБОТИ, В ІТ-КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ІТ

*Вячеслав Мельник,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, групи УП-23-ДІ
спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП «Управління проектами» НІМП,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ
Науковий керівник: Ія Дегтярьова,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового
інституту менеджменту та психології, м. Київ*

Постановка проблеми. Ковід і війна в Україні породили велику кількість охочих перейти в ІТ або отримати свою першу роботу саме в ІТ. Оскільки був попит, ІТ курси розпочали агресивну рекламну кампанію задля залучення на свої курси, обіцяючи великі зарплати вже на старті, але не уточнюючи, що старт може так і не настати, навіть після 9 місяців пошуку роботи.

Війна вивільнила досить багато кваліфікованих працівників рівня Middle та Senior, адже деякі компанії закрились, в деяких скоротилась кількість закордонних замовників. Відповідно в компаній, які все ж таки наймають працівників є досить великий вибір кандидатів з досвідом. З

розуміло, що компанії наймають тих в кого більше досвіду, тим більше, що війна сприяла зниженню зарплатних очікувань навіть у кандидатів з досвідом. Таким чином, проблема, яка висвітлюється в цій роботі це те, що в Україні є безліч ІТ курсів, які обіцяють високі зарплати, ще більше є випускників цих курсів, які не можуть влаштуватись без досвіду роботи, який їм ніде взяти, бо роботодавці хочуть наймати тих, в кого такий досвід є.

Стан розробленості проблеми. Наразі дана проблема не висвітлюється в наукових статтях та роботах. Є спеціалізовані сайти [1] та [2], які ведуть статистику ІТ ринку, в т. ч. кількість вакансій для кандидатів без досвіду, кількість відгуків на такі вакансії.

Мета дослідження. Дослідити один з варіантів розв'язання проблеми працевлаштування новачків в ІТ без досвіду в реальних проектах.

Викладення основного матеріалу. В галузі ІТ є декілька рівнів кваліфікації працівників [3]:

- Trainee - студент, або людина, яка закінчила навчання, курси і ще не має досвіду роботи на реальних проектах та не може працювати самостійно.
- Junior - людина, яка крім знань має також і певний досвід на реальних проектах та частково може працювати самостійно

- Middle - людина, яка має досвід роботи 2-4 роки в ІТ, та може працювати самостійно.

- Senior - людина, яка має досвід понад 4 роки, має ширші знання/навички та може менторити інших.

Як видно з визначень, працівники від рівня Middle вже є самостійними і не потребують додаткового навчання та нагляду. Таким чином працівники рівня Trainee та Junior для ІТ компаній були завжди більше інвестицією аніж інструментом генерування прибутку для компаній. Ринок ІТ завжди був і залишається дуже динамічним, він швидко розвивається і реагує як на надлишок спеціалістів, так і на їх нестачу.

Способів реагування на ситуації, які складаються на ринку є декілька, зокрема регулювання заробітних плат та регулювання технічних/не технічних вимог до кандидатів. Так, при стабільній і зростаючій економічній ситуації в світі, компанії можуть збільшувати грошову винагороду та вкладати кошти в розвиток майбутніх Middle працівників, наймаючи та розвиваючи працівників рівня Trainee та Junior. Натомість коли світова економіка погіршується і зменшується кількість замовників, компанії змушені скорочувати свої видатки, що напряму впливає на найм людей без реального досвіду.

Все виглядає логічно і в тому, що компанії не готові наймати кандидатів рівня Trainee та Junior ніяк не можна звинувачувати ці компанії і збільшення вимог, в т. ч. наявність реального досвіду також заощаджує кошти компанії, адже кандидати з досвідом вже можуть бути більш самостійними і не вимагають вкладення значних ресурсів.

Також наявність реального досвіду свідчить про можливість кандидата працювати в команді, адже в ІТ всі проекти це командна робота, в якій soft навички (стресостійкість, вміння комунікувати, вміння давати зворотний зв'язок, вміння підтримувати колег та працювати спільно, а не одноособово) надзвичайно важливі. Тобто будь-якій компанії набагато вигідніше наймати кандидатів вже з досвідом, ніж брати людей відразу після курсів і вкладати в них кошти і ресурси, яких наразі й так не багато.

Інша причина великої кількості кандидатів (19.5 тис. кандидатів на 527 вакансій [4] це хороша маркетингова стратегія ІТ курсів, які обіцяють високі зарплати навіть новачкам без досвіду. З однієї сторони, курси дають знання, але вони не можуть гарантувати працевлаштування відразу після закінчення курсів, адже вони ніяк не можуть впливати на компанії і тим більше на ІТ ринок. ІТ курси реагують на підвищений інтерес до ІТ з боку людей, які мріють про цей напрям і великі заробітні платні.

Деякі ІТ курси обрали модель бізнесу при якій їм достатньо генерувати велику кількість студентів, обіцяючи їм “золоті гори” ніяк не впливаючи на працевлаштування.

Деякі курси обрали іншу модель, вони отримують оплату від своїх студентів протягом декількох років тільки після їх працевлаштування. Та все ж більшість Trainee це випускники курсів, які націлені на кількість своїх студентів, а не на їх працевлаштування. Та й якість самих курсів іноді досить сумнівна.

Так, людина заплатила кошти, походила на заняття, виконала домашні завдання і отримала сертифікат, на курсах, протягом навчання такої людині рекомендували подаватись майже на всі вакансії на всіх платформах.

В результаті, компанії, які хочуть найняти кандидата без досвіду стикаються по-перше з великою кількістю відгуків на вакансії, по-друге, рекрутери таких компаній стикаються з досить великим відсотком не релевантних кандидатів, як закінчили курси, мають сертифікати, але не знають елементарних речей, які мають знати кандидати рівня Trainee. І в результаті рекрутери ще більше відмовляються наймати людей без досвіду, хоча серед таких людей є й справжні скарби, яким просто не пощастило і рекрутер не дійшов їх резюме.

Таким чином, з початком війни досить швидко почала зростати кількість безробітних Trainee. Більшість таких кандидатів це світчери, які працювали в інших сферах, і які втратили роботу або які ще працювали, але повірили в результативність курсів і високі зарплати на старті. Тому коли світчери, після закінчення курсів і безрезультатного пошуку роботи опускають руки і деякі повертаються до попередніх сфер роботи.

Така ситуація не могла тривати довго і мали відбутись якісь зміни, щоб змінити такий порядок речей. Навесні 2023 році розпочав свою роботу проєкт Junfolio [5]. Суть проєкту - надати реальний командний досвід новачкам в ІТ.

Все розпочинається з пошуку реального замовника. Замовників, проєкт шукає серед благодійних і соціальних проєктів. Коли знаходиться замовник, формується повноцінна команда, яка складається повністю з учасників, які не мають реального досвіду, але які пройшли курси і мають знання, достатні для створення сайту для замовника. В кожную команду входить проєктний менеджер, який організовує роботу всієї команди, дизайнері, які створюють дизайн сайту, розробники, які пишуть код і реалізують дизайн-макети, та тестувальник, які тестують сайт на наявність багів.

Проєкт Junfolio також залучає в процес створення сайтів досвідченіших спеціалістів, які є менторами на таких проєктах. Учасники команди проходять найактуальніші етапи, які є в ІТ компаніях.

Таким чином проєкт Junfolio надає своїм учасникам саме той досвід, який хочуть бачити роботодавці. Фактично такий підхід дозволяє закривати відразу декілька напрямків для різних категорій учасників:

- Trainee - за наявності ґрунтовних знань, отримують можливість здобути досвід повноцінної командної розробки сайтів для реальних замовників.

- Замовники (благодійні і соціальні ініціативи) безкоштовно отримують повноцінний сайт.

- Роботодавці можуть обрати на сайті Junfolio кандидатів, які вже мають досвід створення сайтів для реальних замовників. Фактично роботодавці отримують відразу підготовлених спеціалістів, на яких раніше потрібно було додатково виділяти ресурси та кошти для їх підготовки.

- Спеціалісти рівня Middle та Senior можуть допомогти новачкам, поділитись своїм досвідом і “прокачати” свої менторські навички.

Розв'язуючи проблему працевлаштування новачків без досвіду, проєкт Junfolio зміг допомогти не тільки таким новачкам, а й роботодавцям, благодійним та соціальним ініціативам.

Висновки. Наразі проєкт Junfolio продовжує розвиватись і покращувати свої процеси. Коли роботодавці відчують всю користь, яку формує цей проєкт, вони навряд захочуть наймати кандидатів, які не брали участь в такому проєкті. Можна сказати, що вказаний проєкт почав процес трансформування ринку найму новачків.

Список використаних джерел

1. Спеціалізований сайт для ІТ - Djinni. https://djinni.co/market/?exp_from=0&primary_keyword=
2. Спеціалізований сайт для ІТ - Dou. <https://jobs.dou.ua/trends/>
3. Розкрито рівні спеціалістів в ІТ. <https://merge.academy/blog/junior-middle-senior-designer-iak-yikh-vidrizniati>
4. Показана кількість кандидатів без досвіду та кількість вакансій для них. https://djinni.co/market/?exp_from=0&primary_keyword=
5. Сайт проєкту Junfolio <https://junfolio.top>
6. Сторінка проєкту Junfolio в LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/junfolio>

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Тернова Ірина Анатоліївна,

к. е. н., доцент,

Маліновська Аліна Леонідівна,

здобувачка вищої освіти

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Сучасний етап становлення України, як цифрової держави, супроводжується низкою структурних змін, що безповоротно впливають на розвиток публічного управління. Під впливом цифрових тенденцій змінюються умови діяльності органів державного управління, розширюється спектр електронних ресурсів, збільшується обсяг використовуваної інформації, постійно впроваджуються нові засоби та методи комунікації, зростають їхні інформаційні потреби та інтереси, а відповідно модернізуються адміністративно-правові основи їх інформаційного забезпечення. Виклики та проблеми, які кожного дня постають перед органами державної влади, надходять до них та передаються різними каналами комунікації. Інформація має неабияке значення, захищається, оброблюється та безпосередньо впливає на прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. Ця розгалужена система інформаційного забезпечення кожного дня модернізується, саме тому аналіз її поточного стану, врахування її відповідності європейським стандартам та рівень гнучкості у кризових ситуаціях може бути підґрунтям для подальшого розвитку державного управління в Україні.

З аналізу спеціальної наукової літератури, що висвітлює роль інформації, інформаційних систем в економіці й управлінні, управління інформаційними потоками, розвитку інформаційних послуг, можна зробити висновок, що кожен автор обирає свій вектор дослідження в залежності від предмета та об'єкта, що вивчається.

Л.М. Галаган розглядає інформаційне забезпечення як одну з ланок сукупної інформаційно-аналітичної системи, що у своїй структурі містить інформаційні технології, інформаційні системи й інформаційні ресурси для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності. Ефективне управління цією системою забезпечується на основі активної й взаємовигідної співпраці різних аналітичних центрів та інформаційних служб [1].

Р.А. Калюжний під інформаційним забезпеченням системи управління розуміє «поєднання усієї інформації, що використовується, специфічних засобів і методів її опрацювання, а також діяльність фахівців щодо ефективного використання даних, відомостей, знань в організації управління конкретною системою» [2].

Г.О. Блінова найширше розкрила поняття інформаційного забезпечення з точки зору адміністративно-правових визначень. В результаті її досліджень інформаційне забезпечення органів публічної адміністрації слід розуміти як забезпечений комплексом нормативно-правових, організаційно-управлінських, науково-технічних заходів неперервний процес створення, використання, дослідження, зберігання, захисту, передавання, обробки, знищення інформації визначеного виду, якості, обсягу, структури, форми, за допомогою інформаційних систем, мереж, ресурсів та технологій, спрямований на задоволення інформаційних потреб і реалізацію інформаційних інтересів органів публічної адміністрації [3].

Інформаційне забезпечення процесів управління є важливим компонентом у системі взаємодії органів публічної влади з бізнесом, громадянами та між собою, як між суб'єктами адміністративного права. Відповідно до цього загальні принципи та засади інформаційного забезпечення ґрунтуються на численних нормативно-правових актах, що формують собою цілу систему законодавчого регулювання інформаційних відносин в Україні. Закон України «Про інформацію» є одним з основних та регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. Під інформацію слід розуміти будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді [4].

Розвиток інформаційного забезпечення нерозривно пов'язаний з впровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), а також модернізованих технологій управління в органах державної влади.

Дослідження ІКТ у державному управлінні беруть початок ще з ХХ століття. У 1960-х роках у розвинутих країнах саме державний сектор був лідером у використанні комп'ютерів для підтримки бізнес-функцій, включаючи управлінську інформацію, розрахунок заробітної плати та бухгалтерські програми. Згодом уряди, як правило, відставали від приватного сектору в системах надання електронних послуг, які надають прямий доступ до інформації та послуг [5]. У сучасному світі концепції онлайн-уряду займають важливе місце в пропозиціях щодо інформаційного суспільства, складених на таких міжнародних форумах, як Європейське інформаційне суспільство, Всесвітній економічний форум та група індустріальних країн G7. Зростаюча синергія між інформаційними технологіями та телекомунікаціями вже на даному етапі дозволяє урядам бути набагато гнучкішими у способах збору та використання інформації.

Проте варто зазначити, що ІКТ – це лише частина загального механізму інформаційного забезпечення, який функціонує в державних установах. Г.О. Блінова визначає механізм інформаційного забезпечення «як систему правових, організаційних, технічних засобів впливу на поведінку та

діяльність працівників органів публічної адміністрації та інших суб'єктів, з якими вони взаємодіють, для забезпечення обігу (отримання, зберігання, використання, корегування, передання, знищення) якісної, достовірної, актуальної інформації, що задовольняє інформаційні потреби та інтереси органів публічної адміністрації» [3].

Інформаційне забезпечення процесів управління є важливим компонентом у системі взаємодії органів публічної влади з бізнесом, громадянами та між собою, як між суб'єктами адміністративного права. Відповідно до цього загальні принципи та засади інформаційного забезпечення ґрунтуються на численних нормативно-правових актах, що формують собою цілу систему законодавчого регулювання інформаційних відносин в Україні (рис. 1).



Рисунок 1 – Нормативно-правова база інформаційного забезпечення
Джерело: складено автором.

На основі сутнісних характеристик інформаційного забезпечення важливим є етап збору та передачі інформації, що має ґрунтуватись на правових засадах доступу до інформації та її захисту.

Для подальшого методологічного аналізу необхідно виокремити основні етапи механізму інформаційного забезпечення державних установ, адже саме вони визначають методи та технології, що їх використовує організація для опрацювання, зберігання, захисту та передавання інформації на кожному з етапів (рис. 2).



Рисунок 2 – Основні етапи інформаційного забезпечення державних установ.

Джерело: побудовано автором на основі [1, 4].

Зі схеми можна зрозуміти, що механізм інформаційного забезпечення - це багаторівнева, інтегрована та ієрархічно вибудована складна людино-машинна система, призначена для ефективного управління всіма процесами всередині державної установи. Основу управління таким механізмом складає комплекс організаційно-правових та економіко-математичних методів, а також сучасні інформаційні-комунікаційні технології. Останні розвивалися протягом багатьох років і відповідно відбувалися зміни в матеріалах і техніках, що використовуються для зберігання, обробки, запису та комбінування інформації. Залежно від етапу інформаційного забезпечення та характеристики інформаційного запиту на даний час ІКТ поділяють на різні категорії:

1. Комп'ютерні технології. До цієї категорії входять: комп'ютерна техніка, сервери, операційні системи, апаратне або програмне забезпечення.

2. Комунікаційні технології. До них можна віднести технології співпраці з засобами масової інформації (ЗМІ), технології опосередкованої комунікації (електронні петиції, веб-портали, публічні звіти, електронне декларування).

3. Технологія інформаційно-аналітичних систем (ІАС). ІАС – це структура, що містить інформаційні технології, інформаційні системи (призначені для зберігання, пошуку, обробки, надання й поширення інформації) й інформаційні ресурси для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності. Дана система функціонує на основі клієнт-серверної технології, в якій сервери володіють ресурсами, а клієнти звертаються до цих ресурсів. Широке впровадження веб-технологій в ІАС забезпечило створення взаємодії на основі системи електронного документообігу та локальних веб-сайтів державних установ [1].

4. Технологія баз даних. База даних – це організований набір структурованих даних або інформація, що зберігається в електронному вигляді в комп'ютерній системі. Ця технологія охоплює всі процеси, пов'язані з даними в системі: синхронізація, обробка, зберігання, захист.

5. Цифрові технології. Сюди входить створення порталів послуг для громадян, автоматизація комунікативних каналів між органам державної влади та замовниками публічних послуг. Хмарні обчислення та сховища для збереження великого обсягу цифрових даних, які не потребують додаткових інвестицій в інфраструктуру, щоб додавати все більше серверів. Функціонування однієї такої публічної хмари дає можливість спільного використання даних між різними користувачами та постачальником, який керує програмним забезпеченням.

6. Технологія IoT (Internet of Things – Інтернет речей). Одним з прогресивних державних реалізацій IoT є Smart City (розумне місто), де централізована система автономних пристроїв аналізує дані та допомагає покращити процес прийняття рішень в управлінні містами та громадами. Так, наприклад, в Індії ця розробка включає в себе розумне паркування, інтелектуальні транспортні системи, управління водопостачанням та відходами, розумне міське освітлення [5].

7. Штучний інтелект. ШІ є найновішою технологією, яку прогресивні країни вже впроваджують в публічне управління у таких напрямках: автоматизація звичайних державних процесів для підвищення ефективності використання ресурсів; використання ШІ для сприяння раціонального прийняття урядових рішень (наприклад, в оцінці політики, управлінні надзвичайними ситуаціями); створення програм навчання державних службовців в оволодінні навичками роботи з ШІ [6].

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сферу державного управління стає необхідною складовою сучасної організації урядової політики, відомої як електронне врядування. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Використання інформаційно-телекомунікаційних технологій спрямоване на формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Червоницька Ю, Тернова І. вважають, що Україна має значний потенціал для подальшого розвитку цифровізації державного управління. Для цього будуть використані такі можливості та шляхи: розвиток цифрової інфраструктури; розробка та впровадження нових електронних послуг; впровадження штучного інтелекту та аналітики даних для автоматизації процесів управління, покращення прийняття рішень та прогнозування ситуацій; відкритість державного управління ; розвиток кібербезпеки; залучення інвестицій [7].

Інформаційні технології в умовах електронного врядування відрізняються в залежності від суб'єктів, з якими уряд обмінюється, робить запит або доносить інформацію. Загалом існує чотири моделі електронного врядування: G2C, G2G, G2B, G2E. Відповідно до різних моделей електронного врядування впроваджується нова інформаційна технологія (рис. 3).

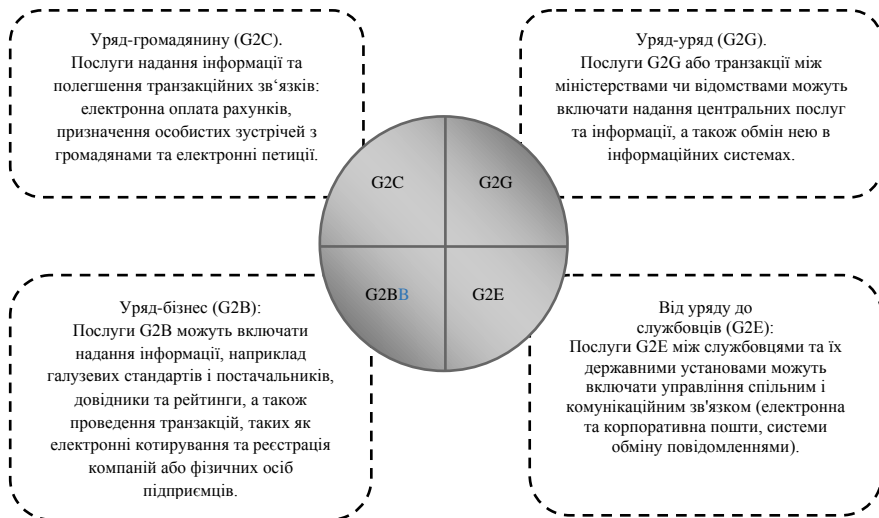


Рисунок 3 – ІКТ в різних моделях електронного врядування.

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Доцільним буде виокремити потенційні переваги нових інформаційних і комунікаційних можливостей для послуг, що надаються державними установами:

1. Зниження адміністративних витрат. ІКТ дозволяють значно скоротити витрати на обробку інформації та її розповсюдження. Зокрема, можливості обмінюватися більшою кількістю даних (наприклад, зміни адреси) між різними інформаційними системами.

2. Швидкість та оперативність надання відповідей на запити громадян.

3. Доступ до всіх відділів і рівнів управління з будь-якої точки. ІКТ підтримують розвиток більш гнучких, зручних способів доступу громадян до державних послуг. Наприклад, деякі уряди розробляють цілодобові он-лайн засоби для ведення бізнесу, таких як заявки на соціальне забезпечення, нарахування податків, подання заяв на візу та продовження ліцензій.

4. Кращі можливості управління. ІКТ дозволяють урядам збирати більше даних з операційних систем, таким чином підвищуючи якість зворотного зв'язку на управлінському та політичному рівнях.

5. Допомога місцевій та національній економіці шляхом сприяння взаємодії між урядом та бізнесом.

6. Зниження корупційних ризиків на основі спрощення бюрократичних процедур шляхом оцифровізації.

Згідно з останніми дослідженнями ООН (United Nations E-government Survey 2022) у сфері розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 46 місце серед 193 країн, маючи індекс 0,80290. Якщо взяти до уваги той факт, що у 2008 році Україна посідала 41 місце з індексом 0,57280, можна стверджувати про значний прогрес інших країн у сфері електронного урядування та підвищення стандартів оцінки даної сфери [8]. Це пояснюється нагальними проблемами щодо впровадження ІКТ у сферу державного управління в Україні:

1. Відсутність чіткої врегульованої правової бази, яка б містила ієрархічну єдність законів і підзаконних актів і не суперечила б одна одній. Частина розроблених прогресивних законів досі чекають свого прийняття.

2. Низький рівень інтеперабельності відкритих даних (можливість комбінування різних видів даних) та електронного документообігу. Відсутність єдиної системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади і місцевого самоврядування.

3. Економічна криза, спричинена російсько-українською війною, яка зменшує обсяг державного фінансування проєктів у сфері цифровізації та електронного урядування.

4. Недостатній рівень інформаційної та технологічної грамотності державних службовців та суспільства.

5. Проблема національної безпеки. Прозорість та відкритість є першочерговим принципом у діяльності державних органів влади, проте створює нові загрози витоку інформації на шкоду національній безпеці нашої країни. Роста ризик так званих кіберзлочинів, атак на офіційні сайти органів влади, що вже було здійснено на початку повномасштабного вторгнення. Наразі також існує велика проблема гібридних війн за допомогою сучасних ІКТ.

Підводячи підсумок, можна констатувати той факт, що використання інформаційно-комунікаційні технології – це невід'ємна складова механізму інформаційного забезпечення процесів управління органів державної влади, а також основний інструмент забезпечення функціонування електронного урядування, яке є запорукою сталого розвитку країни. Незважаючи на ризики та проблеми у цій сфері, ІКТ надають набагато більші можливості для вдосконалення діяльності органів державної влади та інформаційного

суспільства, яке впливає на управлінські рішення через різні канали комунікації.

Список використаних джерел

1. Галаган, Л. (2012). Специфіка інформаційно-аналітичних систем органів державної влади в контексті впровадження технології електронного урядування. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. ВІ Вернадського*, (33), 268-276. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=npnbuimviv_2012_33_24.
2. Каложний, Р. А., Гавловський В. Д. & Цимбалюк, В. С (2001). Інформаційному суспільству України інформаційне законодавство. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*, (2), 7–11. <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/26694/1/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf>.
3. Блінова Г. О. (2019). *Адміністративно-правові засади інформаційного забезпечення органів публічної адміністрації в Україні: актуальні питання теорії та практики*: [Дис. докт. юрид. наук, Запорізький національний університет]. Репозитарій Запорізького національного університету. http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2019/Blinova.pdf.
4. Закон України «Про інформацію» № 2658-XII-BBP (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
5. Desai Ami S. (2016). Information technology used in E-governance. Vivekanand College for BCA. https://www.academia.edu/8175776/Information_technology_used_in_E_governance
6. Schiavo-Campo, S & Sundaram, P.S.A (2001). *To Serve and Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World*. Manila: Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28984/improving-public-administration.pdf>
7. Червоницька Ю., & Тернова І. (2023, 28 квітня). Роль цифровізації у підвищенні ефективності державного управління в Україні. У Серебрянський Д. М., Смірнова О. М., Краєвський В. М.... Швабій К. І (Ред.), *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики* (с. 613-616). Державний податковий університет. 8.5. United Nations E-government Survey 2022. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ДАНИХ ОРГАНІЗАЦІЇ

Світлана Миколаївна Бабич,

к. е. н., доцент,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м.

Харків,

Дмитро Костянтинівич Ілясов,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків

Відсутність єдиної інформаційної стратегії, розрізнені інформаційні рішення та низька грамотність персоналу у сфері інформаційних технологій знижують ефективність управлінських процесів та призводять до помилок стратегічного управління. Необхідність по підвищенню ефективності діяльності організацій, особливо у довгостроковій перспективі, вимагає нових підходів до збору, обробки та подання інформації для вироблення ефективних управлінських рішень у процесі стратегічного управління. Інструменти та залучені методи збору та угруповання інформації характеризуються багатоваріантною методологічною основою та використанням різноманітних методик аналізу, адаптованих до нестійких умов зовнішнього середовища, складності макроекономічних процесів, з урахуванням їх важливості для здійснення виробничо-господарських операцій та вибору варіантів оптимальних стратегій.

Однак найчастіше на підприємствах наявна інформаційна система входить у суперечність із вимогами, що висувуються до неї в сучасних умовах, що свідчить про актуальність даного аспекту дослідження. Один із принципів менеджменту є ухвалення якісних рішень, що ґрунтуються на встановлених фактах та якісному аналізі зібраної інформації.

Для сучасного етапу розвитку економіки характерна особлива складність і масштабність завдань стратегічного управління, що в першу чергу відноситься до управління великими організаціями. Як причини ускладнення управлінських завдань можна виділити вплив різноманітних чинників. До зовнішніх належать динамічність сучасного економічного середовища, процеси глобалізації та подальшої інтеграції України у світовому просторі, посилення конкуренції у багатьох галузях економіки, зростання публічності бізнесу, що передбачає підвищений інтерес до діяльності підприємств не лише акціонерів, постачальників та споживачів, а й інституційних інвесторів, органів місцевого та регіонального управління, громадських організацій.

Організації, знаходячись під впливом факторів власного оточення, намагаються досягти мети свого сталого розвитку, тобто здійснити

трансформацію в якісно новий стан, що вимагає додаткової витрати ресурсів. Негативні тенденції впливу факторів середовища призводить до спаду в господарюванні й у цій ситуації суб'єкт мобілізує свої внутрішні ресурси та можливості задля повернення бізнес-процесу до попереднього стану. Тобто вплив середовища вимагає від економічного суб'єкта додаткової витрати ресурсів та як універсальний вимірник елементів потенціалу прийнято вважати їх вартість.

Підсумовуючи, під потенціалом слід розуміти усі сукупні можливості та нереалізовані резерви в реалізації бізнес-процесу організації та економіки в цілому, які при створенні(зміні) умов та необхідного базису можуть трансформуватися з ймовірних можливостей в реально-дійсні. У свою чергу, «економічний потенціал» характеризується багаторівневістю, при цьому аналіз його можливий, як з боку окремо взятого об'єкта, так і на більших масштабах від відокремленості виробничих сил. Отже, сталий розвиток організації має пряму залежність від наявного потенціалу і забезпечується динамічною стійкістю, внаслідок досягнення стратегічних конкурентних переваг. [1]

Виходячи з вищевикладеного слід зауважити, що сталий розвиток завжди пов'язаний з формуванням і максимально повним використанням економічного потенціалу організацій. Як ми позначили раніше, на наш погляд, найбільш повно визначає сутність економічного потенціалу процесно-цільовий підхід, що відображає не тільки здатність, як соціально-економічної системи досягати результатів у його поточному стані, а й стратегічні цілі сталого розвитку, що формує конкурентні переваги.

У сучасних економічних умовах успіх суб'єкта залежить від конкурентної позиції. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємствам не тільки перемагати в ринковій боротьбі, а й своєчасно вживати заходів щодо реагування на зміни зовнішнього середовища. Результативна конкурентна стратегія дозволяє отримати на виході унікальний продукт, ціна, якість та властивості якого будуть відповідати запитам споживачів.

Інформаційна економіка дає більше можливостей для виходу на нові ринки, просування та популяризації продукції, але в той же час інновації роблять уразливими бази даних з цінною інформацією. Нові технології в межах інформаційної економіки дозволяють підприємствам знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість, забезпечувати ріст вартості підприємства. Зростає швидкість реакції на зміни оточуючого середовища, надзвичайно важливим стає довгострокове планування та побудова конкурентної стратегії. Увага приділяється внутрішній інтеграції підрозділів підприємства, прийняттю спільних стратегічних рішень. [2]

Процес перетворення даних у стратегічну інформацію є послідовною обробкою, систематизацією та аналізом різноманітних політичних,

економічних, соціальних, науково-технічних і внутрішньо-організаційних даних та показників з метою їх перетворення на впорядковану систему стратегічної інформації, що пройшла експертну оцінку і спрямовану на конкретне та пряме використання в процесі стратегічного управління.

Інформаційна система, як першочергова процедура, повинна вміти оптимізувати і ранжувати за значимістю та здійсненністю коло факторів, що впливають на стратегічний вибір, та запропонувати збалансовану номенклатуру показників, що встановлюють зв'язок між групами даних та завданнями, які вирішуються в процесі стратегічного управління.

Отже, конкурентна стратегія підприємства повинна забезпечувати раціональний розподіл існуюче-обмежених ресурсних складових задля досягнення поставленої мети та переваги над підприємствами-конкурентами. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству зайняти більш стійке становище на конкурентному ринку, залучити нових та утримати старих споживачів, розширити ринки збуту власного продукту, покращити якісні параметри та загалом досягти лідерства у обраній ніші, збільшивши вартість підприємства та його прибуток. [3]

Сформована конкурентна стратегія для підприємства має відповідні властивості і діє послідовно і системно. Вона вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей підприємства. Всі вони дозволяють реалізувати таку конкурентну стратегію, яка дозволить підприємству залишатися гнучким і при цьому мати високий рівень платоспроможності, забезпечити високу вартість, ефективність виробничих процесів та якість продукції, що, в свою чергу, дозволить бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

У сучасних умовах найчастіше багато процесів, пов'язані з передачею та аналізом інформації, автоматизовані, що полегшує роботу керівних органів. Інформаційні потоки, створюючи певну систему мають бути організовані таким чином, щоб своєчасно видавати точну та надійну інформацію, яка є основою для ухвалення необхідно сприятливих та дієвих рішень.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. (2020). *Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства*. Видавництво Іванченка І.С.

2. Ворона А. В. (2020). Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. (3). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf

3. Костирко Р. О. (2007). Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка»*. (578), 141 -145.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Світлана Миколаївна Бабич,
к.е.н., доцент,*

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків

*Андрій Андрійович Крайній,
здобувач вищої освіти,*

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків

Поступальний напрямок бізнес-стратегії полягає в управлінні ефективною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Основна мета обраної стратегії – отримання прибутку на довгостроковій перспективі. Загальний план розвитку підприємства формується функціональною стратегією, що визначає деталі та прийоми, прийоми та технології, що впливають на якість роботи у відділі. Це спрямовано якісне використання ресурсів під час реалізації загальної стратегії.

Визначення основних принципів управління організаційними структурами як засобу вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівлі, управління запасами) становить стратегія управління операціями. Як підстратегії операційні стратегії створюються для функціональних областей для успішного виконання стратегій вищого рівня. Базові стратегії організації наведені у табл. 1.

«Застосування стратегічного управління на підприємстві може характеризувати економічні, організаційні, технічні можливості та максимальне використання виробництва, тим самим координуючи формулювання планів розвитку бізнесу для підприємства. Як правило, стратегічне управління підвищує ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах» [1].

При реалізації стратегічних цілей та завдань керівники стикаються з проблемою досягнення запланованих результатів. Мета – це результат, а стратегія – це дії та засоби для досягнення мети. залежність стратегії від конкурентоспроможності продукції, рентабельності у різних регіонах та сегментах. Загальний вектор організаційного розвитку проходить через призму визначення довгострокових конкурентних переваг та інших корпоративних цілей та створення стратегій для їх досягнення з часом. Проте розробка стратегії вимагатиме часу, оскільки вона спирається на аналіз та оцінку багатьох факторів і призначена для поступового впровадження у майбутньому. Стратегія як функція часу – це насамперед функція напряму, а чи не фокусування на певному періоді часу. Вектор організаційного розвитку визначається ухваленою стратегією. Зростання, стабілізація, реінжиніринг, реструктуризація, диверсифікація, скорочення чи комбінація варіантів.

Керуйте фінансовими та людськими ресурсами та визначайте різні типи конкурентних переваг за допомогою рішень для конкретних продуктів та ринків. [2]

Таблиця 1 - Базові стратегії організації

Стратегія	Напрями
Корпоративна стратегія	визначення інвестиційних пріоритетів та направлення ресурсів компанії на найбільш привабливі сфери діяльності; посилення конкурентних позицій кожного бізнесу; створення та управління економічними портфелями структурних підрозділів (зміцнення умов ведення бізнесу).
Ділова стратегія	формулювати заходів щодо формування методу конкурентних переваг; збереження стратегічних дій бізнесу та досягнення цілей підрозділу.
Функціональна стратегія	інтеграція стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Операційна стратегія	вирішення проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу; методи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, технічне обслуговування, транспортування, реклама).

Процес формування стратегічних теоретичних основ та методологій у цій науковій галузі відбувався під вирішальним впливом практичної діяльності та продовжується в даний час. Важливо констатувати той факт, що сучасні теорії корпоративної стратегії є насамперед концептуальними викладами практичних завдань, спрямованих на вирішення проблем, що висувуються вченими. Інакше кажучи, теоретична структура сучасних наукових дисциплін переважно відбиває їх прикладні відносини. Оскільки сучасний світ характеризується безперервним зростанням ринкових змін, розширенням конкурентного поля підприємств та докорінною зміною стратегічного фону підприємств, теорія стратегії змушена слідувати за реальним економічним життям. В ході формування власної стратегії розвитку в умовах невизначеності, вітчизняні підприємства часто змушені використовувати сильно узагальнену, неповну і неточну інформацію щодо різних альтернатив і не можуть передбачити усі можливості, які відкриються під час процесу реалізації даної стратегії, коли з'явиться точніша інформація і виникнуть нові альтернативи.

Настання цифровізаційних процесів економіки країни призвело до підвищення рівня конкуренції, реалізація якої який завжди здійснюється

послідовно при взаємодії учасників ринку. Зважаючи на те, що Україна за останні роки швидко рухається в бік тотального застосування цифрових технологій, то їй функціонувати, а особливо, конкурувати стає дедалі складніше. Найбільше від цього страждають підприємства виробничого сектору, оскільки не можуть із достатньою швидкістю змінювати виробничі лінії та проводити перекваліфікацію кадрів. [3].

Таким чином, теоретичні та методологічні аспекти стратегічного планування досліджувалися багатьма вченими. З усіх переглянутих визначень, можна дійти невтішного висновку, що стратегія є невід'ємною частиною роботи підприємства у цілому. Це дозволяє компанії досягати чітко визначених цілей компанії та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Іншими словами, успішна робота компанії у складних ринкових умовах. Сучасні темпи розвитку ринкових відносин вимагають підвищених знань та накопиченого досвіду у галузі стратегічного планування. Реалізація стратегії – загальноприйняте правило. Це тому, що у разі успішної реалізації це процес, за допомогою якого компанія досягає своїх цілей. Отже, розгляд стратегічного управління підприємством з позицій цифровізації, а також реалізація сформульованих концептів побудови цілей стратегії з акцентом на стратегічне ситуаційне випередження в конкуренції на майбутнє, повністю узгоджується з сучасним розумінням без альтернативності цифрового розвитку суспільства.

В цілому, при розробці стратегії управління в умовах цифровізації зміцнення кваліфікований персонал виходить на перше місце, оскільки є носієм знань та майбутніх можливостей. Формуючи стратегію, необхідно визначити ті внутрішні змінні, які можна розглядати як можливості та загрози для компанії, оцінити їх важливість і закласти основу для створення нових можливостей. Потреби ринку у формуванні он-лайн системи співпраці із замовником, швидкість обміну інформацією, налагодження логістичних ланцюгів та вміння швидко реагувати на запити реалізованої продукції – це основа процвітаючого підприємства. Тому пріоритетними проектами у стратегії розвитку компанії будуть забезпечення кваліфікованими кадрами.

Список використаних джерел

1. Ареф'євої О.В. (Ред.). (2020). Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. ФОП Маслаков.
2. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В.. (2020) Стратегический менеджмент. КНОРУС
3. Вовк О.М., Ковальчук А.М. (2019). Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. (1), 20-32. <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Znnpudps/index.html>.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Світлана Миколаївна Бабич

к.е.н., доцент,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м.

Харків,

Марія Олександрівна Завада,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків

Організаційна структура управління має значний вплив на усі сторони роботи компаній, тобто, структура передбачає ефективність співпраці підрозділів та їх результативну комунікацію, організацію і координацію ефективного контролю над їх діяльністю, адаптивність та гнучкість підприємства до мінливих умов зовнішніх факторів, іншими словами, структура управління є базисом організації, в якому на самому початку формуються здібності організації до саморозвитку.

В умовах функціонування організаційної структури, що динамічно змінюються, не можуть пасивно еволюціонувати. Натомість вони повинні стати об'єктом свідомого вивчення та видозмінними відповідно сучасним умовам, тому потрібна їх повна і чітко сформульована типологія.

Фахівці, вивчаючи проблеми пов'язані з організацією ефективного управління, до обов'язкових компонентів організаційної структури, які необхідно визначати та враховувати відносять: яка міра централізації або децентралізації наявного механізму управління в компанії; певну міру складності виконання управлінських функцій, які характеризується горизонтальною і вертикальною диференціацією різних видів діяльності; формалізація механізму управління [1].

Для вирішення проблеми вибору, вдосконалення і розвитку організаційних структур потрібне розуміння їх суті, переваг і недоліків і, що особливо важливо, умов трансформації одних в інші в процесі організаційного розвитку. Сутність удосконалення організаційної структури управління полягає в управлінні об'єктами у функціональних сферах діяльності підприємства шляхом використання методів автоматизація управління з врахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Любі зміни масштабів компанії або характеру її діяльності супроводжуються ускладненістю, заплутаністю і проблематичністю існуючої організаційної структури управління, при цьому змінюється форма конфігурації управління, пов'язана з виникненням нових елементів. Відповідно можна трактувати наявність класифікації організаційних структур за типами, які відображають найбільш притаманні риси управління для обраного виду економічної діяльності господарського суб'єкту [2]. Організаційну структуру управління

можна розглядати як поведінкову систему, тобто це люди і колективи, що постійно вступають в різні взаємини для вирішення загальних завдань. Відповідна різносторонність та специфіка діяльності окремих ланок побудованого організаційного механізму не може бути ефективно реалізована з використанням яких-небудь однозначних формальних або неформальних методів, тому встає необхідність у поєднанні наукових методів і правил створення індивідуально-адаптованих структур із урахуванням системного підходу, на підставі здійсненої експертно-аналітичної роботи, а також вважаючи на досвід роботи вітчизняних і зарубіжних компаній. В основу усієї методології створення, проектування і впровадження структур управління необхідно опиратися спочатку на - цілі, а потім обов'язково на певні дії - механізм їх досягнення. [3].

Необхідно визначити певні ознаки системного підходу, які треба брати до уваги при створенні організаційної структури окремого суб'єкту господарювання:

- розглядаючи головну ціль створення і функціонування організації треба ретельно деталізувати завдання, щоб при прийнятті управлінських рішень не залишити без уваги окремі складові процесу досягнення мети;

- відповідно встановлених завдань створити комунікаційні зв'язки для поєднання усієї сукупності функцій та на підставі форм розподілу і кооперуванню здійснити вертикаль управління та призначити відповідальних осіб;

- встановити функціональні обов'язки окремих підрозділів і трансформацію інформаційних потоків для побудови результативної горизонталі управління;

- поєднати в узгоджений, органічний механізм елементи горизонтальної та вертикальної системи управління.

При побудові оргструктури величезне значення має вплив різноманітних факторів, які треба брати до уваги і при неможливості змінити їх негативну дію адаптуватися чи зменшити ризики, але не ігнорувати їх (таблиця 1).

Таблиця 1 – Дослідження впливу зовнішнього середовища на проектування і раціоналізацію організації

Етапи	Характеристика процедури дослідження
Етап 1	Виявлення, вивчення і ретельний опис елементів впливу зовнішнього середовища (вхідна інформація, результати виходу, використання технологій та потрібних знань).
Етап 2	Визначення головних взаємозв'язків між усіма елементами зовнішнього середовища, встановити дію факторів прямого впливу.

Продовження таблиці 1

Етап 3	Встановити рівень різноманітності елементів зовнішнього середовища та згрупувати їх (частота змін, об'єктивна визначеність, наявність зворотного зв'язку).
Етап 4	Враховуючи інформацію про стан зовнішнього середовища здійснити проектування складових організаційної структури з урахуванням впливу елементів на функціонування.
Етап 5	Остаточне формування системи управління на підставі специфіки встановлених складових організаційної структури і впливу дії на них зовнішнього середовища.

Організація процесу проектування передбачає поєднання та узгодження функціонування усіх етапів по створенню або удосконаленню необхідних проєктів, тобто спочатку здійснення перед проєктної роботи на підставі всебічної отриманої інформації, потім здійснення технічного проектування і останнє впровадження (робоче проектування).

Таким чином необхідність змін в організаційній структурі, продиктованих мінливими перетвореннями зовнішнього середовища, для розширення можливостей функціонування підприємства повинні бути спрямовані на: залучення ефективних маркетингових інструментів; впровадження раціонального механізму управління персоналом з елементами мотиваційної складової на підставі прозорої та зрозумілої оцінки кадрів; результативній комунікації усіх підрозділів, яка очолюється керівництвом підприємства, тобто тісну взаємодію й двосторонній зв'язок між торговельно-збутовими підрозділами та операційними бізнес-процесами суб'єкта господарювання; стратегічних прогнозах, які розкривають горизонти стабілізації та розвитку.

Список використаних джерел

1. Гриньов А. В. (2014). Організація та управління на підприємстві. Вид. дім «ІНЖЕК».
2. Денисюк І. (2021). Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. Т. 12(3). 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scan_2021_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scan_2021_12(3)_25)
3. Куценко О. В., Удосконалення організаційної структури управління підприємством/ Сучасні тенденції розвитку економічної науки в Україні// Куценко О. В. - №3 - 2010

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

*Кічігіна Єлизавета Євгенівна,
студентка магістратури,*

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ

Імідж – це бачення та сприйняття організації споживачами. Побудова позитивного іміджу, розвиток своєї ідентичності, впізнаваність допомагають одержати конкурентну перевагу на ринку. (1) В основу кожного бізнесу має бути закладений фундамент у вигляді своєї особливості та цінностей, які клієнти будуть згодом поділяти. Наявність унікальності, яка відокремлює від інших компаній, створює довіру та емоційний зв'язок з клієнтами. (2)

Створення свого бренду, використання маркетингових стратегій стало звичайною справою не тільки для приватного бізнесу, а й державних установ. Особливу увагу варто звернути на державні загальноосвітні заклади, які ще нещодавно не відчували занепокоєння щодо свого іміджу, але з настанням викликів сьогодення почали переосмислювати значення розвитку своїх установ, як бренду, для подальшої ефективності та життєздатності. У разі відсутності цілеспрямованих зусиль у формуванні іміджу, освітні заклади можуть зіштовхнутися з такими проблемами, як негативне сприйняття закладу потенційними клієнтами, різке зниження кількості учнів, зменшення обсягу роботи, що призведе до скорочення працівників та погіршенню умов оплати праці. Тож, формувати імідж важливо незалежно від форми власності та сфери діяльності.

Для дослідження та формування стратегії розвитку іміджу були використані емпіричні та теоретичні методи. Шляхом аналізу відбувалася діагностика сильних та слабких сторін. За допомогою моніторингу спостерігалася наявність маркетингових стратегій та загальна оцінка іміджу освітнього закладу на ринку. Методом прогнозування були визначені умови, при яких сформована стратегія просування іміджу буде вважатися результативною. Проаналізував загальноосвітню спеціалізовану школу в м.Київ, можна стверджувати, що керівники здійснюють певні іміджеві заходи, але це виконується несистемно, що не дозволяє сформувати позитивний образ школи в довгостроковій перспективі. Серед основних недоліків, які варто виокремити є ведення особистих сторінок, а не бізнес-акаунтів, в соціальних мережах, недостатня кількість проведення позашкільних заходів, ігнорування важливості росту кількості відгуків на спеціалізованих веб-сайтах, не використання інструментів для просування. Однак школа активно використовує цифрові технології, наприклад, наповнює свій профіль в Facebook різними цікавими матеріалами.

Розбити стратегію на декілька етапів – перше, що має бути зроблено при плануванні розвитку іміджу. Сучасним державним школам варто звернути

увагу на поліпшення стану соціальних мереж, створення позитивного іміджу та підвищення своєї присутності у Веб-просторі за допомогою відгуків. Використання соціальних мереж у просуванні шкіл слід активно впроваджувати. Сторінки варто вести у вигляді бізнес-акаунтів через те, що з'являється широкий функціонал, як от реклама, статистика. Слід ретельно продумувати контент сторінки закладу освіти. Це повинно мати водночас цікаву, пізнавальну та інформативну цінність. При створенні рекламної публікації варто зважати, що школа має наступну цільову аудиторію: учні та батьки. Тобто, важливо зацікавити обидві групи, щоб досягти потрібного результату. Таким чином, за допомогою такого сучасного інструменту маркетингу можна налаштовувати рекламу, таргетувати свій контент на певну аудиторію та вести аналітику.

Слідкувати за сучасними трендами й тенденціями, використовувати їх у своїй діяльності. Це те, що необхідно у роботі з молодим поколінням. В цьому допоможе сервіс TikTok, який є доволі популярний в Україні серед молоді та людей середнього віку. Створення та ведення сторінки в цій мережі є гарною стратегією, оскільки споживачі все частіше надають перевагу коротким відео, а публікація цікавого ролика підвищує шанси потрапити у рекомендації, що буде слугувати додатковою рекламою та покращить впізнаваність закладу. Найперший відеоролик може містити розповідь про заклад, адміністрацію, вихованців, переваги школи.

Наступною дією, яку слід здійснити, є використання відгуків у просуванні. Багато державних шкіл недооцінюють важливість відгуків та майже ніколи не заохочують учасників освітнього процесу їх залишати. Однак це є важливим показником для потенційних батьків та учнів. Відповідно до наявних Інтернет-ресурсів з відгуками, школи, зазвичай, мають невелику кількість залишених коментарів, які вказують на те, що рівень популярності на середньому рівні. Наявні відгуки мають певну сезонність: початок та кінець навчального року, або літній період. Керівникам закладів загальної середньої освіти є доцільність спонукати всіх, хто був споживачем їхніх послуг, залишати відгуки на спеціалізованих для цього сайтах. Певна річ, що відгуки можуть бути як позитивними, так й негативними, проте це гарний інструмент для відстежування слабких сторін свого закладу та важливе джерело інформації для потенційних клієнтів. Найпростіше, що можна зробити для стимулювання людей залишати відгуки – попросити їх про це. Проте здебільшого цього недостатньо, тоді потрібно вдаватися до інших методів. Започаткування конкурсів на найбільш написану кількість відгуків від класу, найдовший коментар тощо. Засобом стимулювання може стати можливість отримати невеликий подарунок за перемогу. Дослухатися до своїх споживачів – це те, що варто не забути будь-якій організації. Проводити опитування та дослідження на якість

функціонування закладу. Саме з такого вивчення з'ясується, що сучасні батьки бажають, щоб їх діти не тільки навчалися, а й мали активний позашкільний розвиток. Це може стати додатковою перевагою закладу освіти за допомогою якої про школу дізнається більша кількість людей. Створення цікавих гуртків, проведення воркшопів заохотить відвідувати заклад не тільки вже наявних послідовників, але й інших учнів з району, або навіть міста. За наявності оригінальних подій та діяльностей можна запросити місцеве телебачення, роблячи при цьому додаткову рекламу для свого закладу.

Державні освітні організації часто асоціюються з обмеженим фінансуванням. Це так, але при належному розподілі коштів, залученні додаткових джерел прибутків, можна виділити певну суму на розвиток свого іміджу та просування. Реклама в соціальних мережах має налаштування під будь-який бюджет. Автоматичне налаштування реклами буде ефективним способом для досягнення цільової аудиторії. Наостанок, варто ще раз наголосити, що стратегія просування іміджу є довготривалим процесом, щоб спрогнозувати дієвість слід визначити ключові показники ефективності та якої позначки вони мають досягти протягом певного періоду часу. Показниками для визначення результативності можуть слугувати: підвищення рівня кількості відгуків на сайтах, зростання позитивних коментарів, збільшення кількості послідовників в соціальних мережах, збільшення кількості клієнтів (учнів) в школі. Якщо протягом півроку ці показники будуть збільшуватися не менш, ніж на 12%, то стратегія є продуктивною.

Отже, унаслідок посилення конкуренції на освітньому ринку українським державним школам доводиться працювати над розвитком та просуванням свого іміджу. Кожна школа визначає свої переваги та недоліки, над якими працюють протягом тривалого періоду часу, визначають ключові показники для контролю результативності. Такі чинники, як використання цифрових технологій, активний розвиток соціальних мереж, адаптація до сучасних тенденцій, підвищення обізнаності та створення позитивного іміджу через відгуки мають враховуватися при плануванні стратегії закладу освіти.

Список використаних джерел

- 1.Promotion Strategy: How To Promote Your Business [2023]. (б. д.). Evinex Digital Marketing Agency. <https://www.evinex.com/promotion-strategy/#promotion-strategy-fundamentals>
- 2.Types of promotional strategies for your small business. (n.d.). <https://www.ewmaccountants.com.au/blog/types-of-promotional-strategies-for-your-small-business/>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

*Юзефович Карина Олексіївна,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

Формування стратегії будь-якого підприємства базується на ефективному управлінні виробничим процесом з метою отримання максимального прибутку. Використання штучного інтелекту в даній сфері дозволяє здійснювати керування усіма процесами підприємства швидко, ефективно та з високою якістю. Впровадження комп'ютерних технологій сприяє зменшенню ризику помилкових дій в організації виробничого процесу. Однак таке впровадження може вимагати значних капіталовкладень, що не завжди є економічно обгрунтованим. У сучасних умовах багато підприємств віддавали перевагу перенесенню виконання відповідальних операцій на комп'ютери.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у сучасному суспільстві та публічному секторі з кількох причин. Його можливість автоматизувати багато рутинних і повторюваних завдань визволяє людей від монотонної роботи, дозволяючи їм зосередитися на більш складних і творчих викликах. В публічному секторі це перекладається на автоматизацію адміністративних процесів, обробку даних, аналіз політики та програм, що сприяє більш ефективному виконанню робіт та ухваленню кращих рішень [1].

ШІ може використовуватися для поліпшення обслуговування громадян у публічному секторі, включаючи розробку чат-ботів або віртуальних помічників. Ці технології можуть забезпечувати швидку та точну інформацію про послуги, відповідати на запитання та надавати підтримку громадянам. Працюючи цілодобово, такі системи допомагають зменшити завантаження персоналу та покращують доступність послуг.

На сьогоднішній день використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації адміністративних процесів стає все більш актуальним та поширеним явищем у різних галузях та організаціях. Деякі з останніх тенденцій та досягнень в цьому напрямку включають: автоматизація рутинних завдань: ШІ використовується для автоматизації повторюваних адміністративних завдань, таких як обробка документації, заповнення форм, розподіл інформації тощо. Це дозволяє вивільнити ресурси та збільшує ефективність роботи персоналу. Аналіз даних та прийняття рішень: Системи ШІ в здатність аналізувати великі обсяги даних швидко та точно. Це допомагає приймати обгрунтовані рішення на основі комплексного аналізу інформації, що в свою чергу сприяє вдосконаленню стратегічного управління. Чат-боти та віртуальні асистенти: В багатьох адміністративних сферах почали використовувати чат-боти та віртуальних асистентів, які

можуть взаємодіяти з користувачами, відповідати на запитання, надавати інструкції та вирішувати прості завдання, звільняючи ресурси від рутинної комунікації. Прогнозування навантаження та планування ресурсів: Системи ШІ можуть використовуватися для прогнозування навантаження на адміністративні служби та ефективного розподілу ресурсів, що сприяє оптимізації роботи великих організацій. Забезпечення безпеки та конфіденційності: Застосування ШІ в адміністративних процесах також спрямоване на підвищення рівня кібербезпеки та забезпечення конфіденційності даних.

З використанням штучного інтелекту у сфері публічного управління організації повинні перетворювати свої інформаційні системи так, щоб вони були доступними і зрозумілими. Крім того, за допомогою зручності та інтерактивності ці системи мають наблизитися до соціальних мереж, сприяючи залученню громадян до постійної, зацікавленої та відповідальної взаємодії. Під поняттям "соціальна технологізація" мається на увазі процес оптимізації соціального простору та подолання його розбалансованості за допомогою інноваційного підходу до соціальної діяльності. Цей підхід передбачає активне впливання на розвиток соціальних систем, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, штучний інтелект та соціальні технології. Ці засоби дозволяють впроваджувати в процес не лише методи соціальної діагностики та пізнання, але й активні засоби впливу на його зміну, такі як мотивація, навчання, інновації та творчість в суб'єктів та об'єктах публічного управління. Важливо враховувати, що суспільство приділяє увагу сутності управлінської орієнтації технології соціальної діяльності, розглядаючи її як гуманістичну чи інструментальну [2].

Використання штучного інтелекту (ШІ) в сфері публічного управління має свої позитивні аспекти, але також приносить певні ризики. Розробка та впровадження ШІ пов'язані з виникненням етичних питань, таких як забезпечення конфіденційності та захист персональних даних, оцінка відповідальності та прозорості алгоритмів, а також уникнення дискримінації. ШІ, що базуються на алгоритмах машинного навчання, можуть здаватися об'єктивними, але вони можуть виявити себе вразливими до систематичних помилок при наявності викривлень у вхідних даних чи алгоритмах. Це може призвести до прийняття невірних рішень, які негативно позначаються на громадянах та суспільстві в цілому. Використання ШІ може також породжувати технологічні проблеми, оскільки системи ШІ можуть стати необхідними для правильної роботи адміністративних органів. Це викликає питання щодо надійності, доступності та стійкості ШІ, а також здатності суспільства адаптуватися до можливих відмов чи неполадок у системі. Застосування ШІ в сфері публічного управління може бути пов'язане з покращенням процесів ухвалення рішень, прогнозування та управління кризами, поліпшенням взаємодії з громадськістю, впровадженням електронного управління, прогнозуванням та управлінням ресурсами, а

також створенням систем моніторингу та прогнозування для отримання актуальної інформації з різних сфер політики [3].

Використання штучного інтелекту в оптимізації адміністративних процесів є перспективним інструментом, спрямованим на підвищення ефективності та ефективності публічного управління. ШІ надає можливості для автоматизації рутинних завдань, швидкого аналізу великого обсягу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Впровадження систем машинного навчання та аналізу великих даних дозволяє урядовим органам прогнозувати та управляти ресурсами, підвищувати взаємодію з громадськістю, спрощувати доступ до публічних послуг та створювати системи моніторингу для актуального аналізу ситуації.

Однак разом із перевагами використання ШІ виникають етичні та технічні виклики, такі як забезпечення конфіденційності та прозорості алгоритмів, уникнення дискримінації та збереження стійкості систем. Важливо збалансувати впровадження технологій з урахуванням етичних норм та потреб громадян. Використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів є ключовим аспектом сучасного бізнес-середовища. Впровадження технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити ризики та прискорити реакцію на зміни в ринкових умовах. Штучний інтелект забезпечує можливість автоматизації повсякденних операцій, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях та прийнятті важливих стратегічних рішень. Алгоритми машинного навчання та аналіз даних допомагають відстежувати та прогнозувати тенденції, що полегшує формування оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей. Загалом використання штучного інтелекту в адміністративних процесах є ключовим елементом сучасного публічного управління, спрямованим на підвищення продуктивності та покращення взаємодії між урядом та громадянами.

Список використаних джерел

1. Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY», Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University, provulok Khersonskyi (Mahnitohorskyi), 3, Kyiv, 02094, Ukraine URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/issue/view/10/11>

2. Енциклопедичний словник за ред. Іванова В.М., Патрушева В.І.; Акад. 380 наук соціал. технологій та місцевого самоврядування. 3-тє вид., перераб. та дод. М.: Муніципальний світ, 2004. 672 с. Теорія управління: соціально-технологічний підхід. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf

3. Квітка С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецви-пуск. С. 131–134. URL: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134.6>

COMMON CHALLENGES ENCOUNTERED BY EMERGING ORGANIZATIONS

Tetyana Mayboroda
Associate professor, PhD,
Sumy State University, Ukraine,
Daniela Chumakova,
Student,
Loughborough University London, the UK

In the dynamic landscape of business, emerging organizations confront a myriad of challenges that significantly influence their journey towards sustainability and growth. This thesis seeks to unravel the common challenges encountered by these nascent entities, delving into barriers to entry, industry-specific intricacies, the role of gatekeepers, resource constraints, and the liabilities associated with newness and smallness. Defined as the expenses borne by prospective entrants but not shared by established companies, barriers to entry, as outlined by Lofstrom et al. (2014), encompass structural and strategic hurdles that demand nuanced navigation. The aim of this thesis is to illuminate the multifaceted nature of challenges faced by emerging organizations and their implications for sustainable growth.

A barrier to entry represents an expense that a prospective entrant must incur when attempting to join an industry, but is not shared by companies already established in that industry. Barriers to entry for new organizations, as outlined by Lofstrom et al. (2014), encompass both structural challenges, such as complex and capital-intensive production processes, and strategic hurdles intentionally erected by incumbent firms to safeguard their markets. The intricate nature of production processes poses financial and technical barriers, while deliberate strategies by established firms, such as exclusive contracts and aggressive marketing, further complicate entry for newcomers. Lofstrom et al.'s insights underscore the necessity for emerging organizations to navigate a landscape shaped by both structural and strategic impediments.

Lofstrom et al. (2014) highlight the variability of entry barriers across industries, with low-barrier sectors characterized by limited prevalence of cost leadership and product differentiation strategies among incumbents. In high-barrier industries, stringent requirements such as specialized manufacturing equipment or technical expertise create formidable entry challenges, particularly in software development. The likelihood of entrepreneurial entry hinges on access to resources necessary to overcome industry-specific barriers, with those possessing greater resources being more likely to successfully enter and compete. Lofstrom et al.'s industry-centric approach underscores the importance of tailoring strategies to the specific challenges posed by varying entry barriers in different sectors.

Understanding these dynamics is essential for entrepreneurs aiming to navigate and succeed in industries characterized by diverse entry challenges.

The concept of gatekeepers, as defined by Rogers and Agarwala-Rogers in 1976 and cited by Freeman in 1980, are individuals strategically positioned within communication structures to regulate the flow of messages through channels. In organizational and media contexts, gatekeepers wield influence over information dissemination, serving as intermediaries with the power to shape narratives. Gatekeepers play a dual role in innovation systems by serving as conduits for external knowledge sourcing and facilitating the diffusion of innovations within the local system (Graf 2011).

In the realm of entrepreneurship, the effective management of resource constraints is paramount, and Martinez Dy et al. (2017) offer a multifaceted approach encompassing bootstrapping, reducing opportunity costs, embracing affordable losses, and prioritizing self-education. Entrepreneurs are encouraged to engage in intensive research, seek paid training opportunities, build extensive network contacts, and enlist professional assistance as part of their strategic toolkit. Entrepreneurs need to flexibly balance financial resources and time, encouraging experimentation with different combinations to make the most of limited resources.

Stinchcombe's (1965) concept of the "Liabilities of Newness," as cited by Carayannopoulos (2009), draws attention to the heightened vulnerability of new firms, which experience higher failure rates compared to their older counterparts. This perspective suggests that as firms age, the associated risks tend to decline. The notion of newness implies a set of challenges, potentially arising from unfamiliarity with market dynamics, untested business models, or inadequate resource networks, contributing to the increased fragility of nascent enterprises.

The liabilities of newness and smallness, as outlined by Carayannopoulos (2009), encompass both internal and external dimensions. Internally, the constraint of small size hinders the realization of economies of scale, while an organic firm structure and a lack of experience, knowledge, and efficient routines further impede effective operations. Externally, emerging enterprises grapple with limited network and market resources, hindering their ability to establish robust connections. Additionally, the lack of a perceived legitimacy due to the absence of a track record poses a substantial external challenge, potentially influencing stakeholder trust and confidence. These combined internal and external factors underscore the multifaceted nature of the hurdles faced by new and small businesses in their quest for sustainability and growth. In addition to navigating the intricate landscape of challenges faced by emerging organizations, it is crucial to recognize the inherent benefits of smallness and newness in the entrepreneurial journey. Incumbents entrenched in established industries often exhibit a tendency to be slow and set in their ways, attempting to stretch existing technologies to fit emerging circumstances - an opportunity for agile newcomers to capitalize on this dynamic. Furthermore, young firms possess the ability to explore and learn faster,

benefiting from greater flexibility in adapting to the rapidly evolving market demands (Autio et al., 2000, Carayannopoulos 2009). This adaptability becomes a distinct advantage, allowing emerging organizations to maneuver through challenges with agility and responsiveness. Additionally, Hunt and Ortiz-Hunt (2017) suggest that entrepreneurial innovators within these nascent entities achieve greater success by approaching multi-directional value creation as a distinct challenge. This encompasses the strategic embrace of new technologies, experimentation with innovative organizational forms, and the continuous evolution of business models - a testament to the dynamic and adaptive nature of emerging organizations on their journey to sustainable growth.

In conclusion, this thesis has navigated through the intricate landscape of challenges faced by emerging organizations, shedding light on the nuanced nature of barriers to entry, industry-specific dynamics, gatekeeper influence, resource constraints, and the liabilities associated with newness and smallness. The exploration of these challenges reinforces their multifaceted nature and the resilience required for sustainable growth. This thesis reaffirms the central focus on understanding and addressing these challenges for the successful establishment and development of new organizations. A signpost for future research is laid, recognizing the evolving nature of challenges in the dynamic entrepreneurial landscape.

References

1. Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
2. Carayannopoulos, S. (2009). How Technology-Based New Firms Leverage Newness and Smallness to Commercialize Disruptive Technologies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 419–439.
3. Freeman, L. C. (1980). The gatekeeper, pair-dependency and structural centrality. *Quality and Quantity*, 14(4), 585–592. <https://doi.org/10.1007/BF00184720>
4. Graf, H. (2011). Gatekeepers in regional networks of innovators. *Cambridge Journal of Economics*, 35(1), 173–198. <https://doi.org/10.1093/cje/beq001>
5. Hunt, R., Ortiz-Hunt, L. (2017). Entrepreneurial round-tripping. *Management Decision*, 55(3), 491–511. DOI: 10.1108/MD-07-2016-0475.
6. Lofstrom, M., Bates, T., & Parker, S. C. (2014). Why are some people more likely to become small-business owners than others: Entrepreneurship entry and industry-specific barriers. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 232–251. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.004>
7. Martinez Dy, A., Marlow, S., & Martin, L. (2017). A Web of opportunity or the same old story? Women digital entrepreneurs and intersectionality theory. *Human Relations*, 70(3), 286–311. <https://doi.org/10.1177/0018726716650730>

ПРІОРИТЕТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Ціпуринда Володимир Степанович,
к.е.н., доцент,*

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Сучасні умови розвитку інноваційної діяльності ставлять перед її ініціаторами завдання організування безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення впровадження нововведень та відповідної гнучкої системи управління, яка стимулює інноваційний розвиток. Їх головним джерелом на сьогодні, окрім технічних технологічних та фінансових ресурсів, є система так званих нематеріальних активів і, перш за все, людські ресурси, професіоналізм і знання, як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інноваційних технологій в системі управління підприємством.

Інноваційний потенціал – це здатність господарства (взагалі) чи суб'єкта господарювання (зокрема) робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового). Інноваційний потенціал у світовій практиці управління оцінюється показником „ТАТ”, під яким розуміють період з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відправлення на ринки у значних кількостях [1].

Вивченню інноваційного потенціалу підприємства та пов'язаного з ним управління інноваційним розвитком присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, наприклад, вплив інноваційного потенціалу на конкурентоспроможність підприємства вивчали Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. І. [1]. Окремим питанням розвитку інноваційного потенціалу приділяли увагу Гречан А.П., Гринько Т. [2, 3]. Теоретичні аспекти системного моделювання розкриття інноваційного потенціалу підприємства знайшли своє висвітлення у роботах Полякова В. [4]. Впливу життєдіяльності сучасного суспільства на пріоритети і інструменти розвитку інноваційного потенціалу підприємства присвятили свої дослідження Чабан В.Г., Шамина, Л. [5, 6].

Однак, ще не досконально вивчено вплив закономірностей циклічного розвитку таких соціально-економічних систем, як підприємство, на розкриття його інноваційного потенціалу, пріоритетів та цінностей для розвитку його внутрішнього і зовнішнього середовища, що обумовлюють розвиток глобальної природної метасистеми, і, тим самим, впливають на соціально-економічні процеси. Подальше вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку інноваційного потенціалу підприємства та його впливу на системні

основи трансформаційних процесів у економічному просторі, обумовили вибір мети даного дослідження.

В економічній науці наразі немає узагальненої точки зору щодо однозначності виділення базових критеріїв розвитку інноваційного потенціалу у діяльності підприємств торгівлі. Ми вважаємо, що в сучасних умовах з метою розробки ефективного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, доцільно використовувати узгоджену систему показників, які більш детально і всебічно характеризують стан, рівень і перспективи його використання. Дослідження, які проведені на підприємстві «Ласкомекс», м. Лодзь, Польща з участю автора, виявили певні особливості і проблеми в розвитку цієї тенденції.

Тому, *інноваційний потенціал* необхідно розглядати як комплексну структурно-динамічну систему із 12-ти детермінант, що інтегрує інноваційні можливості підприємства, що зв'язані причинно-наслідковими зв'язками: науково-дослідницькі, кадрові, технологічні тощо (рис. 1).

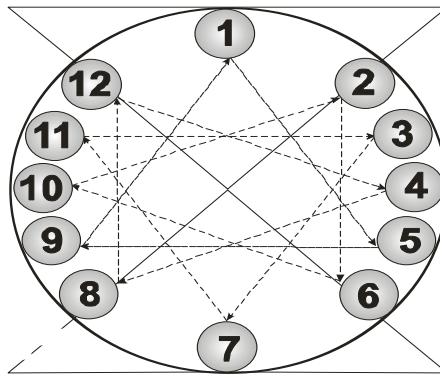


Рисунок 1 - Структурно-динамічна система із 12-ти детермінант, що інтегрує інноваційні можливості підприємства торгівлі, де:

1. Науково-дослідницькі можливості: - рівень витрат на наукові пошуки та розробки у операційних витратах; рівень витрат на використання науково-технічних досягнень; частка персоналу відносно загальної чисельності, яка займається науково-дослідними пошуками та розробками.

2. Ресурсні можливості: - рівень забезпечення торговою площею; рівень рівномірності та ритмічності поставок; рівень товарообороту; рівень розвитку прямих зв'язків з постачальниками.

3. Планово-аналітичні можливості: - розвиненість системи планування; гнучкість системи планування і використання ресурсів; оптимальність поточних товарних запасів.

4. Технологічні можливості: - рівень застосування новітніх технологій продажу та надання послуг; розвиненість системи внутрішньо-магазинних технологій.

5. Технічні можливості: - ступінь використання технічних потужностей; комп'ютерного оснащення; ступінь гнучкості в перебудові технічного забезпечення.

6. Комунікативні можливості: - розвиненість системи комунікацій; рівень психологічного клімату на підприємстві.

7. Внутрішньо-організаційні можливості: - ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури; рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; рівень компетентності керівників; рівень керованості підрозділами.

8. Кадрові можливості: - рівень кваліфікації персоналу; ступінь готовності персоналу до інноваційних змін на підприємстві.

9. Мотиваційні можливості: - розвиненість системи мотивації персоналу; рівень творчої ініціативності персоналу.

10. Можливості системи якості: - розвиненість системи якості; розвиненість системи навчання і перепідготовки персоналу; рівень культури обслуговування та самообслуговування.

11. Маркетингові можливості: - раціональність використання каналів розподілу товарів; гнучкість цінової політики; рівень використання реклами; ефективність системи зв'язків із споживачами.

12. Інформаційні можливості: - розвиненість системи інформаційного забезпечення та пошуку інновацій; забезпечення новітніми інформаційними системами.

Підсумовуючи результати аналізу ефективності діяльності підприємств, зауважимо, що фактично досягнутий ними рівень розвитку інноваційного потенціалу є недостатнім, але здатним до подальшого вдосконалення. Слід відмітити, що чим вище рівень узгодженості комплексу складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Кожне підприємство відповідно побудованої стратегії, повинно враховувати необхідність отримання не тільки фінансового прибутку, але й ще безперервної професійної підготовки кадрів, що забезпечує не тільки розвиток підприємства, але й розвиток його внутрішнього і зовнішнього середовища:

- набуття досвіду управлінської діяльності з організації розвитку зовнішнього середовища;

- набуття досвіду зростаючої інтеграції між робітниками у внутрішньому середовищі, що виявиться в більш високому рівні технології діяльності та більш високій якості продукції та послуг, які розвивають суспільство;
- професійного і духовного зростання людини за рахунок її поетапного та зростаючого включення в управління підприємством на своєму рівні.

Отже, підприємство повинно бути відкритою системою, яка невпинно само розвивається, і, для досягнення ефективного розвитку воно повинно покладатись на: структурно-динамічну систему узгодженого розвитку усіх складових інноваційного потенціалу універсальну систему управління, яка забезпечує його оптимальну інноваційну діяльність на всіх етапах розвитку (структуроутворення, розвиток горизонтальних зв'язків між підсистемами, управління ієрархічними зв'язками та трансформаційним виходом на більш високий якісний рівень розвитку); колективну систему управління і самоуправління, які розкривають ініціативу та відповідальність кожної людини за інноваційний розвиток підприємства; якісну систему підготовки та перепідготовки управлінських кадрів.

Список використаних джерел

1. Александрова В. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України / Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. // Економіка та прогнозування. – 2007. – № 2. – С. 9 – 26.
2. Гречан А. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / Гречан А.П. // Економіка та держава. – 2005. – №7. – С. 34.
3. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Гринько Т. // Економіст. – 2010. – №2. – С. 56–58.
4. Поляков В.А. Философия управления. – М.: Новый центр, 2012. – 88 с.
5. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / Чабан В.Г. // Фінанси України. – 2006. – №5. – С. 142–148.
6. Шамина, Л. Инновационный потенциал предприятия / Шамина Л. // Инновации. – 2007. - №9. – С. 58 – 60.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В ПОЛЬЩІ (М. ПОЗНАНЬ) ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЇЇ ПІДХОДІВ В УКРАЇНІ

*Деміхов О.І.,
к.н держ.упр., старший викладач,
Сумський державний університет, м. Суми,
Естонський університет природничих наук, м.Тарту, Естонія⁵
Барикін Артем Сергійович,
студент гр. ДС.мз -31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасне суспільство стоїть перед численними викликами та завданнями в галузі соціального розвитку. Вирішення питань соціальної справедливості, підвищення якості життя громадян, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту є надзвичайно важливими завданнями для країн у всьому світі. Саме у цьому контексті вирішення проблеми соціального розвитку набуває особливого значення.

Поняття «соціальний розвиток» та «соціальна політика» в сучасному суспільстві є невід'ємними компонентами структури та функціонування держав та організацій. Вони відображають ключові аспекти громадських та соціальних відносин, а також визначають спрямованість дій у вирішенні соціальних проблем та політики соціального захисту.

Згідно аналізу БД Scopus® публікації питанням соціального розвитку та соціальної політики присвятили такі вітчизняні науковці, як Ангелштам С., Елбакідзе М., Ніжник М., Дієгтіар О.А., Грут В., Люльов О., Мельникович М., Павлова М., Пимоненко Т., Сарккі С., Абуселідзе Г., Андрусів У., Бхандарі М.П., Білан Ю., Боголіб Т., Бородієнко О., Єрмольєва Т., Федюнін С., Гальцова О. Зокрема особливості соціального розвитку досліджують: Мних М.В., Моторнюк У.І., Лук'янихін О.В.

Серед науковців Польщі, які вивчають проблематику соціальної політики: Магнушевський С., Чайковський М., Сендзімір Й., Кастанью Р.А., Сент, Дж., Оджавер Х., Штубецька М., Балог С., Бомбіак Є., Бродний Й.

Актуальність тематики управління соціальною політикою в науковій галузі обґрунтовується на базі використання пошукового інструменту БД Scopus®.

Всього виявлено 78 343 документів з 1916 по 2024 рр. На рис. 1 відображено динаміку наукових праць у галузі управління соціальною політикою.

⁵ *Estonian University of Life Sciences, Tartu, Estonia*

Рисунок 1 репрезентує позитивну динаміку праць в галузі управління соціальною політикою, яка підтверджує актуальність досліджень.

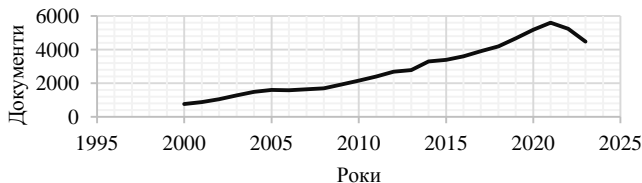


Рисунок 1 – Кількість документів присвячених тематиці управління соціальною політикою на базі використання БД Scopus® за пошуковими словами TITLE-ABS-KEY social policy AND management, Scopus®. (<https://www.scopus.com/>)

З метою більш ґрунтовного дослідження сутності понять «соціальний розвиток», та «соціальна політика» нами здійснено аналіз рівня популярності даних запитів за допомогою інструменту Google trends, Google Trends. (<https://trends.google.com/trends/>). Рисунок 2 репрезентує рівень популярності цих запитів у світі.

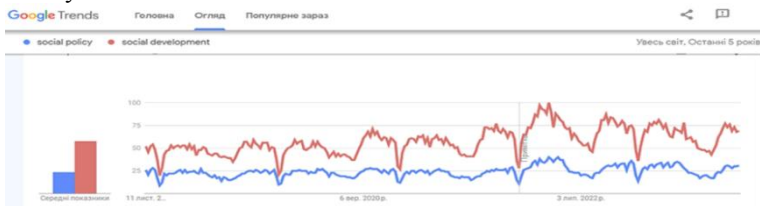


Рисунок 2 – Визначення громадського світового інтересу до тем: social policy/ social development на базі використання пошукового інструменту Google trends (динаміка за 5 років).

Дослідження громадського світового інтересу до тем: social policy/ social development доводять, що тема соціального розвитку є більш популярною, ніж тематика соціальної політики. Виходячи з аналізу країн, які виявляють інтерес до тем, можна зробити висновок, що країни, які досягли успіху у реалізації соціальної політики концентрують свої зусилля на траєкторії соціального розвитку. У свою чергу, країни, що мають певні проблеми у галузі розроблення соціальної політики, особливо зацікавлені саме в цьому питанні. Також необхідно зазначити, що незважаючи на дещо різний рівень зацікавленості до тем, відслідковується певний рівень кореляції між динамікою запитів. Найвищий рівень зацікавленості до тем спостерігається у 2022 році.

До країн лідерів за рівнем зацікавленості до обраних тем, які приділяють в рівній мірі увагу до проблем соціальної політики та соціального розвитку входять: Ірландія, Італія, Південна Корея, Велика Британія, Швеція, Німеччина, Франція, Туреччина, Іспанія, Нідерланди, Японія, Австралія, Сполучені Штати, Гонконг, табл. 1

Таблиця 1 – Співвідношення рівня зацікавленості громадськості до тем social policy/ social development

Країна	соціальна політика, %	соціальний розвиток, %	Країна	соціальна політика, %	соціальний розвиток, %
Ірландія	53	47	Туреччина	42	58
Італія	53	47	Іспанія	42	58
Південна Корея	46	54	Нідерланди	41	59
Велика Британія	45	55	Японія	40	60
Швеція	44	56	Австралія	39	61
Німеччина	44	56	Сполучені Штати	39	61
Франція	43	57	Гонконг	39	61

З метою урахування досвіду Польщі та впровадження найкращих практик в Україні, вважається за доцільне здійснити Google trends-аналіз для Польщі та України, рис.3.

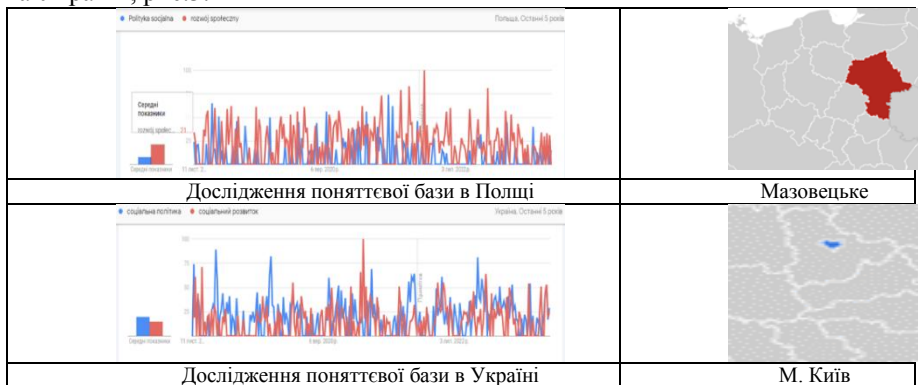


Рисунок 3 – Визначення громадського інтересу до тем «соціальна політика», «соціальний розвиток» на базі використання пошукового інструменту Google trends в Польщі та Україні (динаміка за 5 років).

Питання соціального розвитку в Польщі більш є популярними. Дослідження в цій галузі здебільшого реалізуються в м. Мазовецьке. В Україні більш популярними є питання соціальної політики, які переважно вивчаються у м. Києві.

Реалізація соціальної політики в сучасному світі зіштовхується з різноманітними проблемами та викликами, які вимагають уваги та

розв'язання. Деякі з основних проблем в сфері реалізації соціальної політики в світі включають таке: бідність та соціальна нерівність; доступ до охорони здоров'я та освіти; демографічні виклики; безробіття; міграція; екологічні проблеми; доступ до житла; ефективність соціальних програм.

До особливостей реалізації соціальної політики у м. Познань визначаються такими напрямками: 1) Програми підтримки для малозабезпечених груп. 2) Освіта та розвиток. 3) Медична допомога та охорона здоров'я. 4) Програми зайнятості. 5) Житлові програми. 6) Громадська участь. 7) Сприяння розвитку місцевого підприємництва. 8) Екологічна політика.

Європейський досвід реалізації соціальної політики, зокрема в Польщі, доводить необхідність формування стратегічного бачення перспектив національного розвитку соціальної політики, лідируючої ролі держави у регулюванні соціальних процесів. Аналіз соціальної політики міста Познань дає можливість побачити окремі аспекти соціальної політики, які було б варто використати для покращення ситуації у сфері соціального захисту населення України. Важливим фундаментальним чинником поступу в соціальній сфері України могла б бути допомога у створенні та державна фінансова підтримка неурядових (приватних) соціальних установ, таких як дитячі будинки, будинки для інвалідів, людей похилого віку. Надзвичайно важливим є розширення державного (регіонального чи муніципального) сектору соціального житла, можливо у фінансовій співпраці з міжнародними організаціями та фондами. Надзвичайно важливою у Польщі є підтримка сімей, і не тільки багатодітних. На утримання та виховання до повноліття кожної дитини держава щомісячно виплачує батькам фіксовану суму, яка складає в еквіваленті більше 4 тис. грн, це при тому. Перед початком навчального року, виплачується допомога на кожного школяра, тобто закривається питання портфеля, учнівської канцелярії та підручників. Для дітей з малозабезпечених сімей передбачена повна чи часткова (в залежності від доходів сім'ї) компенсація харчування в дитсадку чи школі. Таким чином Польща стимулює фінансове покращення демографічного стану держави.

Проаналізувавши соціальну політику Польщі в порівнянні з соціальною сферою України можемо констатувати, що, вбачається необхідним максимально взяти до уваги та використання соціальний досвід європейських країн, зокрема Польщі, звичайно, адаптувавши його до традицій та менталітету народу України.

Список використаних джерел

1. Scopus®. (<https://www.scopus.com/>)
2. Google Trends. (<https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=social%20policy,social%20development&hl=uk>)

ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

*Мінченко Марія Геннадіївна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми,
Болотна Тетяна Олександрівна
студентка 3 курсу, спеціальність 075 «Маркетинг»,
Сумський державний університет, м. Суми*

В сучасних умовах збутова політика підприємства є ключовим аспектом маркетингової діяльності, а соціальні мережі стали невід'ємною частиною взаємодії між продавцем і покупцем. Соціальні мережі забезпечують можливість взаємодії з потенційною цільовою аудиторією у будь-якій точці світу. Це дозволяє підприємствам не лише розширювати географію свого збуту та залучати нових клієнтів, які можуть бути зацікавлені у їхніх товарах чи послугах, а й шляхом постійної комунікації через регулярні публікації, рекламні кампанії та взаємодії з аудиторією сприяти підвищенню свідомості про бренд, продукт чи послугу [2,7].

Поряд з цим, актуальним залишається питання дослідження ефективності застосування основних функціональних можливостей соціальних мереж (зокрема Інстаграму) та розробка маркетингової стратегії для бізнесу.

Сучасні соціальні мережі є своєрідним ринковим середовищем, де вже діють свої правила економічної гри, формується автентична мова спілкування між продавцем та споживачем [3,4,6]. Крім того, бізнес може використовувати соціальні мережі, як канал реалізації власної збутової політики, розширення асортиментної політики, диверсифікації ризиків тощо.

Функціональні можливості соціальних мереж для бізнесу доцільно згрупувати за двома напрямками: інструменти для створення / управління сторінкою бізнесу та інструменти для реклами та просування [1].

Основними перевагами використання соціальної мережі Інстаграм для бізнесу є:

1) створення бізнес-акаунту, що надає можливість не тільки налагодити якісний канал взаємодії з потенційною цільовою аудиторією, а й додаткові функції, такі як формування природнього трафіку та баз статистичних даних з метою виміру ефективності рекламних кампаній та взаємодії з аудиторією [9];

2) запровадження диверсифікованої взаємодії (сторіс, рілс, пости, прямі ятери, каруселі тощо) з врахуванням цільових орієнтирів та форматів подачі інформації;

3) реалізація стратегії запуску воронки продажу та запровадження інноваційних підходів до маркетингу, що напряму впливає на привернення уваги споживачів та формування сталого репутаційного середовища подальшої взаємодії.

Розробка стратегії комунікації, яка дозволить одночасно збільшувати обсяги продажів, розширювати цільову аудиторію і оптимізувати витрати на просування бізнесу через соціальні мережі є достатньо складним процесом [5,10]. Передумовою розробки стратегії присутності в Інстаграмі для підприємства є:

1. Аналіз не лише конкурентного середовища за класичними параметрами (кількість підписників, географія охоплення чи вік сформованої цільової аудиторії), а й визначення ролі соціальних мереж у збутовій політиці. Доречним є визначення типу первинної взаємодії, технологій консультування, організації покупки-продажу, після продажного обслуговування.

2. Дослідження базових параметрів поведінки споживачів: добові години активності, вид подачі контенту, який провокує на різну формацію взаємодії (текстові коментарі, використання емоційних емоджі, присвоєння статусу посту, переміщення посту на власну сторінку тощо), інтереси, болі та страхи, які є передумовою до формування інформаційної потреби.

Такий підхід дозволить більш ефективно обрати стратегію ведення бізнесу через соціальні мережі, та оптимізувати витрати на використання різних маркетингових інструментів.

На нашу думку, сучасна збутова політика повинна базуватись на принципах *Tone of voice*, як система комунікаційних заходів через різну тональність взаємодії [8].

При запровадженні такого підходу доречно пам'ятати про створення персоналізованого та привабливого контенту для аудиторії (надає можливість бізнесам виражати свій унікальність), об'єднання цільової аудиторії за інтересами (збільшення показників замученості до активної взаємодії та підтримки стійкого інтересу до бренду), роботу з популярним майданчиками, впливовими особистостями (дозволяє розширити аудиторію та збільшити вплив на прийняття рішення щодо покупки), інтеграцію з іншими комунікаційними каналами, (дозволяє бізнесам підвищити загальний вплив маркетингових кампаній).

Підводячи підсумок, зазначимо, що соціальні мережі у сучасних ринкових відносинах дозволяють не лише розширювати можливості збуту, але й дозволяють підприємствам будувати брендові політику, взаємодіяти з клієнтами та швидко адаптувати свою стратегію збуту до змін у споживчих попитах і тенденціях.

Подальшого дослідження потребує розробка ефективних методів взаємодії з аудиторією, аналіз впливу соціальних мереж на конверсію та віддзеркалення цього в фінансових показниках. Також важливим є вивчення впливу змін алгоритмів соціальних мереж на органічний розгін контенту та оптимальні стратегії використання рекламних інструментів.

Список використаних джерел

1. Letunovska, N. Y., Demchyshak, N., Minchenko, M. H., Kriskova, P., Kashcha, M. O., & Volk, A. (2023). Management of Country's Social Brand Under Conditions of Uncertainty in the Health Domain.
2. Letunovska, N. Y., Khomenko, L. M., Liulov, O. V., Olefirenko, O. M., Bondarenko, A. F., Minchenko, M. H., ... & Khaba, A. P. (2023). Marketing in the digital environment.
3. Minchenko, M., & Ivanov, O. (2020, December). Application of content marketing in the formation of marketing strategy of territorial communities. In *Innovation, Social and Economic Challenges: the International Scientific Online Conference (Sumy)* (pp. 35-38).
4. Rosokhata, A., Minchenko, M., Chykalova, A., & Muzychuk, O. (2021). The company's innovation development and marketing communication as a driver of the country's macroeconomic stability: A quantitative analysis of tendencies. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 307). EDP Sciences.
5. Білова, О. (2023). Моделювання маркетингової діяльності підприємства.
6. Герасименко, Д. В. (2022). Удосконалення маркетингових технологій просування послуг в цифровому середовищі (Master's thesis, Сумський державний університет).
7. Летуновська, Н. Є., Хоменко, Л. М., & Люльов, О. В. (2021). Маркетинг у цифровому середовищі.
8. Лиса, С. С., & Кулік, А. В. (2022). Ефективність SMM як інструменту збутової політики підприємства.
9. Мінченко, М. Г., Бойко, А. О., Доценко, А. В., & Мінченко, М. В. (2022). Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти.
10. Росохата, А. С., Мінченко, М. Г., Нестеренко, В. І., & Яцкова, Є. С. (2021). Застосування маркетингових комунікацій при підвищенні задоволеності здобувачів ВНЗ як показник довіри суспільству.

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ БАЗУЮЧИСЬ НА МЕТОДОЛОГІЯХ P2M ТА PM²*

Тетяна Майборода

к. е. н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми,

Тимур Саченко,

студент,

Сумський державний університет, м. Суми

Теза про появу актуальних "викликів" проєктного підходу в місцевому самоврядуванні підтверджується Законом України "Про співробітництво територіальних громад" [1]. В рамках різних форм співробітництва, визначених цим законом, зокрема делегування повноважень і ресурсів, спільні проєкти, спільне фінансування (утримання), спільне утворення інфраструктурних об'єктів комунальної власності, створення спільного органу управління, тобто проєктний підхід має широкі можливості застосування. Зазначені форми співробітництва надають можливість повноцінно використовувати проєктний підхід у реалізації таких спільних ініціатив громад, як проєкти, утворення інфраструктурних об'єктів та створення органів управління. Крім того, це відкриває можливості для формування на об'єднаних територіях громад, здатних реалізувати проєкти, створення різноманітних кластерів, що базуються на інтегрованій діяльності громад разом із суб'єктами виробничого та науково-технологічного спрямування.

За умов сучасного середовища все більше організацій й муніципальних установ переходять до моделі управління, що базується на проєктах, де керування відбувається через використання портфелів проєктів та програм. Процес перебудови бізнесу й муніципалітетів для адаптації до принципів проєктного управління передбачає створення нового потужного виробничого середовища. Данна методологія включає в себе пошук різних рівнів керівників, які зможуть поєднати традиційні методи управління з особливостями методології управління проєктами, програмами і портфелями [2]. Нижче пропоную розглянути дві методології управління проєктами - P2M та PM² - через призму стратегічного управління. Перед усім, важливо внести ясність в термінологію та чітко визначити роль кожної з них (P2M та PM²).

P2M представляє собою японську методологію управління інноваційними проєктами та програмами в організації, що відрізняється від інших підходів до проєктного менеджменту завдяки акценту на стратегічних аспектах управління. Основні поняття P2M орієнтовані на створення цінності для організації через визначення місії та системи цілей, від стратегії до

впровадження проєктів і програм, які забезпечують успішну реалізацію її ж проєктної діяльності [3]. За методологією P2M стратегія організації реалізується через програми проєктів, що створюють, удосконалюють та накопичують цінності. Ці цінності та накопичені знання стають ресурсами для подальшого управління, які підтримують і реалізують наступну програму проєктів. Програма втілює концептуальні стратегії організації через визначену місію програми та полегшує участь стейкхолдерів в програмі для захисту їхніх інтересів у межах виконання визначених стратегій. P2M використовує концепції стратегічного менеджменту в контексті управління проєктами та програмами, включаючи такі поняття, як "стратегія проєкту", "місія проєкту", "цілі та завдання проєкту", "стратегія програми", "місія програми" і інші. Одночасно вводиться ключове поняття "цінність програми", яка досягається шляхом профілювання місії програми, проєктування та побудови архітектури програми, а також виконання програми. P2M вказує, що в умовах еволюції системи інтеграційний менеджмент забезпечує віртуальний простір для інтеграції інтелектуального профілю управління проєктом. Застосування ціннісного підходу вийшло за межі P2M і застосовується в різних галузях управління, в тому числі і муніципальному.

PM² представляє собою методологію управління проєктами, що була розроблена Європейською Комісією [4]. Основна мета цієї методології - забезпечити команді проєкту ефективне керівництво своїми проєктами та забезпечити вирішення завдань та досягнення користі для їхніх організацій та взаємодіючих сторін. PM² є легкою та простою у використанні методикою, яка підходить для будь-якого типу проєкту й полі застосування. Ця методологія спеціально розроблена для врахування конкретних потреб, культури та обмежень інституцій ЄС, але водночас вона включає елементи, взяті із визнаних найкращих практик, стандартів та методологій. Європейська Комісія ініціювала вільний доступ до керівництва PM², роблячи цю методологію проєктного менеджменту доступною для широкого кола зацікавлених сторін та користувачів, включаючи установи ЄС, державні члени ЄС, підрядників і широку громадськість та усім кому це може бути корисним. Методологія PM² була розроблена, використовуючи елементи широко визнаних найкращих практик управління проєктами (зокрема PMBOK, Prince2, IPMA-ICB, CMMI, TEMPO) і базується на досвіді інституцій ЄС. Крім того, PM² напряму використовує поняття стратегічного менеджменту щодо управління проєктами та програмами [5]. Реалізація бізнес-стратегії організацій часто ґрунтується на успішному виконанні проєктів, які є важливою частиною цього процесу. Управління програмами, у свою чергу, є процесом керування низкою взаємозалежних проєктів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей програми. Подібно до P2M, PM²

використовує концепції "стратегія проєкту" та "стратегія програми". Однак, на відміну від P2M, PM² враховує функціональні стратегії, такі як стратегія аутсорсінгу проєкту, комунікаційна стратегія, управлінська стратегія, стратегія реагування на ризики й управління контактами з довгостроковими партнерами. Інтеграція потенціалу та застосування сучасних методологій у керуванні громадами призводять до якісних результатів, які охоплюють всі аспекти проєктного підходу, використовуючи засоби системної організації та координації дій для цільового розповсюдження передових практик та досягнень [6]. Це також включає комунікаційно-інформаційний інструментарій, що піднімає управління розвитком та співпрацю територіальних громад на новий рівень і сприяє підвищенню ефективності використання їх ресурсів. Широке впровадження технологій проєктного підходу акцентує необхідність аналізу та оцінки рівня проєктної зрілості управлінських структур в громадах.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06 2014 № 1508-VII. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
2. Babaiev V.M. The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes [Text] / V.M. Babaiev, I.M.Kadykova, Yu.Yu. Husieva, I.V. Chumachenko // Науковий вісник Національного гірничого університету. - 2017. – Вип. №2 (158). – с. 134-140.
3. Оленковська Л.П. Інституційні проєкти як механізм забезпечення інтегрованих форм діяльності на місцевому рівні / Оленковська Л.П., Шаров Ю.П. // : матер. IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проєктами: стан та перспективи» 17- 20.09.2019. – Коблево, 2019. – С. 216-218.
4. Керівництво з управління інноваційними проєктами та програмами P2M [Текст]: перекл. з англ. / під ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Науковий світ, 2018. – 173 с.
5. The PM² Project Management Methodology Guide - Open Edition, v. 0.9, Luxembourg: Publications Office of the European Union, November 2016. DOI 10.2799/957700. Режим доступу: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1>
6. Алексєєнко І. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проєктами та вартістю підприємства / І. Алексєєнко, С.Лелюк, О.Полтнініна // Development Management. – 2020. – Вип. 18(3). – С 1-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14077/DM_2020_03_Aleksieienko.pdf

* Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

АКТУАЛЬНІСТЬ ДИСТАНЦІЙНИХ ТА ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Нестерук Віталій Андрійович,
здобувач наукового ступеня доктора філософії,
Донецький національний університет
ім. Василя Стуса, м. Вінниця*

У 2023 році, під впливом пандемії COVID-19, російського воєнного вторгнення та інших глобальних викликів, українські організації активно адаптують свої внутрішні процеси, включаючи перехід на дистанційний або гібридний формат роботи. Вищенаведені чинники лише прискорили цей процес, змусивши багатьох роботодавців докорінно переглянути традиційні підходи до управління персоналом, при чому не лише в Україні, а й у світі загалом, враховуючи глобалізаційні тенденції співпраці та управління [2]. Водночас описані події стали каталізатором адаптування організацій до нових реалій роботи та управління, що у свою чергу відкрило шлях для значних інновацій у сфері дистанційних технологій та цифрового спілкування.

Серед провідних дослідників останнього часу, які вивчали актуальність дистанційних та гібридних моделей управління в контексті інформаційних технологій та на праці яких доцільно опиратися при подальшому поглибленні дослідження, слід виділити декілька ключових постатей: Карташов Палвло Іванович, Павлинська Олесь Андріївна, Арбанас Яна, Гаан Кетрін, Гупфер Сюзанна, Лаукс Джефф, Раман Прашант, Стайнгарт Майкл та Сільверглейт Пол.

Розглядаючи поточну ситуацію з дистанційними та гібридними моделями управління організаціями передусім в Україні в контексті інформаційних технологій станом на сьогодні, доцільно відзначити ключову роль сучасних цифрових рішень у цьому процесі. Завдяки розвитку інформаційних технологій, українські компанії змогли досить ефективно перейти на відповідні формати роботи. Це стало можливим завдяки широкому доступу до якісного інтернет-з'єднання та гнучкості і вмотивованості персоналу, який швидко адаптувався до нових робочих умов з використанням інформаційних технологій. Адаптація до дистанційної роботи також спонукала організації переосмислити свої підходи до корпоративної культури загалом, сприяючи більшій гнучкості та автономії працівників

Важливість інформаційних технологій у цьому контексті полягає не лише в забезпеченні зв'язку та спілкування між працівниками і керівництвом, але й у підтримці безпеки даних, ефективному управлінні проектами та оптимізації робочих процесів. Цифрові платформи для відеоконференцій, хмарні сервіси

для спільної роботи над документами та інші цифрові інструменти стали невід'ємною частиною повсякденного робочого життя в Україні [3].

Розвиток та інтеграція інформаційних технологій в гібридні та дистанційні моделі роботи також сприяли підвищенню гнучкості робочого процесу, дозволяючи працівникам ефективніше виконувати свої завдання, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження, ряду фізичних індивідуальних особливостей осіб та загальних обставин і умов. Це забезпечило українським компаніям здатність швидко адаптуватися до змінної природи ринку в умовах нестабільності, зберігаючи при цьому продуктивність та ефективність.

Зокрема, воєнний стан в Україні відносно невідчутно вплинув на можливість дистанційної роботи. Незважаючи на триваючий конфлікт, більшість технологічних компаній в Україні змогли зберегти своїх клієнтів повністю або частково. Важливу роль зіграло й те, що пандемія COVID-19 завчасно підготувала індустрію, тому на даний момент майже 100% технологічного сектору країни працює дистанційно або ж має можливість швидко перейти на такий формат роботи й управління [4]. Водночас варто зазначити про нові виклики, а саме про відключення електроенергії у зв'язку з пошкодженнями енергетичної інфраструктури, адже практика демонструє спроможність організацій активно та успішно адаптуватися і до подібних умов.

Крім того, згідно з опитуванням, проведеним Українським Фондом Стартапів, приблизно 46.7% українських стартапів працюють частково або повністю дистанційно під час воєнного стану. Це опитування було спрямоване на вивчення впливу воєнного стану на українську стартап-екосистему. У ньому взяли участь близько 150 засновників стартапів, які відповідали на питання про можливість продовження своєї діяльності, необхідність переселення, командну роботу, потребу у фінансуванні та інвестиціях, плани щодо подальшого розвитку проєктів та інше. Опитування показало, що стартапи, незалежно від галузі, намагаються адаптуватися до нових умов роботи під час воєнного стану та докладають значних зусиль для підтримки життєздатності бізнесу і не припиняють свою роботу [5]. Одну з ключових ролей у вищеописаній тенденції відіграли саме інформаційні технології, без яких було б неможливо забезпечити належний рівень адаптивності управління, запобігаючи при цьому зниженню ефективності. Подібні опитування також вказують на широкую тенденцію зміни бізнес-моделей організацій, де більша гнучкість та дистанційна робота стають не просто необхідністю, але й стратегічним вибором. В даному контексті також цікаво, що дистанційна робота має різний вплив на різних працівників, з одного боку підвищуючи продуктивність за рахунок гнучкості, а з іншого –

створюючи виклики для встановлення балансу між роботою та особистим життям.

Водночас варто зазначити, що важливу роль у врегулюванні дистанційного та гібридного моделей управління відіграв Закон України №1213-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу», що прийнятий 04.02.2021 [1]. Втім все ще залишається простір для вдосконалення національного трудового законодавства з акцентом на цифровізацію дистанційного та гібридного формату управління, враховуючи особливості інформаційних технологій як комплексної та складної категорії, що прямо чи опосередковано пов'язано з конфіденційністю інформації та кібербезпекою.

Саме тому актуальність дистанційних та гібридних моделей управління в Україні тісно пов'язана з розвитком інформаційних технологій, які за рахунок гнучкого вбудовування у внутрішні процеси організацій забезпечують необхідну інфраструктуру та інструментарій для ефективного і гнучкого віддаленого управління та співпраці. Втім передбачається, що майбутнє роботи й управління в організаціях різного виду та форми управління буде переважно гібридним, де поєднуюватиметься гнучкість дистанційної роботи з перевагами фізичної присутності в офісі. Варто відзначити, що подібні вищезазначені тенденції спостерігаються і на міжнародному рівні, де організації також інтегрують гібридні моделі роботи, вибудовуючи нові підходи до ефективності управління та благополуччя персоналу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо поліпшення правового регулювання телероботи» № 1213-IX від 04.02.2021 р. Верховна Рада України. Режим доступу [21.11.2023 р.]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>.
2. «Remote and Home-Based Work in Ukraine: status quo and planned legislative changes.» Chambers and Partners. Режим доступу [19.11.2023 р.]: <https://chambers.com/articles/remote-and-home-based-work-in-ukraine-status-quo-and-planned-legislative-changes>.
3. «Remote Work Statistics & Trends In (2023)» Forbes Advisor. Режим доступу: [19.11.2023 р.]: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.
4. «How has the war changed remote work in Ukraine?» WorkMotion. Режим доступу [20.11.2023 р.]: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine/>.
5. «Survey of Ukrainian startups: 24% continue to work, 46% - work partially/remotely, 28% - do not work at all» Sundries. Режим доступу [20.11.2023 р.]: <https://sundries.ua/en/survey-of-ukrainian-startups-24-continue-to-work-46-work-partially-remotely-28-do-not-work-at-all/>.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МОЛОЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Приходько Вероніка Геннадіївна,
здобувачка вищої освіти,*

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

У сучасному світі, де технологічний прогрес швидко набирає обертів, молокозаводи стикаються з рядом актуальних проблем у сфері управління персоналом. Впровадження та використання сучасних технологій в управлінні цими підприємствами стає вимогою часу, але водночас породжує ряд невирішених питань та проблем.

Молокозаводи відіграють важливу роль у галузі харчової промисловості, забезпечуючи нашу потребу у молочних продуктах. Проте, в умовах зростаючих вимог до якості та безпеки продукції, а також підвищення конкуренції на ринку, управління персоналом на молокозаводах стає складнішим завданням.

Впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом молокозаводу може допомогти оптимізувати виробництво, підвищити ефективність та знизити витрати. Проте цей процес супроводжується численними викликами: від нестачі кваліфікованого персоналу для впровадження та обслуговування технологій до питань щодо збереження конфіденційності даних працівників та забезпечення кібербезпеки.

Сучасний стан функціонування молокозаводів в Україні свідчить про значний потенціал цієї галузі для економічного та соціального розвитку країни. Молокозаводи відіграють важливу роль у виробництві молочних продуктів, що задовольняють потреби населення та створюють можливості для експорту.

Проте, незважаючи на потенціал, функціонування молокозаводів супроводжується численними недоліками в управлінні персоналом. Однією з основних проблем є недостатня кваліфікація працівників. Спеціалізована освіта та підготовка персоналу в цій галузі залишаються недостатніми, що ускладнює оптимальне використання ресурсів та впровадження сучасних технологій.

Іншою проблемою є застаріла інфраструктура та обладнання на багатьох молокозаводах. Відсутність сучасних технологій та автоматизованих систем призводить до втрат продуктивності та підвищує ризик помилок в виробничих процесах.

Недостатня увага до впровадження інновацій та сучасних методів управління також гальмує розвиток галузі. Молокозаводи повинні адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечувати високу якість продукції

та конкурентоспроможність, що можливо лише з використанням сучасних технологій у сфері управління персоналом.

Впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом на молокозаводах має велике значення для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності. У сучасному світі технології відіграють важливу роль у поліпшенні ефективності та оптимізації управління персоналом. На молокозаводах це може мати суттєвий вплив на якість продукції та загальну ефективність підприємства.

Реалізація цифрових платформ та програмних рішень для відстеження робочого часу, оцінки продуктивності та аналізу ключових показників може сприяти точному визначенню сильних та слабких сторін кожного співробітника. Впровадження систем автоматизованого планування робочого часу допоможе оптимізувати розподіл завдань та ресурсів для досягнення максимальної продуктивності з мінімальними затратами.

Застосування електронних систем навчання та підвищення кваліфікації може сприяти постійному професійному розвитку персоналу, що в свою чергу позитивно позначиться на якості продукції та ефективності виробничих процесів.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом на молокозаводах може зустрічати ряд перешкод та викликів, що потребують уважного вивчення та вирішення. Однією з найбільш відчутних перешкод є недостатня кваліфікація персоналу щодо використання сучасних технологій. Брак знань та навичок може стати гальмом для ефективного впровадження нових систем управління.

Додатково, низький рівень інформаційної грамотності серед працівників також ускладнює процес впровадження сучасних технологій. Багато співробітників можуть виявляти опір до використання нових програм чи систем, що вимагає додаткового часу та зусиль для їх переконання в ефективності та необхідності цих змін.

Брак фінансових ресурсів є ще однією вагомою перешкодою. Впровадження сучасних технологій управління персоналом часто пов'язане з великими витратами на придбання програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Обмежений бюджет може ускладнити процес модернізації та вдосконалення управління.

Нарешті, важливо враховувати культурні та соціальні аспекти впровадження нових технологій. Реакція персоналу на зміни може бути непередбачуваною, що потребує уважної стратегії залучення та мотивації співробітників для успішного впровадження нових систем.

Вирішення цих перешкод вимагає комплексного підходу, який включає навчання персоналу, фінансове планування, культурні трансформації та ефективну комунікацію, спрямовану на підтримку змін у колективі.

Одним з критично важливих елементів ефективного управління персоналом є використання системи управління людськими ресурсами (HRM - Human Resource Management). Ця система допомагає оптимізувати процеси підбору, управління та навчання персоналу, а також поліпшує взаємодію між підрозділами підприємства. Наприклад, вона включає в себе реєстрацію співробітників, керування їх кваліфікаціями, облік робочого часу та оплату праці.

Використання HRM-систем (систем управління людськими ресурсами) на молокозаводах має свої особливості, які сприяють оптимізації управління персоналом та покращенню виробничих процесів.

Специфіка молочної галузі передбачає регулярну роботу з великою кількістю працівників на різних етапах виробництва, починаючи від фермерів і закінчуючи логістичним персоналом. HRM-системи дозволяють ефективно вести облік та контролювати цей різноманітний персонал, забезпечуючи легку ідентифікацію кожного працівника.

Однією з основних особливостей використання HRM-систем на молокозаводах є можливість забезпечити дотримання стандартів безпеки та якості виробництва. Системи дозволяють встановлювати і контролювати процедури та нормативи, що стосуються гігієни та технологічних процесів, забезпечуючи найвищий рівень безпеки та якості молочних продуктів.

Застосування HRM-систем також полегшує планування та розподіл робочого часу в умовах сезонності виробництва на молокозаводах. Робота з сезонними коливаннями попиту на молочну продукцію може бути ефективно організована завдяки функціоналу систем, які дозволяють ефективно розподіляти працівників із різних відділів з урахуванням змін.

Загалом, використання HRM-систем на молокозаводах допомагає забезпечити високу якість продукції, ефективну організацію робочого процесу та контроль над персоналом, що робить їх незамінними інструментами для управління в цій галузі.

Серед основних діджиталізованих процесів слід зазначити:

- формування профілів кандидатів (з використанням інформації з аккаунтів професійних мереж, наприклад, LinkedIn);
- підбір кандидатів (з соціальних мереж, наприклад: Facebook, Twitter, Telegram), персоналу (з застосуванням ATS – Applicant Tracking System);
- рекрутингу (з використанням Skype, GoogleHangouts або Zoom), онбордінгу (адаптації),
- навчання і розвитку (з залученням технологій, наприклад, VR, AR, MRтехнологій);

- HR-аналітики, кадрового діловодства (з застосуванням інформаційних систем для управління персоналом: Zoho People, OrangeHRM, Hurma System, CakeHR, Workable та BambooHR);
- моніторингу залучення (продукти eNPS і Gallup Q12, BambooHR, Hurma);
- мікроклімату (опитувальники, анонімні анкети, Google-форми, інші платформи, які дозволяють оцінювати стан персоналу);
- оцінки навичок (Codility, Tests4Geeks, Prometheus, TestDome).

Сучасні тенденції в галузі цифровізації управління персоналом продовжують рухатися в напрямі хмарних обчислень. Перевагами переходу з традиційного ПЗ управління персоналом на хмарні рішення є: доступ з будь-якого місця, надзвичайна зручність для користувачів, підтримка додатків, простота оновлень, зменшення витрат на технічне обслуговування та, що найважливіше, зменшення вимог до ІТ-інфраструктури, зокрема, до апаратного забезпечення, та підготовлений персонал. Найпопулярнішим прикладом хмарного рішення є Google Drive.

Цифровізація активно долучає інтегровані мобільні додатки до застосування в управлінні персоналом. Цифрові мобільні інструменти забезпечують виконання переліку функцій: тайм-менеджмент, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання, нарахування компенсацій та пільг, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація з іншими підрозділами та багато інших.

Технології доповненої (VR), розширеної (AR) чи змішаної (MR) реальності відкривають можливість не лише покращити процес навчання та вийти на рівень набуття досвіду в процесі, а й візуалізувати уявлення про особливості внутрішньої організації, етапів виконання робочих завдань компанії, корпоративну культуру. Віртуалізація полегшує процес адаптації, надає рекрутерам інформацію щодо поведінки, особистісних якостей, особливостей, талантів кандидатів.

Отже, сучасний стан молокозаводів в Україні вказує на потенціал для подальшого розвитку та росту. Проте, недоліки у управлінні персоналом та застаріле обладнання створюють значні перешкоди на цьому шляху. Управління персоналом на молокозаводах потребує модернізації та впровадження сучасних рішень для досягнення найкращих результатів у виробництві молочної продукції.

Використання сучасних технологій та цифровізація в управлінні персоналом на молокозаводах відіграють критичну роль у покращенні ефективності виробництва та контролю за процесами. Інструменти, які включають в себе HRM-системи, додатки для обліку робочого часу, чат-боти

та інші програми, дозволяють автоматизувати адміністративні процедури, полегшити обмін інформацією, та підвищити продуктивність працівників. Цифровізація також допомагає забезпечити точний контроль над процесами, що веде до покращення якості молочної продукції та оптимізації управління персоналом. У світі швидких змін сучасні технології стають ключовим фактором для конкурентоспроможності молокозаводів.

Список використаних джерел

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 2 (34). С. 93–101.
2. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горба-тюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Випуск 68. С. 112–120.
3. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування. 2017. № 2. С. 5–16.
4. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. №31. URL:<http://econop/journal/article/vie687>.
5. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44.
6. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. Молодий вчений. 2018. № 27. С. 12–16.
7. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. №101. С. 94-100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РОЗВАГ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІСЦЕВИЙ ДОСВІД

*Мугутдінов Руслан Камільович,
студент групи УП.м-21,
Сумський державний університет, м. Суми
Смоленніков Денис Олегович,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Інтелектуальні ігри в Україні можуть бути не тільки популярною формою розваг, але й соціально відповідальною та економічно вигідною бізнес-моделлю, яка сприяє культурному та освітньому розвитку суспільства. Незважаючи на режим воєнного стану, останнім часом в Україні спостерігається збільшення зацікавленості до інтелектуальних ігор, що корелює з глобальними тенденціями. Цей попит зумовлений бажанням споживачів знайти альтернативи традиційним формам розваг, які б були не тільки захоплюючими, але й корисними для розумового розвитку.

Щотижня в Україні, переважно в обласних центрах, реалізуються десятки проєктів в сфері інтелектуальних розваг. Сталість цих проєктів забезпечується більше, ніж десятком популярних квіз-платформ, які проводять заходи як в офлайн, так і в онлайн-форматі: «PubQuiz» (м. Київ), «Квізерунки» (м. Одеса), «BrainHub» (м. Київ), «The Quiz» (м. Одеса), «ГлуздоГерць» (м. Львів), «Hobby Hall» (м. Чернігів), «Bee Clever» (м. Київ), «Wednesday Quiz» (м. Одеса), «Quiztime» (м. Одеса, м. Київ), «SmartTime» (м. Львів), «Національний QUIZ» (різні міста України), «Easy Quizzy» (м. Одеса) та інші. Стрімкий розвиток вітчизняних проєктів в цій сфері пов'язаний, в тому числі, з відмовою від російських квіз-платформ, які були доволі популярними ще кілька років тому.

Схожі тенденції спостерігаються і на місцевому рівні. В місті Суми на початок листопада 2023 року активними є чотири платформи інтелектуальних ігор квіз-формату: «Національний QUIZ», «42», «BoomQuest», «ГРАЙ». Останній в переліку проєкт з'явився вже після початку повномасштабного вторгнення та набирає обертів: в теплу пору року ігри проводяться ледь не кожні один-два тижні.

Інтелектуальні ігри, зокрема квізи, відіграють важливу роль у навчанні та загалом освітній діяльності, розвиваючи критичне мислення, пам'ять та обізнаність. Вони можуть використовуватися в освітніх закладах та корпоративному секторі для підвищення рівня знань та розвитку «м'яких» навичок (Quintano & Esteban, 2023; Kim & Lee, 2016).

Інтелектуальні ігри часто вимагають командної роботи та спілкування, сприяючи соціальній взаємодії та зміцненню відносин між учасниками. Це робить їх ідеальними для організації тимбілдінгів та соціальних зустрічей. Також інтелектуальні ігри можуть бути використані для популяризації української культури, історії та мистецтва. Через ігровий контент можна залучити увагу до місцевих культурних особливостей, історичних подій та видатних особистостей. Наприклад, місцеві сумські квіз-платформи мають досвід проведення тематичних ігор, що присвячені національній культурі, історії тощо.

Інтелектуальні ігри, як бізнес-модель, можуть бути не тільки прибутковими, але й сталими, оскільки вимагають відносно невеликих інвестицій у порівнянні з іншими видами розважальних послуг. Це відкриває можливості для малого та середнього бізнесу.

Більше того, контентом, пов'язаним з квізами, користувачі активно діляться в соціальних мережах. Наприклад, одна з популярних вікторин кілька років тому була поширена у мережі Facebook більше 5 мільйонів разів (Соловійов, 2023).

Враховуючи такі цифри охоплення аудиторії, можна заявляти що онлайн-квізи мають дещо більшу перевагу над офлайн-форматами, але вузьконаправлена таргетованість та лояльність відвідувачів здобуваються безпосередньо за умови фізичної присутності учасників.

Інтелектуальні ігри легко адаптуються до цифрових форматів, що дозволяє розширити аудиторію за допомогою онлайн-платформ, мобільних додатків та віртуальних заходів. Це створює додаткові перспективи для масштабування існуючих та розвитку нових проєктів в сфері інтелектуальних розваг.

Список використаних джерел

1. Quintano, E. & Esteban R. (2023). Team-building quiz activity based on Sustainable Development Goals for the environmental science classroom, *EDULEARN23 Proceedings*, 2617-2622. doi: 10.21125/edulearn.2023.0752
2. Kim, S. J., & Lee, N. (2016). Team Building for Collaborative Learning Environment in Construction Education. *2016 ASEE Annual Conference & Exposition*, New Orleans, Louisiana. doi: 10.18260/p.26062
3. Соловійов С. (2023). Чи необхідний вашому бізнесу квіз-маркетинг? URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/chi-neobhidnij-vashomu-biznesu-kviz-marketing>

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ПРИ ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ*

Опанасюк Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент,

Кашка Сергій Володимирович,

Студент,

Сумський державний університет, м. Суми

Розгляд питань, пов'язаних з управлінням підприємствами житлово-комунального господарства (ЖКГ), стає актуальним через існування кризи в управлінні цими підприємствами, зокрема тими, що забезпечують місто житлово-комунальними послугами, такими як постачання води, водовідведення та теплопостачання.

Актуальність досліджуваної теми викликана такими основними проблемами:

- погана організація галузевого управління для планування та координації програм реформування, модернізації та розвитку таких підприємств;
- фінансування державних програм і проєктів ЖКГ;
- розробка справедливої та адекватної тарифної політики та політики кредитування;
- залучення достатнього рівня інвестицій для окремих місцевих проєктів модернізації виробничих потужностей підприємств;
- відсутність галузевих консультацій, проєктів, наукових досліджень, досвіду та конструкторських розробок як основи для інвестиційного розвитку;
- не задовільний стану основних фондів, високий ступень їх фізичного та морального износу в умовах скорочення обсягів послуг;
- непривабливість інвестицій через неспроможність підприємств, невідповідність тарифів;
- непривабливість інвестицій через воєнний стан;
- руйнування основних фондів.

Роботи А.М. Бутова, А.О. Єпіфанова, О.П. Коюди, О.Ю. Толкаченко, В.М. Хобти досліджують питання оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Також, О.В. Димченко, М.В. Полуянова, В.П. Полуянов та М.А. Головчанська провели аналогічні дослідження у сфері житлово-комунального господарства. Вказані наукові праці мають відмінності у підходах до визначення інвестиційної привабливості, і, крім того, вони не повністю охоплюють специфіку житлово-комунальних підприємств.

За думкою Бутова А.М. М «інвестиційна привабливість підприємства – це інтегральна характеристика підприємства як об'єкта майбутнього

інвестування з урахуванням сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, перспективності, вигідності, ефективності й прийнятного рівня ризику вкладення інвестицій у його розвиток за рахунок власних коштів та коштів інших інвесторів».

Особливі виклики стоять перед українськими водопостачальними підприємствами у фінансуванні інвестиційних проектів та управлінні експлуатаційними витратами. У сучасному водоканалізаційному господарстві спостерігається відсутність економічно обґрунтованих тарифів. Особливо актуальною є проблема зростання цін на енергію (електроенергію та газ), яка протягом багатьох років створює значні витрати для водоканалів, оскільки зростає ціна на електроенергію недостатньо враховано та узгоджено в тарифах або взагалі не враховане.

Згідно з оцінками Інституту KSE, станом на 1 березня 2023 року було пошкоджено 327 кілометрів каналізаційних мереж та понад 1046 кілометрів водопровідних мереж. Частково або повністю були знищені 70 насосних станцій та 12 очисних споруд для водопостачання. Загалом під час воєнних дій постраждало приблизно 700 об'єктів водних систем. В результаті широкомасштабної агресії в Україні було спустошено понад 800 кілометрів систем водопостачання та 244 кілометри каналізаційних мереж, а також пошкоджено чи знищено близько 70 насосних станцій та 23 очисних споруди (Новицький Д., 2023).

ЮНІСЕФ надало такі дані, що через бойові дії практично 4,6 мільйона людей залишилися без доступу до питної води. Внаслідок війни було припинено водопостачання майже в усій Луганській області та багатьох громадах Донецької області. Інфраструктура таких міст, як Северодонецьк, Лисичанськ, Маріуполь, була повністю зруйнована через тимчасову окупацію. У Маріуполі майже припинено водопостачання, що викликано обмеженою кількістю та низькою якістю альтернативних джерел питної води.

Основні проблеми, з якими стикнулися водопостачальні компанії під час війни такі:

- включаючи порушення логістичних ланцюжків,
- підвищення вартості електроенергії, матеріалів для обслуговування, а також хімічних реагентів.
- високий відтік кадрів,
- невиправдано високі тарифи
- відсутність державної підтримки, що призвело до втрати коштів через відтік споживачів.

Стратегія розвитку водопостачання вимагає розробки ряду заходів, як технічну модернізацію водоканалів, переосмислення тарифної політики, адаптацію до європейських стандартів через впровадження директиви ЄС та гармонізацію українського законодавства з європейським. Міністерство

розвитку громад, території та інфраструктури ініціювало виділення 1,5 млрд гривень з Фонду ліквідації наслідків збройної агресії на будівництво магістральних водопроводів на півдні України. Створення нової інфраструктури дозволить швидко відновити централізоване водопостачання в містах та селах, які стали уразливими після знищення Каховської ГЕС (Укрінформ, 2023).

Список використаних джерел

1. Бутов А.М. Методичні основи оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. №6 (16). С. 77- 81
2. Спіфанов А.О. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія / За ред. д.е.н. А.О. Спіфанова. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.
3. Коюда О.П. Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. - 2007. - Вип.109. – С. 82-85.
4. Толкаченко О.Ю. Індикативна методика оцінки інвестиційної привабливості фірми. *Інвестиції та підприємництво*. 2008. № 6. С. 88-97.
5. Хобта В.М. Активізація та підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах: [монографія]. НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. МОН України. ДонНТУ. Донецьк, 2005. 343 с.
6. Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія . Харк. Нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 56 с.
7. Полюнова М.В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств житловокомунального господарства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2013. 22 с
8. Полюнов В.П. Головчанська М.А., Оцінка інвестиційної привабливості підприємств ЖКГ України. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72006479.pdf>
9. Новицький Д. Поточний стан водопроводної галузі в Україні. *Виробничо-практичний журнал. Водопостачання та водовідведення* 4, 2023.
10. Робота водоканалів під час війни: виклики та шляхи вирішення складних питань: Сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3712487-robota-vodokanaliv-pid-cas-vijni-vikliki-ta-slahi-virisenna-problem.html>

* Роботу виконано в рамках НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Кравцова Катерина Юріївна,
студентка гр. АМ.мз-21с,
Сумський державний університет, м. Суми*

У контексті вищої освіти ключовим елементом є якісна робота викладачів, визначаюча розвиток студентів та престиж університету. Однак, незважаючи на важливість їхньої ролі, проблеми низької мотивації викладачів можуть впливати на якість навчання та загрозувати досягненню стратегічних цілей навчальних закладів.

Мотивація викладачів визначається комплексом факторів, які впливають на їхню готовність та ефективність у виконанні викладацьких обов'язків. Цей аспект освітньої сфери є ключовим для створення позитивного навчального середовища та досягнення високих стандартів якості навчання.

Ефективність системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах залежить від численних ключових складових та факторів. Ось основні з них:

- Фінансова винагорода;
- Професійний розвиток;
- Визнання та похвала;
- Робочі умови;
- Визначені цілі та очікування;
- Можливості для наукової діяльності;
- Участь у прийнятті рішень;
- Задоволення від роботи;
- Соціальна взаємодія;
- Інновації та технології

Ці фактори взаємодіють та формують систему мотивації викладацького складу. Важливо підтримувати баланс та адаптувати систему мотивації відповідно до конкретних потреб та контексту вищого навчального закладу.

Центральним елементом розуміння мотивації викладачів є врахування їхніх особистих цілей, індивідуальних потреб та цінностей. Внутрішня мотивація виникає з ентузіазму та зацікавленості викладача у передачі знань, стимулюючи його до саморозвитку та вдосконалення викладацької методики.

Для аналізу поточної системи мотивації викладацького складу в університеті можна використовувати різноманітні методи та інструменти: опитування та анкетування; фокус-групи; аналіз даних про кадри; оцінка якості навчання; інтерв'ю та одноденні спостереження; SWOT-аналіз; оцінка лояльності та задоволеності; бенчмаркінг - ці методи та інструменти можна

комбінувати для отримання комплексної картини стану системи мотивації та виявлення можливих напрямків її вдосконалення.

Публічне управління та адміністрування вищою освітою визначає сучасні стратегії та підходи, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку та мотивації викладачів та грає визначальну роль у створенні стимулюючого та підтримуючого середовища для викладачів. Розуміння та врахування їхніх потреб і мотивацій є важливою передумовою для досягнення високих стандартів якості навчання та розвитку освітньої програми.

Основними функціями публічного управління та адміністрування у системі мотивації викладачів є: встановлення чітких очікувань, критеріїв та прозорості; система справедливих стимулів та винагород, гнучкість у методах оцінки та зворотного зв'язку, створення умов для професійного розвитку, підтримка інновацій та експериментів, врахування балансу роботи та особистого життя.

Узагальнюючи, публічне управління та адміністрування у вищій освіті має визначальний вплив на систему мотивації викладачів, створюючи сприятливі умови для їхнього розвитку та високої ефективності викладацької роботи, виконує ключову роль у створенні умов, що сприяють мотивації викладачів, їхньому професійному зростанню та внесенню важливого вкладу у якість вищої освіти.

Таблиця 1 - SWOT-аналіз Підвищення Системи Мотивації Викладачів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність ефективної адміністративної системи та відкритості до інноваційних рішень.	Недостатня прозорість у критеріях та процесах прийняття рішень, що може впливати на сприйняття викладачів.
Закріплена культура менторства, що сприяє професійному зростанню та обміну досвідом серед викладачів.	Не вистачає повного впровадження технологій для підтримки комунікації та співпраці між викладачами.
Існуюча гнучка система винагород, яка може бути індивідуалізована для потреб кожного викладача	Відсутність ефективної системи зворотного зв'язку може ускладнити оцінку викладацької діяльності.
Активне використання технологій для автоматизації та полегшення процесів управління та оцінювання викладацької діяльності.	Обмежені фінансові ресурси для реалізації програм та ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації викладачів.

Продовження таблиці 1

Можливості	Загрози
Запровадження нових навчальних програм та спеціалізацій для стимулювання інтересу викладачів.	Можливі фінансові обмеження, які можуть вплинути на доступність ресурсів для винагород та розвитку.
Розширення можливостей для участі викладачів у дослідницьких проєктах та отримання грантів.	Опір викладачів до внесення змін у систему мотивації через невпевненість або страх перед новими вимогами.
Впровадження найкращих практик у сфері мотивації викладачів з інших вищих навчальних закладів.	Конкуренція з іншими вищими навчальними закладами за талановитими викладачами та науковцями.

Аналіз та вдосконалення цих слабких сторін є критичним для покращення системи мотивації викладачів, забезпечення їхнього ефективного розвитку та внесення позитивного вкладу в освітні процеси.

Практичні Рекомендації щодо Підвищення Системи Мотивації Викладачів

1. Розробіть чіткі та об'єктивні критерії для визначення досягнень викладачів, враховуючи результати студентів, наукові публікації, участь у проєктах тощо.

2. Розробіть гнучку систему винагород, яка може адаптуватися до різноманітних аспектів викладацької діяльності, включаючи індивідуальні особливості та специфіку предметів.

3. Визначте різні рівні винагороди в залежності від досягнень, включаючи базовий, середній та високий рівні.

4. Введіть бонуси за наукові досягнення, такі як публікації в наукових журналах та участь у дослідницьких проєктах.

5. Включіть в систему стимули для викладачів, які досягають високих показників ефективності студентів, наприклад, за їхні результати на іспитах та оцінках.

6. Врахуйте поза аудиторні досягнення, такі як участь у громадських заходах, організація конференцій, волонтерська робота тощо.

7. Розгляньте можливість винагороди викладачів за залучення фінансових ресурсів, таких як гранти та проєкти.

8. Врахуйте можливість винагородження за менторство студентів або молодших колег.

9. Забезпечте прозору систему, де кожен викладач розуміє, як оцінюються його досягнення та як це впливає на фінансове винагородження.

10. Використовуйте технології для автоматизації системи оцінювання та винагородження для забезпечення ефективності та точності процесу.

11. Створіть робочі групи, які дозволяють викладачам обмінюватися ідеями та спільно розв'язувати проблеми.

12. Передбачте механізми для періодичного оновлення та вдосконалення системи з урахуванням змін у внутрішній та зовнішній обстановці.

Ці рекомендації спрямовані на створення стимулюючого та справедливого середовища для викладачів, що сприяє їхньому професійному зростанню та внесенню важливого вкладу у вищу освіту.

Висновки. Отже, у контексті сучасної вищої освіти важливо визнати визначальну роль, яку відіграє публічне управління та адміністрування у підвищенні системи мотивації викладачів. Необхідність забезпечення викладацького складу стимулами та підтримкою стає невід'ємною складовою успішного функціонування вищих навчальних закладів. Роль публічного управління полягає в встановленні чітких стратегій, критеріїв оцінки та справедливих систем винагород. Забезпечення прозорості та узгодженості відбито в чіткому визначенні очікувань від викладацької діяльності та визначенні шляхів винагородження за досягнення. Адміністрування виступає керівником цього процесу, впроваджуючи механізми для сприяння професійному росту викладачів, забезпечуючи адекватну винагороду та надаючи підтримку у вирішенні професійних завдань. Гнучкість у взаємодії, стимулювання інновацій та урахування балансу роботи та особистого життя стають основою для створення сприятливого середовища, що мотивує викладачів до високих стандартів викладання. Зазначена взаємодія публічного управління та адміністрування у створенні ефективної системи мотивації викладачів є ключовою для досягнення якісної вищої освіти, стимулювання наукових досліджень та забезпечення стабільності в освітньому середовищі. У практичному плані, тільки врахування та розуміння потреб викладачів, планування та впровадження відповідних стратегій може гарантувати успіх у підвищенні рівня мотивації викладацького персоналу.

Список використаних джерел

1. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1(106). (дата звернення: 20.11.2020).
2. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С. 138–143.
3. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. Вип. 1. С. 214–221.
4. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. Вип. 1. С. 214–221.

Науковий керівник к.е.н., доц. Опанасюк Ю.А.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АМБУЛАТОРНО-ПОЛІКЛІНІЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ

*Заворотна Олена Вікторівна,
здобувачка групи УЗ.мз-21,
Сумський державний університет, м. Суми*

Комунальне некомерційне підприємство «Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини» Миколаївської селищної ради – це заклад, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населення Миколаївської селищної територіальної громади.

Послуги закладу передбачають заходи з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

У штаті КНП «АЗПСМ» МСР працює 66 працівників: 11 лікарів (6 сімейних лікарів, 2 терапевти, 1 педіатр, 2 стоматологи), 32 середніх медичних працівників, 13 молодших медичних працівників, 10 інших працівників (водії, реєстратор, бухгалтер, кочегари).

Адміністрація підприємства самостійно здійснює бухгалтерський облік, веде статистику, медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності підприємства у визначеному законодавством порядку.

Власні надходження підприємства використовуються відповідно до чинного законодавства України. Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) підприємства або їх частини серед засновників (учасників), працівників комунального підприємства (крім оплати їхньої праці, єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ним осіб [1].

Керівництво закладу створює належні умови роботи для працівників, забезпечує додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування.

Це є передумовою надання якісних медичних послуг населенню.

КНП «АЗПСМ» МСР обслуговує 11993 чоловік населення, у тому числі дітей віком до 17 років – 1553 чоловік. Потужність амбулаторії 150 відвідувань за зміну [2].

Аналіз діяльності закладу вказує на:

- зниження кількості відвідування пацієнтів поліклініки;
- зниження показника охоплення профілактичним оглядом;
- зниження ефективності роботи лабораторії та функціональної діагностики.

Проведений SWOT-аналіз КНП «АЗПСМ» МСР свідчить, що лікарня має як сильні, так і слабкі сторони. Це обумовлює пошук нових зовнішніх

можливостей надання послуг для збереження та зростання ефективності роботи.

При цьому важливо також враховувати значну кількість загроз, які виникають в умовах реформування у галузі охорони здоров'я та інтенсивної конкуренції на ринку медичних послуг.

У закладі виявлено такі слабкі сторони: недостатнє фінансування та відповідні кризові процеси, застаріла матеріально-технічна база та інфраструктура.

Було розроблено низку проєктів для покращення якості послуг закладу, а саме:

- впровадження заходів з підвищення кваліфікації та неперервного розвитку персоналу лікарні;
- покращення системи мотивації та оплати праці персоналу підприємства;
- прийняття на роботу молодих спеціалістів;
- розвиток матеріально-технічної бази закладу;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- закупівля нового медичного обладнання;
- підвищення рівня якості послуг населенню, їх доступності;
- підвищення рівня поінформованості населення щодо переліку послуг, що надаються;
- збільшення показника наданих профілактичних послуг, а також розширення їх спектру;
- удосконалення роботи лабораторії та кабінету функціональної діагностики та інші.

Основними ефектами від впроваджених заходів можуть бути такі:

1. Розвиток матеріально-технічної бази закладу.
2. Підвищення рівня якості та доступності послуг населенню.
3. Удосконалення методів діагностики та розвиток способів лікування.
4. Розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації.
5. Покращення умов праці та мотивації працівників закладу тощо.

Список використаних джерел

1. Баценко, Д., Брагінський, П., Бучма, М. (2018) Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво. Київ: ТОВ «Агентство «Україна».
2. Кабінет Міністрів України. Постанова. (2016) Про затвердження Порядку створення госпітальних округів. № 932. Київ.

Науковий керівник к.е.н., доц. Т.В. Бондар

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*Супрун Богдана Олександрівна,
студентка групи Ммз-21с,
Сумський державний університет, м. Суми*

На даний час, у тяжких умовах, що склалися в Україні, актуальною проблемою є мотивація персоналу та оплати праці, оскільки оплата праці підприємства може відбуватися лише за умови створення відповідної системи для стимулювання працівників.

Мотивація працівників – це один із напрямів процесу управління персоналом, який забезпечує правильність стимулювання та підхід до роботи працівників, від яких залежить досягнення потреб як людини, так і підприємства [1].

Посилення ролі людського фактору у виробничому процесі та розуміння важливості механізмів мотивації в сучасному суспільстві є засадами розвитку мотиваційної системи та оплати праці [1, 2].

У сучасному світі існує багато методів стимулювання та заохочення працівників. До основних належать:

- матеріальні методи – передбачають грошову мотивацію (заробітну плату, премії, доплати);
- нематеріальні методи – передбачають винагороду, яка надається працівникам у формі путівок, екскурсій, відпочинку тощо;
- організаційні методи – передбачають вид мотивації на підприємстві, яким, як правило, займається профспілковий комітет (свята, дні народження та інше);
- методи морального стимулювання – передбачають мотивацію, яка має емоційний вплив на працівника, тобто за результати роботи його можуть нагородити грамотами, медалями та інше.

Ці методи є взаємопов'язані та можуть використовуватися одночасно на підприємствах [4, 5].

Матеріальний метод мотивації на даний час є найбільш актуальний, особливо серед молоді. Але без комфорту та якісного забезпечення робочого місця не буде високої працездатності. Кожен потребує цікавої, змістовної, продуктивної роботи та відповідних умов праці.

Правильно злагоджена система мотивації та гідна оплата праці може вплинути на покращення працездатності, як усього колективу, так і окремих працівників. Це означає, що добре сформований колектив значно впливає на економіку, стабільність та розвиток підприємства [4].

Серед розповсюджених способів мотивації персоналу на підприємствах є: кар'єрне зростання, преміювання, гідна оплата праці, взаєморозуміння керівництва з колективом.

Сучасні підприємства на даний час зацікавлені у висококваліфікованих і професійних кадрах, котрі мають прямий вплив на їх процвітання. Поведінка людей у роботі залежить від самої праці, її змісту, умов, режиму праці, організації трудового процесу тощо.

Мотиви – це фактори спонукання до дій працівників, що виникають під впливом поведінки людини, її потреб та інтересів [5].

Провівши аналіз на декількох підприємствах за допомогою спілкування із працівниками та спостереження, слід зазначити, що впливовість мотивації на працівника, все ж таки залежить від самої людини, її внутрішніх прагнень, емоційності, становища у суспільстві та матеріального стану життя. Бо тільки від людини залежить, що їй треба і чого вона хоче. Для деяких працівників найкращими засобами мотивації до високої працездатності є конкурентна заробітна плата, преміювання, заохочення, кар'єрне зростання, лідерство. А для інших – це можуть бути дружні стосунки у колективі, улюблена робота, взаємоповага із керівництвом, стаж роботи.

Ефективність мотивації та оплати праці визначається шляхом задоволення потреб робітників та досягнення поставлених цілей в організації.

Для покращення трудової поведінки працівників в компаніях деяким керівникам необхідно вдосконалити мотивацію, сформулювати основні принципи ефективної реалізації системи мотивування та оплати праці, розпізнати та вирішити незлагодженість роботи на підприємстві, які обумовлюють несприятливі фактори та проблеми для розвитку бізнесу. Нова система підвищення мотивації та оплати праці для співробітників забезпечить розвиток компаній у всіх секторах, а також вплине на економіку країни в цілому.

Проаналізувавши систему мотивації та оплати праці, ми дійшли до висновку, що на підприємствах повинен застосовуватися індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що надасть змогу створити ефективну систему мотивації і сформувати згуртований трудовий колектив.

Список використаних джерел

1. Гончаров, В. М. (2010). Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки.
2. Гордеюк, А.О. (2009). Преміювання працівників у системі оплати праці.
3. Карлова, О.А. (2008) Основи менеджменту.
4. Никифоренко, В.Г. (2013) Управління персоналом.

Науковий керівник к.е.н., доц. Бондар Т.В.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ПРОЕКТУ

*Бондар Тетяна Вікторівна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми,
Тимоценко Владислав Юрійович,
студент групи УП.м-21,
Сумський державний університет, м. Суми*

Термін міжнародний проект стосується проектів, які включають різні нації, культури та мови. Такі проекти можуть здаватися складними та громіздкими, але іноді вони можуть стати дуже. Міжнародні проекти можуть сприяти покращенню співпраці та економічному розвитку організації.

На сучасному етапі важливого значення набуває планування у міжнародних проектах.

Планування є одним із основних елементів успішного розвитку та завершення будь-якого проекту; однак це міркування актуальне особливо там, де поставлене завдання є міжнародним. Це пов'язано з тим, що міжнародні проекти пов'язані з рядом унікальних завдань, таких як: культурні відмінності; мовні бар'єри; юридичні та регулятивні відмінності; відстань. Далі детальніше.

Культурні відмінності. Міжнародні проектні групи складаються з різних типів людей із різним культурним походженням, які сформовані різними системами цінностей, переконаннями та стилями взаємодії. Це може призвести до плутанини та суперечок [1].

Мовні бар'єри. У міжнародних проектних групах членам команди може знадобитися володіння різними мовами. Тому їм важко спілкуватися і робити вибір між собою.

Юридичні та регулятивні відмінності. Слід дотримуватися законів і правил різних країн, які стосуватимуться міжнародних проектів. З цієї причини це може бути складним і навіть займати тривалий період часу [2].

Відстань. Це міжнародні проекти, члени команди яких можуть перебувати в різних частинах світу. Це може вплинути на координацію діяльності, а також на ефективну співпрацю.

Критичні елементи планування міжнародних проектів. Існує ряд ключових особливостей планування міжнародних проектів. Якщо не пропрацювати хоча б один з цих пунктів, то це може доволі сильно нашкодити перебігу справ в середині проектною командою. Далі наведемо декілька прикладів.

Раннє та активне залучення зацікавлених сторін. Процес планування має залучати зацікавлені сторони, які представляють усі країни-учасниці, із

самого початку. Це дозволить їм задовольнити потреби та очікування цих людей.

Чітке визначення цілей і завдань проекту. Усі зацікавлені сторони проекту повинні чітко розуміти цілі та завдання проекту. Це також забезпечить ефективність і згуртованість усіх сторін, які працюють над досягненням цієї мети [3].

Комплексна оцінка ризику. Національні підприємства зазвичай менш ризиковані, ніж міжнародні підприємства. Тому слід провести ретельну оцінку ризику, щоб виявити можливі фактори ризику.

План ефективної комунікації. Міжнародні проекти неможливі без ефективної комунікації. У плані мають бути визначені сегменти аудиторії, канали зв'язку та концепції повідомлень, які будуть використовуватися для конкретних цілей.

Навчання культурній чутливості. Учасники проекту повинні пройти навчання щодо культурної чутливості, щоб вони могли розуміти та цінувати культури інших груп [4].

Адаптивність. Для керівників міжнародних проектів необхідно володіти адаптивністю та бути готовими до будь-яких змін у планах. З цієї причини глобальне середовище постійно змінюється, і можуть виникнути несподівані події [5].

Особливості планування міжнародних проектів.

Складність. Ця складність виникає через те, що міжнародні зусилля зазвичай передбачають співпрацю різних націй, культур і мов, що ускладнює їх. Складний характер управління та координації проекту робить його більш комплексним.

Невизначеність. Невизначеність може бути пов'язана з постійними змінами в глобальному середовищі, які можуть вплинути на міжнародні проекти. Невизначеність у цьому випадку створює атмосферу, яка обмежує здатність добре планувати майбутнє, що призводить до затримок або вищих витрат.

Ризик. Ці фактори роблять міжнародні проекти більш ризикованими порівняно з вітчизняними. Проте ризик можна мінімізувати за допомогою належного планування та відповідних заходів з управління ризиками.

Координація. Координація різноманітних зацікавлених сторін є життєво важливою в міжнародних проектах. Це досить складно, оскільки більшість із них мають далекі місця з різними часовими поясами.

Спілкування. Міжнародні проекти вимагають ефективної комунікації. Тому це передбачає використання англійської мови на високому рівні, врахування культурного розмаїття та прийняття відповідних форм спілкування.

Культура. Керівники проектів повинні усвідомлювати проблеми міжкультурності. Отже, потрібно розуміти різні моделі спілкування, цінності, а також культуру людей, які працюють разом для досягнення подібної мети.

Правові та нормативні. Очікується, що вони будуть відповідати міжнародним законам і дотримуватися правил і норм різних країн, у яких вони працюють. Це може бути складним і займати більше часу; однак для організації важливо не викликати жодних юридичних проблем.

Область застосування. Міжнародні проекти зазвичай виходять за межі місцевих. Тому вони зазвичай містять більше видів діяльності, зацікавлених сторін і просторових сайтів.

Ресурси. Іноземні проекти зазвичай споживають більше ресурсів, ніж місцеві. Такі ресурси можуть бути у формі фінансів, людей, сировини або часу.

Час. Внутрішній проект зазвичай завершується швидше, ніж міжнародний. Цьому сприяють, зокрема, причини складності, невизначеності та ризику.

Міжнародні методології управління проектами повинні бути розроблені та скориговані відповідно до особливостей зовнішніх проектів. Зазначені елементи включають труднощі у застосуванні звичайних методів планування проекту через складність, невизначеність і ризик.

Рекомендації для майбутніх досліджень

Потрібні подальші дослідження низки тем, пов'язаних із плануванням міжнародних проектів, зокрема:

- Оптимальні способи боротьби з культурною диференціацією відповідно до глобальних проектних команд.
- Мистецтво розробки комунікаційної стратегії в глобальному вимірі.

Список використаних джерел

1. Бауер, Р., Гіббс, В. (2014). Міжнародні проекти: управління, організація та виконання. Лондон: Routledge. с. 15-25.
2. О'Браєн, Дж., Адамсон, Б. (2021). Міжнародне управління проектами: цілі, стратегії та управління. Лондон: Palgrave Macmillan. с. 35-45.
3. Кремер, К., Ланге, А. (2020). Міжнародне управління проектами: теорія та практика. Нью-Йорк: Springer. с. 50-60.
4. Кемп'юан, Дж., Пейн, Дж. (2019). Міжнародне управління проектами: практичний підхід. Лондон: Routledge. с. 80-90.
5. Міллер, К., Вінтер, К. (2018). Міжнародне управління проектами: стратегія, планування та реалізація. Лондон: Kogan Page. с. 100-110.

НОВЕЛИ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕДУРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ*

*Майборода Тетяна Анатоліївна,
студентка гр. АМ.мз-21с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Кожна людина хоча б раз у житті звертається за отримання адміністративних послуг до відповідних установ. Важливо, щоб процедура була доступною, простою та максимально зрозумілою. Державна міграційна служба України (далі – ДМС), окрім інших завдань, виконує функції з оформлення паспортних документів і спрощення цієї процедури – одна з головних задач, адже мати такий документ – це обов’язок кожного громадянина України.

Кризові ситуації, що тривають в Україні з 2020 року (пандемія, воєнний стан), змушують державні установи швидше реагувати на виклики та відмовлятися від старих шаблонів у своїй роботі.

Так, протягом 2019-2022 років на підставі наданих ДМС пропозицій щодо спрощення процедури надання адміністративних послуг внесені зміни у відповідні законодавчі акти та ініційовано декілька експериментальних проєктів. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 травня 2022 року №541 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон» надає можливість громадянам одночасно оформлювати ID-картку та закордонний паспорт. Тепер громадянину не потрібно чекати виготовлення внутрішнього паспорта, щоб на його підставі оформити паспорт для виїзду за кордон. Тим самим час на очікування результату послуги скоротився вдвічі. Також, заощаджено час спеціаліста на прийом та оформлення документів.

На вимоги постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №691 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини» розпочато здійснення спрощеної процедури реєстрації народження дитини (послуга eМалютко). Відповідно до зазначеної послуги батьки дитини мають можливість за однією заявою зареєструвати факт народження дитини, місце її проживання, внести відомості про дитину до Реєстру пацієнтів електронної системи охорони здоров’я, здійснити реєстрацію у Державному реєстрі фізичних осіб-платників податків. Також інформація про новонароджену дитину вноситься до Єдиного державного демографічного реєстру з одночасним присвоєнням їй унікального номера запису в ньому. Таким чином, замість звернення до декількох установ батьки новонародженої дитини подають документи лише

до відділу державної реєстрації актів цивільного стану.

Вказана Постанова надає можливість особам у віці 14-18 років, які отримують паспорт громадянина України вперше по досягненню 14-річного віку, одночасно з оформленням паспорта зареєструватись у Державному реєстрі фізичних осіб-платників податків без необхідності звертатись до податкових органів.

Третя послуга, запроваджена Постановою №691, надає можливість батькам дитини до 14 років зареєструвати або перереєструвати її місце проживання, скориставшись електронною послугою.

На виконання вимог постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2020 року №1113 «Про запровадження експериментального проекту щодо спрощення процесу перевірки факту оплати адміністративних та інших послуг з використанням програмного продукту «check» в ДМС реалізовано функцію перевірки надходження коштів за кодом квитанції про оплату. Тобто заявнику немає потреби звертатись до банківських установ для сплати коштів та мати під час подачі документів паперову квитанцію. Достатньо здійснити онлайн оплату та надати інформацію про код квитанції і спеціалісти підрозділів ДМС за допомогою програмного продукту «check» здійснять перевірку надходження коштів. Постановою КМУ від 28.10.2022 №1220 надано можливість громадянам, які вимушено перемістились в інший регіон України чи за кордон, отримати виготовлений паспорт в будь-якому підрозділі за місцем фактичного перебування. Для цього достатньо звернутись до найближчого підрозділу ДМС із заявою про пересилання виготовленого документа.

Окрім цього, з червня 2022 року представництва ДМС розпочали роботу у Польщі, з початку 2023 року такі підрозділи працюють у Туреччині, Словаччині, Чехії, Іспанії та Німеччині. Це дає змогу громадянам України, які вимушено перебувають за кордоном, поновити втрачені чи прострочені документи. Більше того е-паспорт, який надає можливість громадянам бути ідентифікованим під час звернення до ЦНАП, в суд чи інші установи, на сьогодні доступний у застосунку «Дія» одразу після друку. Таким чином, використовувати його можна ще до того, як він надійде у підрозділ і буде фізично отриманий особою. Отже, зазначені нововведення сприятимуть спрощенню процедури надання та отримання адміністративних послуг.

Список використаних джерел

1. Державна міграційна служба України. Офіційний сайт. <https://dmsu.gov.ua/>
2. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. <https://zakon.rada.gov.ua/>

Науковий керівник к.е.н., Сулим Вікторія Василівна

** Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

*Пушкарь Анастасія Яківна,
студентка гр. УПМ-21,
Сумський державний університет, м. Суми,
Сулим Вікторія Василівна,
к.е.н.,
Сумський державний університет, м. Суми*

На сьогоднішній день аналіз інновацій відбувається з точки зору їх соціального аспекту. Для успішного інноваційного розвитку необхідною є взаємодія різних складових, зокрема й інституційної та соціальної. Саме тому до важливих проблем інноваційного розвитку додалися питання соціального змісту. Соціальні інновації розглядають як результат творчої діяльності, процес змін, а також як новаторські підходи, ідеї, концепції, програми чи проекти, спрямовані на вирішення соціальних проблем і покращення якості життя людей. Метою соціальних інновацій є досягнення позитивного соціального впливу, розв'язання соціальних викликів та покращення умов життя населення.

Якщо в розвинених країнах соціальні інновації набули значного поширення, мають рекомендовані механізми впровадження та підтримки, охоплюють широке коло проблем, то в Україні активне впровадження таких інновацій тільки починається і обмежується невеликим колом схожих проблем. Також в Україні не сформовано універсального механізму інтеграції та оцінки соціальних інновацій, що вимагає використання кращих практик з урахуванням специфіки сфер застосування (Антонюк, Буй, 2019).

Соціальні інновації мають багато тематичних напрямів і наразі впроваджуються в багатьох сферах людської діяльності. Вони можуть стосуватися охорони здоров'я, освіти, екології, розвитку громад, боротьби з бідністю та безробіттям, підтримки вразливих груп населення, а також містити нові моделі бізнесу, технології, стратегії взаємодії громад, зміни в законодавстві та політиці. Соціальні інновації можуть виникати як ініціативи громадянського суспільства, а також як проекти від урядових установ, підприємств або неприбуткових організацій. Вони враховують потреби суспільства та шукають нові, ефективні методи вирішення проблем, зокрема за допомогою залучення інноваційних підходів та ресурсів.

Незважаючи на наявний інноваційний потенціал, впровадження соціальних інновацій у різних сферах в Україні має певні труднощі, як ми можемо побачити за даними Індексу соціального прогресу 2022, коли Україна посіла 52 місце з 169 країн світу (Social Progress Index, 2022). Даний індекс в певній мірі відображає вплив соціальних інновацій на велику кількість показників цього рейтингу, такі як права людини, екологічна стійкість, охорона здоров'я, доступ до освіти, сприяючи підвищенню якості

життя та підвищенню рівня соціального прогресу в країні. Важливою складовою соціальної сфери є соціальна інфраструктура, яка розглядається як постійна сукупність елементів, що створюють умови для задоволення потреб на рівні, визначеному принципами та можливостями держави і суспільства. За своєю структурою інфраструктура соціальної сфери - це система галузей економіки, які забезпечують ефективність діяльності всіх закладів соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, торгівля та громадське харчування, охорона навколишнього природного середовища, культура і мистецтво) (Зелінська, Андрусів, Сімків, 2020).

Варто дослідити також особливості впровадження соціальних інновацій в інших країнах. Впровадження соціальних інновацій в Європі відбувається за допомогою різноманітних стратегій та ініціатив на рівні держав, регіонів, громадянського суспільства та підприємств. Вони реалізуються в таких напрямках:

- фінансова підтримка та гранти: багато країн Європейського союзу надають фінансову підтримку та гранти для соціальних інновацій через різні програми, які фінансують проекти з наукових досліджень і інновацій в Європі, включаючи соціальні аспекти;

- створення інноваційних екосистем: уряди та інші зацікавлені сторони активно підтримують створення екосистем, що сприяють розвитку та впровадженню соціальних інновацій (створення інноваційних центрів, акселераторів, мережі для обміну досвідом і ресурсами);

- заохочення громадянського суспільства та участі громад: забезпечення участі громадян в процесі розробки та впровадження соціальних інновацій є ключовим елементом (консультації, громадські форуми, а також залучення громадян до робочих груп та інших форм співпраці);

- партнерства між секторами: заохочення співпраці між урядовими органами, бізнесом та громадянським суспільством є важливим чинником успіху для розвитку та впровадження соціальних інновацій;

- освіта та навчання: забезпечення освіти та підтримка навчання в галузі соціальних інновацій відіграє важливу роль у розвитку кадрів та експертів, які зможуть впроваджувати та масштабувати соціальні інновації.

Зазначені напрямки можуть варіюватися в залежності від конкретної країни та регіону, але загалом вони спрямовані на створення стійкого інноваційного середовища для вирішення соціальних проблем.

В Україні соціальні інновації існують, проте вони обмежені та зосереджені в окремих сферах (допомога дітям-сиротам, інвалідам, внутрішньо переміщеним особам, профорієнтація та екологічні акції), і не можуть забезпечити вирішення основних проблем економічного розвитку. Усунення існуючих проблем потребує впровадження соціальних інновацій на місцевому рівні в рамках стратегій смарт-спеціалізації з метою забезпечення

ефективної реалізації інноваційного потенціалу в соціальній сфері. Україна взяла курс на побудову інноваційної моделі економічного розвитку, що підтверджено багатьма нормативно-правовими документами. Основним фактором побудови такої моделі є якість освіти. Система освіти створює передумови для інноваційного розвитку економіки країни, але відсутність інноваційних процесів в системі освіти може сповільнити розвиток конкурентоспроможної економіки (Бондар, 2017).

Серед основних аспектів, що сприяють розвитку соціальних інновацій в Україні, можна зазначити зростання та розвиток громадянського суспільства. Останнім часом в Україні спостерігається зростання громадянської активності та участі у прийнятті суспільно значущих рішень. Також є можливість користуватися допомогою міжнародних фондів та організацій (у вигляді фінансової підтримки, консультацій та обміну досвідом), які активно підтримують ініціативи в галузі соціальних інновацій.

Соціально-економічний прогрес України, подолання масової бідності та підвищення добробуту народу неможливі без переходу до інноваційного науково-промислового розвитку. Водночас інноваційний розвиток економіки потребує певних умов, серед яких можна зазначити такі: нагромадження високотехнологічного промислового капіталу, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції, створення високотехнологічних автоматизованих робочих місць, відповідне підвищення рівня освіти та кваліфікації громадян України. Тільки в соціально-економічній системі, яка здатна інтегрувати науку, освіту і виробництво, організувати їх взаємодію, створюються масові інновації і формується суспільна потреба в них.

Список використаних джерел

1. Зелінська, Г., Андрусів, У., Сімків, Л. (2020). Економіка знань: тенденції у світі та аналіз України. Журнал досліджень Східної Європи і Центральної Азії, 7(1), 104-113. <https://doi:10.15549/jeecar.v7i1.325>.
2. Social Progress Index, 2022. <https://www.socialprogress.org/global-index-2022-results/>
3. Антонюк, Д., Буй, Ю., Буй, Ю., Антонюк, Д., Антонюк, Д., Буй, Ю. (2019). Соціальні інновації: досвід реалізації проектів провідних країн світу для України. Менеджмент та підприємництво: Тенденції розвитку, 1(07), 64-73.
4. Боднар Ю. Своє: найкращі проекти соціального бізнесу в Україні Незалежний онлайн-журнал про інновації та культуру "Платформа".
5. Кожемяченко, О., Солосіч, О., Голуб, М. (2018). Соціальне підприємництво: світовий досвід та практичні аспекти становлення в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 21, 140-149.
6. Farinha, L., Sebastião, J. R., Sampaio, C., Lopes, J. (2020). Соціальні інновації та соціальне підприємництво: виявлення витоків, дослідження поточних та майбутніх тенденцій. Міжнародний огляд громадського та некомерційного маркетингу, 17(1), 77-96.

* Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» ІМЕНІ І. В. БУЯЛЬСЬКОГО)

*Матвеева Ю. А.,
к.е.н., доцент, старший викладач
кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми,
Мяус Арсен Володимирович,
студент гр. АМ.мз -21с,
Сумський державний університет, м. Суми*

На сьогоднішній день система управління підприємствами медичної галузі є актуальною темою у зв'язку з рядом ключових викликів та особливостей, які впливають на функціонування цього сектору. Основні аспекти актуальності теми, що досліджується репрезентовані на рис. 1.

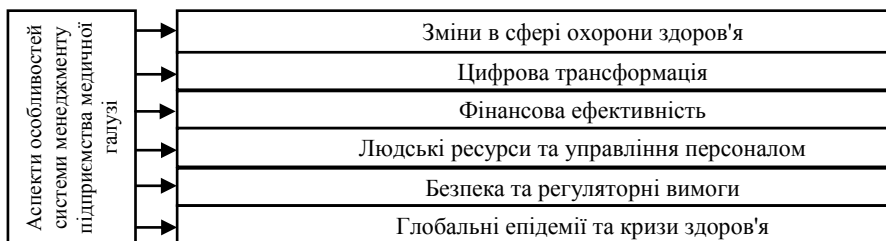


Рисунок 1 - Аспекти особливостей системи менеджменту підприємства медичної галузі в сучасних умовах

Так, зростання обсягів та різноманіття медичних послуг, впровадження новітніх технологій, а також динамічні зміни в правовому регулюванні вимагають від підприємств медичної галузі ефективних систем управління для адаптації до нових реалій. У свою чергу цифрова трансформація, яка передбачає впровадження інформаційних технологій, електронних медичних карт, систем телемедицини та інших інноваційних рішень стає невід'ємною частиною розвитку медичної галузі. Управління цими технологічними змінами вимагає нових стратегій та підходів у системі менеджменту. Зростання витрат та конкуренція в галузі охорони здоров'я підсилюють потребу в ефективному фінансовому управлінні. Медичні підприємства повинні розвивати стратегії зменшення витрат, підвищення ефективності та оптимізації фінансових процесів.

Медицина галузь вимагає висококваліфікованого персоналу, і в умовах дефіциту кадрів важливо розвивати системи управління персоналом, які сприяють навчанню, розвитку та мотивації працівників.

Забезпечення високого стандарту безпеки пацієнтів та відповідність регуляторним вимогам є критичним завданням для медичних підприємств. Управління цими аспектами вимагає впровадження відповідних систем та процедур. Світові події, такі як пандемія COVID-19, підкреслили важливість готовності до криз та потребу в адаптивних системах управління для ефективного реагування на несподівані ситуації. Дослідження та вдосконалення системи менеджменту на підприємствах медичної галузі є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку цього стратегічно важливого сектору в сучасних умовах. Так, наприклад управління комунальним некомерційним підприємством, таким як «Новгород-Сіверська центральна міська лікарня імені І. В. Буяльського», має свої особливості через специфіку діяльності та правового статусу.

Особливості системи управління в таких установах включають такі елементи: 1) Громадська місія. Комунальні лікарні виконують важливу громадську місію, забезпечуючи доступ до якісної медичної допомоги для населення. Управління таким підприємством повинно бути спрямоване на задоволення потреб громади та забезпечення якісної медичної допомоги. 2) Некомерційний характер означає відсутність прибуткової мети. Управління фінансами повинно бути орієнтоване на забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів для виконання медичних завдань. 3) Регуляторна вимога. Комунальні підприємства піддані специфічній регуляторній рамці, яка визначає їх функції та відповідальності перед громадою та державою. Управління повинно здійснюватися згідно цих вимог та забезпечувати відповідність нормативам. Управління лікарнею повинно бути спрямоване на виконання соціальної місії забезпечення здоров'я громади. Це включає в себе розвиток програм та послуг для поліпшення медичної допомоги та здоров'я населення. 3) Співпраця з органами влади та громадськістю. Управління повинно вести відкритий діалог з громадою, урахувати потреби населення та співпрацювати з органами влади для оптимізації послуг. 4) З огляду на обмежені ресурси, які можуть бути доступні для комунальних лікарень, важливо раціонально та ефективно використовувати їх для забезпечення високоякісної медичної допомоги.

Ці особливості вимагають від управління лікарні особливих навичок та стратегій, які враховують специфічність комунальних некомерційних установ у сфері охорони здоров'я.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

*Логінова Катерина Сергіївна,
к.е.н., старший викладач,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

Інтенсивність зміни економічної складової зовнішнього середовища підприємства при наявності кризових явищ, виводить на перший план проблеми управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Передовим чинником забезпечення безперервного зростання та економічно ефективного розвитку є контроль фінансово-економічної безпеки. Сучасні умови господарювання детермінують появу новітніх викликів, які постають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Для подолання фінансово-економічних загроз та ризиків кожній національній компанії необхідно детально розглядати питання фінансово-економічної безпеки.

З огляду на наявність в економічній літературі різних підходів до формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБ підприємства), мінливість основ діагностики ступеня їх впливу на стан економіки, актуальною проблемою є розстановка пріоритетів, формування концептуальних основ і методики стратегічного забезпечення системи ФЕБ комерційних організацій з метою забезпечення їх сталого розвитку в умовах захищеності декларованих інтересів від можливих загроз [1].

Наразі вчені виділяють основні чотири підходи до формування системи ФЕБ підприємства: системний, ситуаційний, функціональний і процесний [2]. На початку двадцять першого століття широке поширення отримав ситуаційний підхід. Цей підхід полягає у тому, що система ФЕБ - це система, при якій підприємство самостійно забезпечує сталий соціально-економічний розвиток і підтримує необхідний рівень конкурентоспроможності. Шульц В.Л. конкретизує даний похід за компонентами, обґрунтовуючи, що в основі безпеки будь-якої соціально-економічної системи лежить адаптивність на основі стратегічного управління, політичного аналізу та інших видах раціональної діяльності, пов'язаними з майбутнім, на основі вивчення минулого і сьогодення. Деякі вчені, однак, констатують, що недосконалість ситуаційного підходу проявляється в тому, що прийняте рішення в одному підрозділі підприємства часто виявляється проблемою для іншого, тобто, відсутня узгодженість між підрозділами. Прихильником функціонального підходу розглядають систему ФЕБ підприємства як систему підприємства, що є складовою частиною системи безпеки підприємницької діяльності, поряд з техногенною, екологічною, інформаційною, психологічною, фізичною, науково-технічною.

З нашої точки зору, формування стратегічної системи ФЕБ підприємства можливо шляхом досягнення перманентного сталого розвитку на основі трансформацій його життєвого циклу. Отже, система ФЕБ підприємства характеризується багатьма її видами і підходами до визначення.

Загалом під системою управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти систему цілеспрямованих дій, направлених на досягнення та підтримку належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, що формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації управління технологічним процесом і матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Наразі інструментарій управління ФЕБ господарюючого суб'єкта не сформований остаточно, що проявляється в застосуванні широкого спектру відомих засобів і способів, серед яких виділяються:

- страхування майна;
- технічні засоби охорони;
- стратегічне управління;
- резервування частини ресурсів;
- контроль над кадровою безпекою на підприємстві;
- контролінг тощо.

Зупинимося на кожному з представлених інструментів детальніше. Головною метою застосування страхування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства є створення ефективної системи страхового захисту майнових інтересів підприємства, що дозволить забезпечити:

- створення вертикально-інтегрованої структури (централізація) зі страхування існуючих ризиків в рамках організації;
- реальна компенсація збитків (шкоди, шкоди) , що заподіюються в результаті непередбачених природних явищ, техногенних аварій і катастроф та негативних соціальних обставин, за рахунок резервів страхових організацій при зниженні навантаження на бюджет;
- максимальний охоплення страхуванням можливих майнових втрат;
- профілактики можливих втрат суб'єктів ринкових відносин за рахунок використання накопичених страховиками резервів на етапі робіт по визначенню та оцінці ризиків в управлінні діяльністю підприємства;
- формування необхідної для економічного зростання в умовах ринкових відносин надійного і стійкого господарського середовища, що включає в себе страхування як необхідний елемент.

Основна мета системи управління ФЕБ підприємства - забезпечити його тривале і максимально ефективне функціонування сьогодні і високий

потенціалу розвитку в майбутньому. Саме тому визначають такі завдання система управління ФЕБ підприємства:

- забезпечити високу фінансову ефективність, стійкість і незалежність підприємства;
- забезпечити технологічну незалежність і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;
- оптимізувати ефективність роботи організаційної структури;
- забезпечити високий професійний рівень підготовки кадрового складу;
- мінімізувати руйнівний вплив результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечити нормативно - правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечити інформаційну безпеку діяльності підприємства, комерційну таємницю;
- забезпечити безпеку комерційних інтересів підприємства, його капіталу і майна.

В залежності від рівня управління системою ФЕБ, можна визначити наскільки ефективно керівництво підприємства, його склад і фахівці (менеджери) підрозділів здатні уникати можливі загрози і ліквідувати наслідки негативного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Системність до формування механізму забезпечення ФЕБ підприємства – це необхідність враховувати не тільки реальні умови діяльності підприємства. Однак, сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему дій і взаємодій [3, с.439].

Роблячи висновок по можна сказати, що для формування повноцінного визначення системи ФЕБ підприємства, доцільно використовувати ситуаційний підхід, так як не існує універсального методу до вирішення різних завдань: кожна проблема і ситуація вимагає відповідного підходу.

Список використаних джерел

1. Біломістна, І. І. & Грохольська Є. І. *Стратегія забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств України*
<http://fkd.org.ua/article/viewFile/28928/26002>.

2. Балацький, Є. О. (2015). Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні. *Ефективна економіка*, № 8.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>.

3. Олексюк, Т. В. (2015) Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 7, С. 438–442.

РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Шульга Ольга Антонівна,
д.е.н., доцент,*

Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ

У проблемі розробки стратегії розвитку корпоративних моделей доцільно враховувати пріоритетність та єдність економічних і соціальних цілей підприємств. Стратегічно важливим є формування відповідальної корпоративної соціальної політики знаходження оптимального співвідношення цих двох сторін, що дозволить досягти компромісу між ними стосовно збалансування економічного і соціального розвитку корпорацій [3].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) реалізується у двох основних напрямках – внутрішньому та зовнішньому. До внутрішньої соціальної відповідальності експерти відносять все, що стосується використання та розвитку персоналу на підприємстві чи фірмі.

Ініціативи внутрішньої КСВ можуть бути частиною умов колективного договору на підприємстві, окремих трудових угод тощо, а також можуть передбачати заходи з покращення якості життя співробітників поза підприємством. До зовнішнього напрямку соціальної відповідальності належать усі елементи відповідальності, що спрямовані на таких стейкхолдерів, як клієнти, інвестори, ділові партнери, держава і суспільство.

В Україні поняття соціальної відповідальності в діяльності підприємств виникло наприкінці ХІХ століття. У дореволюційний період ця діяльність реалізувалася через утримання благодійних закладів, дитячих притулків, опікування невиліковно та психічно хворими тощо. Хоча варто зауважити, що меценатство в Україні мало усталену традицію ще від часів Київської Русі.

Ще у 996 році Володимир Великий видав церковний наказ, згідно якого опіка і нагляд за бідняками здійснювалась духовенством. Було започатковано училища, як для навчання дітей знаті, так і для дітей із середнім достатком і людей бідних. Були засновані будинки для літніх людей, виділялася десятина на утримання монастирів, церков і лікарень.

Помітну роль в українському меценатстві відіграли благодійні товариства та об'єднання. Першим таким об'єднанням було Кирило-Мефодіївське товариство.

Після ринкових реформ на початку 1990-х років соціальний напрямок діяльності підприємств в Україні зазнав докорінних змін, які були пов'язані

з соціальною інфраструктурою. Можна виокремити такі три етапи трансформацій у 1990-х – 2000 рр .

Перший етап (початок-середина 90-х рр.) характеризується суттєвим скороченням соціальної інфраструктури підприємств. Об'єкти соціальної інфраструктури вважалися непрофільними активами і в складних економічних умовах керівники підприємств вважали за доцільне позбавитися них. Процес передачі соціальних об'єктів муніципалітетам відбувався стихійно і ніким не контролювався.

Другий етап (1997-2000 рр.) характеризується тим, що керівники починають розглядати довгострокові перспективи, а скорочення об'єктів соціальної сфери не розглядалася як обов'язкова умова виживання підприємства. На цьому етапі аналізуються вигоди від соціальної сфери і вже на основі аналізу приймається рішення про збереження або позбавлення окремих об'єктів.

Третій етап пов'язується з початком економічного піднесення (початок 2000-х рр.) і характеризується досягненням багатьма підприємствами певної стабільності. На даному етапі підприємства розглядають соціальну сферу як перевагу і ставлять собі за мету оптимізувати її і привести у відповідність з профільною діяльністю.

Як бачимо, рух від одного етапу до іншого обумовлюється макроекономічними чинниками, показниками діяльності компанії, рівнем усвідомлення соціальних проблем. Разом з тим, системне впровадження ідей соціальної спрямованості і соціальної активності бізнесу в Україні було започатковано ще у 1996 р., коли представниками ділового середовища було сформульовано концепцію ділової досконалості, яка закликала бізнес проявляти постійне турботливе ставлення до споживачів, до власного персоналу і суспільства, забезпечуючи охорону довкілля, провадячи благодійну діяльність та сприяючи сталому розвитку. Крім того, було ініційовано розроблення національної стратегії КСВ.

Нині функціонує низка незалежних профільних агенцій, які займаються питаннями підтримки ініціатив КСВ. На багатьох підприємствах створено окремі функціональні КСВ-підрозділи.

Проте потрібно сказати, що попри це, на сьогодні в Україні не йдеться про свідомий прояв системної КСВ-практики бізнесу. Соціальна відповідальна поведінка компаній не є масовим явищем в Україні і стає звичною практикою лише для незначної кількості компаній. У більшості випадків вітчизняні компанії розміщують інформацію про КСВ на своїх веб-сайтах і мають затверджені кодекси поведінки.

Стандартів КСВ у тій чи іншій мірі здебільшого дотримуються транснаціональні корпорації, їх представництва в Україні, великі українські

компанії – лідери відповідальних бізнес-практик. Результати дослідження сфери КСВ малого та середнього бізнесу в Україні демонструють її нерозвиненість [2].

Для вітчизняних підприємств пріоритетним є трудовий напрям КСВ. Тобто це – різноманітні заходи для власного персоналу. Іншим поширеним трудовим напрямом соціальної відповідальності бізнесу в Україні залишається корпоративна освіта. З метою навчання потенційного та підвищення кваліфікації наявного персоналу роботодавці застосовують короткі тренінгові курси із залученням спеціалізованих агенцій, лекторів; направлення на стажування в компаніях-партнерах закордоном; створення власних освітніх центрів, корпоративних університетів, де розробляють професійні програми тощо .

Отже, КСВ в Україні перебуває на початковому етапі, а процес імплементації міжнародних стандартів КСВ тільки розпочато [1]. Безумовно, що у вітчизняних корпораціях трудові практики та методи політики КСВ розвиваються. Проте відповідні заходи здебільшого залишаються реактивними.

Список використаних джерел

1. Безчотнікова С. В. Корпоративна соціальна відповідальність: соціально-комунікаційний та економічний аспекти. *Держава та регіони. Сер.: Гуманітарні науки*. 2012. № 4. С. 111-114.
2. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес-практиці. *Міжнародна економічна політика*. 2011. Вип. 1-2. С. 115-141.
3. Шконда В. В., Кальянов А. В. Соціальна корпоративна відповідальність як складова соціальної політики держави. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3. С. 94-97.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТВЕРДИМ, РІДКИМ, ГАЗОПОДІБНИМ ПАЛИВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН»)

*Музира Ірина Олександрівна,
студентка гр. М.мдн-21к,
Сумський державний університет, м. Суми*

В сучасних умовах підприємства в галузі оптової торгівлі твердим, рідким та газоподібним паливом стикаються з такими викликами, як висока цінова волатильність, регулювання, геополітичні та екологічні тиски, конкуренція та технологічні зміни, саме тому на особливу увагу заслуговують питання щодо визначення напрямків удосконалення системи управління у сфері оптової торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом. Особливості роботи компаній в галузі оптової торгівлі твердим, рідким та газоподібним паливом можуть бути різноманітними і залежать від конкретного сектора енергетики та виробництва, в якому вони діють.

До загальних аспектів діяльності таких компаній можна віднести: 1) особливості ринку та географії. Компанії в галузі оптової торгівлі паливом можуть працювати на різних ринках, таких як паливний сектор, промисловість, аграрний сектор тощо. Географічне положення також грає важливу роль, оскільки воно визначає, з якими типами палива і клієнтами компанія буде стикатися; 2) Різні компанії можуть спеціалізуватися на різних типах палива, таких як вугілля, нафта, природний газ, деревина тощо. Деякі можуть мати різноманітні портфелі продукції. 3) Компанії оптової торгівлі паливом зазвичай мають складний ланцюжок постачання, включаючи видобуток, транспортування, зберігання та дистрибуцію. Ефективне керівництво цим ланцюжком може бути ключовим фактором успіху. 4) Галузь паливно-енергетичного комплексу часто піддана строгим стандартам та регулюванням. Компанії повинні дотримуватися екологічних, технічних та безпекових вимог; 5) Використання передових технологій та інновацій у видобутку, переробці та транспортуванні палива може підвищити конкурентоспроможність компаній; 6) Клієнтська база може включати в себе енергетичні компанії, промислові підприємства, транспортні компанії, аграрні виробництва та інші сектори, які потребують палива; 7) Використання бізнес-моделі. 8) Компанії можуть використовувати різні бізнес-моделі, такі як довгострокові контракти, торгівля на відкритому ринку, участь у тендерах; 9) Співпраця та Партнерство. Компанії можуть взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку, укладати стратегічні партнерства та співпрацювати з галузевими гравцями для забезпечення стабільності постачання. Ці аспекти можуть варіюватися в залежності від конкретного бізнесу і його специфіки. Так, наприклад основним видом діяльності

товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН» є оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

До напрямків удосконалення системи управління на ТОВ «ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН» визначено, рис.1:

- оптимізацію і управління ланцюжком постачання для підвищення ефективності та зниження витрат на транспортування та зберігання палива;
- впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню помилок;
- вдосконалення стратегій управління запасами для забезпечення необхідних обсягів палива без надмірних запасів та зниження витрат;
- здійснення регулярного аналізу ринкових тенденцій і прогнозування попиту для кращого планування постачань та адаптації до змін;
- вдосконалення системи транспортування та розподілу для зниження часу доставки та витрат на логістику;
- впровадження заходів для зменшення витрат енергії та викидів, що сприяє енергоефективності та екологічній відповідальності;
- інвестування в сучасні технології та інноваційні рішення для покращення процесів видобутку, обробки та зберігання палива.
- розроблення стратегічного плану розвитку, враховуючи майбутні тенденції та вимоги ринку;
- навчання та розвиток персоналу для підвищення кваліфікації та управлінської ефективності;
- зосередження на задоволенні потреб клієнтів та побудова довгострокових відносин з партнерами.



Рисунок 1- Напрямки оптимізації роботи ТОВ "ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН"

Ці напрямки можуть допомогти ТОВ "ПЕТРОЛ ЮКРЕЙН" покращити ефективність та адаптуватися до змін у вимогах ринку.

Науковий керівник: Матвєєва Юлія Анатоліївна к.е.н., доцент, СумДУ, м. Суми

ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

*Тодорова Світлана Миколаївна,
к. філос. н., доцент,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса*

Вміння ефективно взаємодіяти з людьми (колегами, підлеглими, керівниками відділів, тощо) є найціннішим інструментом сучасного керівника, котрий завжди буде затребуваним у будь-якому професійному середовищі. Незалежно від сфери діяльності, чи це командний вид спорту, бізнес або політика – кращими завжди ставали люди з розвинутими комунікативними навичками. Тому актуальним на сьогодні є дослідження комунікативних якостей сучасного керівника.

Людське спілкування нагадує своєрідну піраміду, що складається з чотирьох граней. В процесі спілкування ми пізнаємо інших людей, обмінюємось з ними інформацією, взаємодіємо з іншими та разом з цим переживаємо власні стани, що виникають в результаті цього.

Мистецтво спілкування – найважливіший навик, якому потрібно навчитись кожному з нас, незалежно від того, де ми працюємо та чим займаємось. 85% успіху, як у бізнесі, так і в особистому житті визначається тим, наскільки добре людина може передавати свої думки та як сильно вона може мотивувати інших людей діяти за її рекомендаціями. Ось чому ефективне спілкування з іншими людьми багато в чому визначає майбутнє людини.

Успішне спілкування – поняття суб'єктивне, його важко виміряти. Але є один важливий критерій, котрий відображає деяку дію успішно і ефективно. Це – досягнення поставленої мети або результату, що немаловажно для успішного керівництва. Але тут ще потрібно звернути увагу саме на культуру мови.

Під культурою мови розуміють сукупність таких якостей, які здійснюють найкращий вплив на адресата із врахуванням конкретних обставин і відповідно до поставленої мети: багатство (різноманітність) мови, її чистота, виразність, ясність і зрозумілість, точність і правильність.

Поняття «культура мови» тісно пов'язане із закономірностями та особливостями розвитку та функціонування мови, а також і мовною діяльністю в усьому її різноманітті [1].

Щоб стати майстром спілкування, важливо розвивати найбільш різноманітні навички: це й ораторське майстерство, і вміння управляти конфліктом, і навички ведення переговорів, і підлаштування до співрозмовника, володіння

мімікою, голосом і жестикуляцією, засвоєння специфіки мови, що характерне для тієї чи іншої галузі.

Потреби сучасного суспільства, його духовної та матеріальної сфер роблять проблему спілкування дуже актуальною. Без відповідного розвитку форм спілкування практично неможливі такі області людської діяльності: виховання, освіта, охорона здоров'я, наука, мистецтво, політика, бізнес та ін.. У зв'язку з цим, висувається завдання систематизації та накопичення знань з приводу питань спілкування, прогнозування потреб людей в нових його видах з умовою зберігання та закріплення традиційних форм соціальної комунікації.

Сучасних дослідників все більше цікавлять механізми практичної реалізації потреб людей у спілкуванні в різних сферах і умовах їхньої життєдіяльності, особливо, якщо це особи керівних посад.

Вміння налагоджувати комунікативні контакти між лідерами-управлінцями та їхнім колективом – основне завдання для повноцінного розвитку даного колективу та для ефективної, плідної співпраці. У людей, що тільки збираються вступити у спілкування один з одним, є конкретні засади для випереджаючої комунікації. Це відноситься не лише до мовної спільності, а до нормативно-ціннісної системи того суспільства, в якому проходить ваша життєдіяльність.

Сьогодні різко змінюється суспільний запит на провідні якості і професійну компетентність керівника, необхідні для ефективного управління. В умовах демократизації провідною стає здатність керівника здійснювати гуманістичний підхід в управлінні, виявляти високу психологічну компетентність у спілкуванні і взаємодії з підлеглими, вміння встановлювати ділові та доброзичливі стосунки у колективі [2].

Звідси можемо зробити достатньо простий, але практично дуже значимий висновок про те, що, якщо ми хочемо ефективно впливати на іншу людину (висуваємо їй певні вимоги), то починати цей вплив потрібно з самого себе.

Таким чином, спілкування – це процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що породжується потребами в спільній діяльності та включає в себе:

- сприйняття, пізнання та розуміння партнерів по спілкуванню (перцептивна сторона спілкування);
- обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування);
- вироблення єдиної стратегії взаємодії (інтерактивна сторона спілкування).

У самому загальному вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності, як спосіб об'єднання та розвитку людей. Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм

культури та суспільного досвіду. Психологічний зміст спілкування полягає в тому, що в ході цього процесу суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, викликаючи при цьому їхнє духовне взаємозбагачення.

Спілкуючись з іншими людьми, ми засвоюємо загальнолюдський досвід, соціальні норми, що історично склались, цінності, знання, способи діяльності, а також разом з цим ми формуємось як особистості. Іншими словами, спілкування виступає як лакмус високих комунікативних якостей керівника в сучасній діловій сфері.

Отже, сучасний керівник завжди враховує інтереси співробітників, не вимагає від них більше, ніж це можливо. Не критикує підлеглих у присутності інших осіб, завжди звертає увагу на їхні почуття, не іронізує над помилками персоналу, що може занижувати їхню самооцінку, почуття впевненості, такий лідер завжди діє з урахуванням думок своїх підлеглих (завжди бере до уваги цінні пропозиції колективу, або у випадку неприйняття пояснює їм причини цього).

Постійно підкреслює, наскільки важливо почуття задоволення під час спілкування співробітників між собою, і сприяє тому, щоб у них були гарні стосунки і з колегами вищого рівня.

Список використаних джерел

1. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування [Текст]: навчальний посібник. / Н. В. Ботвина. – К. : АртЕк, 2000. – 192 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. / Л. М. Карамушка. – Київ, Україна : Либідь, 2004. – 424 с.

ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЧІВ ДО ЕКОЛОГІЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ: ПОДОЛАННЯ ПРОГАЛИН В ЕКОЛОГІЧНІЙ ОСВІТІ

*Дромашко Ольга Артемівна,
викладач,*

Чорноморський морський фаховий коледж ОНМУ, м.Одеса

Подальший розвиток цивілізації може здійснюватися тільки у співіснуванні з законами природи та усвідомленні людиною своєї справжньої ролі в системі біотичної регуляції. Перед людством постало складне завдання - здійснити кардинальні зміни у своїй свідомості, сформувати і добровільно прийняти обмеження і заборони, що диктуються законами розвитку біосфери. Однією із соціальних технологій, що здатна змінити багато стереотипів поведінки, механізмів економіки і соціального розвитку є екологічна освіта [3,с.213]. Основи екологічної освіти було закладено у 1968 році на Міжнародній конференції ЮНЕСКО у Парижі, пізніше у 1970 році вони були підтверджені на Міжнародній нараді у Неваді (США). А у 1972 році конференція ООН у Стокгольмі задекларувала зв'язок між освітою і станом природи. В результаті цього у 1975 році з'явилась Міжнародна програма екологічної освіти. В ній задекларовано такі основні положення екологічної освіти:

- будь-яке життя самоцінне, унікальне і неповторне;
- людина відповідальна за все живе;
- природа була і завжди буде сильнішою за людину. Вона вічна і безконечна. Основою взаємовідносин з природою має стати взаємодопомога, а не протистояння;
- чим різноманітніша біосфера, тим вона стійкіша;
- якщо все залишити так як є, то "вже скоро - через 20-50 років, Земля відповість очманілому людству невідворотним ударом на знищення";
- сформований у масовій свідомості протягом багатьох років антропоцентричний тип свідомості повинен бути витіснений новим баченням світу – екоцентричним.

Екологічна освіта - цілеспрямовано організований, планово і систематично здійснюваний процес засвоєння екологічних знань, умінь і навичок [3,с.214]. Наше суспільство стикається з безпрецедентними екологічними викликами. Одним із ключових шляхів виховання екологічної грамотності є ефективна екологічна освіта в школах та закладах освіти різних рівнів. Проте успіх таких ініціатив значною мірою залежить від підготовленості та здібностей викладачів. Екологічна грамотність є важливою складовою повноцінної освіти, яка дає змогу здобувачам розуміти та вирішувати складні екологічні проблеми. Викладачі відіграють ключову роль у передачі цих знань і формуванні здобувачів у екологічно свідомих громадян. Проте сучасний стан екологічної освіти виявляє значні прогалини, від недостатніх ресурсів до недостатньої підготовки викладацького складу. Подолання цих розривів є обов'язковим для створення покоління, яке не

тільки усвідомлює проблеми навколишнього середовища, але й готове робити внесок у стійкі рішення.[1] Ефективна екологічна освіта вимагає від педагогів глибокого розуміння екологічних концепцій, принципів сталого розвитку та здатності інтегрувати їх у свою практику викладання. Викладачі повинні бути готові орієнтуватися в динамічному та міждисциплінарному характері екологічних проблем, заохочуючи критичне мислення та навички вирішення проблем у своїх здобувачів освіти. Стратегії подолання розривів:

Спеціалізовані навчальні програми. Створення спеціалізованих навчальних програм для вчителів, орієнтованих на екологічну освіту, може надати їм необхідні знання та педагогічні інструменти. Ці програми мають охоплювати такі теми, як кліматологія, біорізноманіття, стратегії збереження та сталий розвиток. Інтеграція в програми підготовки вчителів. Екологічна освіта має бути бездоганно інтегрована в програми підготовки викладачів до роботи. Ця інтеграція гарантує, що майбутні педагогічні добре підготовлені для включення екологічних концепцій у свої методи навчання з самого початку своєї кар'єри.[2,с. 153]

Міждисциплінарна співпраця. Заохочення співпраці між екологами, педагогами та розробниками навчальних програм може призвести до створення міждисциплінарних навчальних ресурсів. Ці ресурси можуть допомогти вчителям пов'язати екологічні теми з різними предметами, роблячи навчання більш привабливим і актуальним для здобувачів. Забезпечення доступу вчителів до актуальних і актуальних навчальних ресурсів має вирішальне значення. Це включає в себе підручники, онлайн-матеріали та практичні заняття, які відповідають останнім розробкам науки про навколишнє середовище.

Залучення громади. Зв'язок викладачів із місцевими екологічними організаціями та громадськими ініціативами може покращити їх розуміння регіональних екологічних проблем. Це, у свою чергу, дозволяє їм контекстуалізувати свої уроки та виховувати в здобувачів почуття піклування про навколишнє середовище. Підготовка вчителів до екологічної грамотності є багатогранною справою, яка вимагає співпраці між освітянами та експертами з екології. Усуваючи прогалини в екологічній освіті за допомогою цільових навчальних програм, інтеграції в педагогічну освіту, міждисциплінарної співпраці, доступності ресурсів і залучення громади, ми можемо надати освітянам можливість ефективно прищеплювати екологічну грамотність наступному поколінню. Роблячи це, ми сприяємо розвитку екологічно свідомих громадян, здатних орієнтуватися та вирішувати складні виклики, з якими стикається наша планета.

Список використаних джерел

1. Галушкіна Т.П Грановська Л.М Кисельова Р.А. (2020). Екологічний менеджмент та аудит. (Оригінал опубліковано 2020 р.)
2. Кузьменко О.Б., Андреев В.І. (2013). ОСНОВИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЧДУ ім. Петра Могили. (Оригінал опубліковано 2013 р.)
3. Малимон, С. (2009). Основи екології. Нова книга. (Оригінал опубліковано 2009 р.)

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СЕЗОННОСТІ

*Яна Півоварова,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький
науковий керівник: Бондар Ю.А.,
к.е.н., доцент,
завідувачка кафедрою менеджменту авіаційної діяльності,
Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

На сучасному етапі розвитку економічних відносин процес глобалізації охоплює всі сфери економіки, в тому числі і ринок туристичних послуг. Як наслідок, з одного боку, зростає рівень інтеграції туристичної галузі та окремих підприємств різних країн, а з іншого - посилюється конкуренція між країнами за розподіл туристичних потоків. При цьому сучасною тенденцією в розвинених країнах є збільшення частки туристичних послуг у структурі валового внутрішнього продукту та споживання. Туристичний ринок – це галузь, яка динамічно розвивається, але характерним явищем для неї є циклічність. Для туристичного ринку та пов'язаній з ним туристичною індустрією характерні значні сезонні коливання попиту на туристичні послуги. Сезонність, як складне явище, показує появу на ринку туристичних продуктів, зумовлює пік сезонних коливань продажу та цін в період літа, чому відповідає й сезонний підйом попиту [1].

Розрізняють чотири сезону туристичної діяльності за ступенем інтенсивності туристичних подорожей:

- сезон пік – це найбільш сприятливий для рекреаційної діяльності людей період, який характеризується максимальною кількістю туристів та комфортними умовами для відпочинку;

- сезон високий – це період найбільшої активності на туристичному ринку, коли діють найбільш високі тарифи на туристичні продукти та послуги;

- сезон низький – період зниження активності на туристичному ринку, для нього характерні низькі ціни на туристичні продукти та послуги;

- сезон «мертвий» - це несприятливий період для організації рекреаційної діяльності.

Сезонність має прямий вплив на попит та виробництво в туризмі, а також на рентабельність всіх туристичних компаній та інших виробництв, які тим чи іншим чином пов'язані з обслуговуванням туристів. Сезонність створює значні труднощі в індустрії туризму, знижуючи рентабельність туристичних компаній, ефективність використання основних фондів, погіршуючи обслуговування туристів, особливо під час високого туристичного сезону, та викликаючи плінність кадрів внаслідок нестачі кадрів підприємств туризму в міжсезонний період. Вивчення сезонності дозволяє впливати на

нерівномірність попиту в туризмі. Варто також зазначити, що кожен вид туризму відчуває вплив фактору сезонності. Управління прибутком в сучасних українських туристичних підприємствах є для більшості з них нелегким завданням. На практиці застосовуються лише елементи західної системи управління прибутком, наприклад такі, як впровадження методу бюджетування в систему роботи підприємства. Основне навантаження на туристичні компанії припадає на червень-серпень, що пов'язано з періодом канікул та відпусток. Саме за цей час туристичні компанії отримують приблизно 70% річного доходу. Завдання управління прибутком туристичних компаній в умовах сезонності подані на рис. 1.

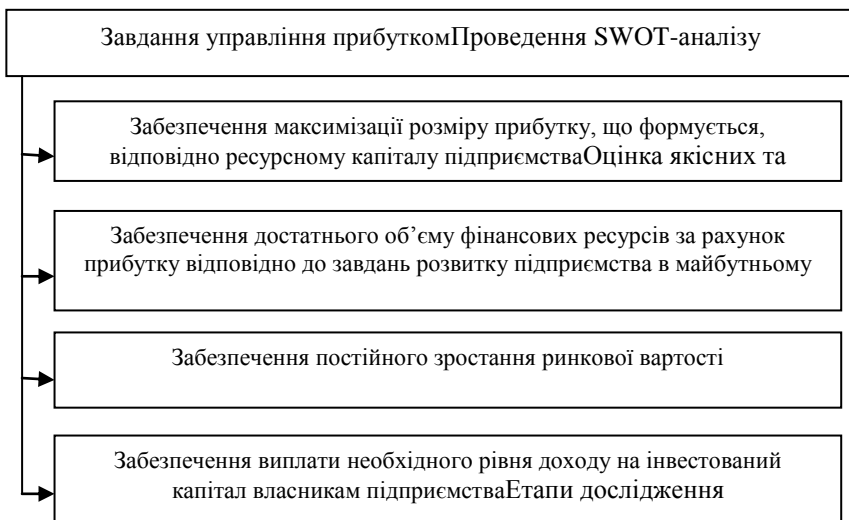


Рисунок 1 - Завдання управління прибутком в умовах сезонності
Джерело: сформовано автором на базі [2, с. 167]

В даному сегменті важливо отримати конкурентну перевагу, що буде сприяти зростанню прибутку та збільшенню продажів туристичної компанії. Для забезпечення зростання продажів туристичних продуктів та зростання прибутку туристичних компаній (особливо в період сезонності) варто використовувати такі прості, але унікальні методи (табл. 1).

Таблиця 1 - Методи збільшення продажів туристичними підприємствами

Метод	Характеристика
Створення інноваційних туристичних пакетів	Надання унікального досвіду клієнтам, яке вони зможуть зберегти на все життя. Створення туристичних пакетів на основі запитів та потреб клієнтів, замість просування готових пакетів.

Продовження таблиці 1

Створення сайту	Професійний сайт, з можливістю бронювання он-лайн. Також на ньому можна рекламувати акції, знижки, пропозиції. Варто використовувати лише високоякісні фото та відео, це викликає зацікавленість. Необхідно інвестувати в SEO, використовувати спливаючі вікна та бічні панелі, для реклами пропозицій та пакетів.
Продаж додаткових послуг	Бронювання авіаквитків, квитків на потяг та автобус, оренда готелів, вілл, квартир, найняття таксі або оренда автомобіля тощо.
Стимулювання клієнтів залишати відгуки	Люди довіряють відгукам, тому варто просити своїх клієнтів залишати відгуки та оцінки на платформах бронювання. Якщо хтось публікує негативний відгук, необхідно миттєво розібратися та вирішити проблему.
Ведення блогу	Можна писати про туристичні поради, подорожі, найкращі напрямки та все, що резонує з аудиторією. Можна публікувати враження від подорожей клієнтів для більшого впливу. Також проводити зустрічі з блогерами, рекламувати свої публікації в соціальних мережах для залучення більшої кількості відвідувачів та потенційних клієнтів.
Активність в соціальних мережах	Створення сторінок в соціальних мережах. Регулярно ділитися фото та публікаціями, взаємодіяти зі своєю аудиторією та залучати її щоразу за допомогою коментарів та лайків, брати участь в обговореннях, відповідати на запитання.

Джерело: сформовано автором на базі [3]

Таким чином, для зростання надходжень в період низького сезону варто пропонувати клієнтам щось унікальне, не лише за ціною, але і за враженнями. Також, розширювати пропозиції не лише туристичних пакетів, але і додаткових послуг, це дозволить більш ефективно управляти прибутком туристичних підприємств в умовах сезонності.

Список використаних джерел

1. Бондар Ю.А., Чепляка К.О. (2018). Комерційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 21. С. 26-31.
2. Кузьменко О.О., Ткаченко Т.І. (2017). Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства. *Бізнес-інформ. Економіка торгівлі та послуг*. 2. С. 166-171.
3. Harshit Jain. (2023). How to increase sales in travel agency. URL: <https://www.leadssquared.com/industries/hospitality/how-to-increase-sales-in-travel-agency/>

ASSESSMENT APPROACHES OF INCLUSIVE GROWTH⁶

*Liudmyla Saher,
CSc., Associate Professor,
Institute of Economic Research of Slovak Academy of Sciences, Bratislava,
Slovak Republic*

Inclusive growth emerged in response to the conventional notion of economic growth, characterized by increasing inequality and negligible positive impacts on underdeveloped nations. Key arguments favoring inclusive growth development include:

- economic growth (both global and per capita) no longer serves as the sole indicator of a nation's wealth,
- economic growth fails to curb income inequality, ensuring universal access to economic benefits, poverty reduction, and overall societal improvement,
- the incapacity of economic growth results in reaching and benefiting the majority, who are pivotal to driving economic progress,
- sustainable development necessitates more than just economic growth,
- high growth rates do not alleviate poverty without addressing increased inequality.

Inclusive growth addresses inequality and unemployment, recognizing their impact on well-being and poverty. Notably, it extends beyond income inequality to include all economic classes, emphasizing the importance of involving many people in growth.

Inclusive growth revolves around creating equal opportunities through job creation, market access, poverty reduction, and improving living conditions. The Inclusive Growth Commission emphasizes equal opportunity and participation for widespread economic success. The Rockefeller Foundation adds equity, inclusion, growth, resilience, and stability to the concept.

Inclusive growth is also about long-term opportunities for the workforce, focusing on growth, productivity, and maintaining employment while reducing unemployment.

Researchers approach inclusive growth from three perspectives: studying and assessing it, examining individual determinants, and evaluating its impact on various industries.

It can be posited that a predominant focus among researchers lies in addressing issues of inequality and poverty, encompassing an analysis of the repercussions of growth outcomes on the economic and multifaceted dimensions of the well-being of a broad population. Diverse conceptual frameworks exist, ranging from broadly

⁶ Funded by the EU NextGenerationEU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00023

conceptualized and non-quantifiable to more specific ones that may fall short of capturing the core tenets of the inclusive growth paradigm. In elucidating the intricate nature of inclusive growth research, three principal approaches can be discerned:

- examination and evaluation of inclusive growth as a holistic phenomenon,
- investigation into individual determinants shaping inclusive growth,
- scrutiny of the impact of these determinants on specific industries.

Accordingly, an indispensable stage in the study is the development of a comprehensive indicator for assessing inclusive growth, which, in our opinion, should include the following groups of determinants:

- economic indicators,
- employment and labor indicators,
- income and poverty indicators,
- social indicators.

These categories are integral to inclusive growth and form the basis for a systematic approach to assessing inclusive growth.

References

1. Ali, I., & Son, H.H. (2007). Measuring Inclusive Growth. *Asian development review*, 24, 11.
2. European Commission. EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=EN>
3. Gupta, J., Pouw, N. R. M., & Ros-Tonen, M. A. F. (2015). Towards an elaborated theory of inclusive development. *European Journal of Development Research*, 27(4), 541-559. doi:10.1057/ejdr.2015.30
4. Ianchovichina, E., Lundstrom Gable, S. (2009). Inclusive Growth Analytics: Framework and Application. World Bank Policy Research Working Paper, 4851 Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/771771468180864543/inclusive-growth-analytics-framework-and-application>
5. Inclusive growth commission (2017). Retrieved from https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_inclusive-growth-commission-final-report-march-2017.pdf
6. Klasen S. (2010). Measuring and Monitoring Inclusive Growth: Multiple Definitions, Open Questions, and Some Constructive Proposals. ADB Sustainable Development Working Paper Series. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28492/adb-wp12-measuring-inclusive-growth.pdf>
7. Lee, N, Sissons, P. (2016). Inclusive growth? The relationship between economic growth and poverty in British cities. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(11), 2317-2339. doi:10.1177/0308518X16656000
8. McKinley, T. (2010). Inclusive Growth Criteria and Indicators: An Inclusive Growth Index for Diagnosis of Country Progress. ADB Sustainable Development Working Paper Series, 14.
9. OECD (2022). Inclusive growth. OECD Publishing: Paris, France. Retrieved from <https://www.oecd.org/inclusive-growth/>
10. Stawska, J., Jabłońska, M. (2021). Determinants of Inclusive Growth in the Context of the Theory of Sustainable Finance in the European Union Countries. *Sustainability*, 14(1), 1-40,
11. The Inclusive Growth Commission (2022). Retrieved from <https://www.thersa.org/projects/archive/public-services-communities/inclusive-growth-commission>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ*

Каріна Вікторівна Таранюк

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Микола Гребенюк,

студент групи АМ.м-21,

Сумський державний університет, м. Суми

Адаптація персоналу має величезне значення на функціонування системи публічного управління. Покращення існуючої системи пристосування службовців до викликів та умов сучасних реалій, призведе до підвищення ефективності в діяльності органів влади.

Традиційно, основні питання, які стосуються кадрового менеджменту в органах влади, обмежується нормативно-правовими аспектами вступу та проходженням публічної служби.

Служба управління персоналом, згідно своїх завдань «здійснює заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених державних службовців у державному органі з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [1].

Це означає, що при організації та проведенні адаптації необхідно дотримуватись основних 5 етапів [2].

1. Підготовчий етап, під час якого необхідно організувати зустріч з новим службовцем та спланувати та підготувати його до першого робочого дня. Рекомендований час підготовки цього етапу один тиждень до першого робочого дня. Також цей етап включає такі завдання, як: узгодження термінів зустрічі, надання необхідної інформації новопризначеному посадовцю, визначення наставника, розробити план адаптації та підготувати робоче місце посадовцю.

2. Вступний етап передбачає зустріч посадовця, його знайомство з колективом та робочим місцем, надання довідника про орган влади, складання присяги, ознайомлення з приміщенням органу влади та бесіда з наставником.

3. Під час ознайомчого етапу рекомендується провести тренінг, ознайомити службовця з поточними завданнями, визначити завдання та строки їх виконання, ознайомити службовця з традиціями органу влади та

колективу, та в кінці першого робочого тижня провести бесіду стосовно його діяльності.

4. Впровадження в посаду та соціальна інтеграція. Тривалість цього етапу декілька місяців, за яких наставнику необхідно підтримувати та супроводжувати посадовця у виконанні його завдань та цілей, допомогти в опануванні внутрішніх процедур та правил органу влади, а також допомогти налагодити комунікацію з колективом.

5. Занурення в роботу вважається завершальним етапом адаптації, під час якого ускладнюються завдання службовцю, надається можливість проявляти свою ініціативу та професійну компетентність та допомагати посадовцю виявляти та виправляти робочі помилки.

Попри це, реалії показують на інше. А саме, службовцю, який тільки вступив на державну службу, показують робоче місце, видають завдання і сподіваються що воно буде виконано швидко та не гіршої якості в порівнянні з досвідченими службовцями[3].

Схожа ситуація з підвищенням категорії посади, вважається, службовець повинен ідеально розуміти всі аспекти діяльності нової посади, а навчання не матиме значного впливу на ефективність державної установи. Це докорінно хибне розуміння, так як самоприсосування до посади відбуватиметься за рахунок помилок та низької якості, що призведе з одного боку до зниження ефективності певних елементів установи, а з іншого зняття такого службовця зі своєї посади

Також адаптаційні умови набувають актуальності у сьогоdnішній непростий час.

Чинне трудове законодавство не передбачає жодних обмежень в діяльності під час сигналу повітряної тривоги [4]. Але натомість існує заборона в роботі, якщо існує небезпека для життя. Внаслідок цього, персонал органів влади повинен залишити свої робочі місця та рухатися в найближче укриття. За умови, якщо укриття обладнане всім необхідним для роботи, службовці можуть продовжувати свою діяльність. Також варто зазначити, що повідомляють про небезпеку також органи влади.

Стосовно діяльності органів влади на окупованих територіях, то вона повністю заборонена. Однак, реалії показують що персонал органів влади стає «заручниками системи» та під тиском повинен працювати на благо країни агресора. В такому випадку, більшість верхніх чинів змінюються, але частина рядового персоналу, може залишитися на свої посадах. Така діяльність означає, що такий службовець являється порушником законів України, а відмова в такій діяльності буде супроводжуватись з погрозами життю. В такій ситуації персонал повинен пристосовуватися до нових умов праці та чекати визволення або намагатися самостійно покинути окуповані території.

Внаслідок цього, механізм адаптації персоналу повинен передбачати наступні дії:

1. Законодавчо врегульований механізм адаптації.
2. Проведення регулярних тренінгів стосовно дій в непередбачуваних ситуаціях, таких як повітряні тривоги та вторгнення на територію громади є надзвичайно важливим аспектом.
3. Створення нормативно-правового законодавства стосовно колабораціонізму. В окремих випадках, державні службовці продовжують свою діяльність на окупованих територіях під тиском: погрози позбавлення життя родичам або самому службовцю, катування та інше. Тобто в будь якому випадку, майбутнє такого службовця непередбачуване. Створення законодавства зможе надати певні гарантії безпеки службовцю після його повернення під протекцію України.

Таким чином, пристосування персоналу є важливим елементом ефективності діяльності органів влади. В умовах військового стану персонал органів влади стикається з проблемою адаптації до кризової ситуації, праці в умовах небезпеки для життя, та безвихідних ситуаціях, а саме роботі на країну агресора. Адаптація персоналу в таких умовах надзвичайно складний процес, який потребує найшвидшого вирішення.

Список використаних джерел

1. Про затвердження «Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національне агентство України з питань державної служби» від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (Дата звернення 30.10.2023)
2. Про затвердження «Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування» від 08.07.2022 № 55-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-protsedury-provedennia-adaptatsii-novopryznachenykh-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>. (Дата звернення 30.10.2023)
3. Про затвердження «Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах» від 05.08.2021 № 120-21 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodychnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptatsiyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbovciv-u-derzhavnih-organah> (Дата звернення 30.10.2023)
4. Кодекс законів про працю України від 01.10.2023 № 322-08 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення 30.10.2023)

* Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕФОРМУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДОГЛЯДУ ДІТЕЙ ТА РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ФОРМ ВИХОВАННЯ*

Опанасюк Юлія Анатоліївна,

к. е. н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

О.А. Панок,

студентка 2 курсу групи ДС.мз-21,

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

(Державна служба),

Сумський державний університет, м. Суми

У статті розкрито зміст державної політики у сфері захисту прав дітей в Україні. Проаналізовано державну систему захисту прав дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які потрапили у складні життєві обставини. Досліджено передовий європейський досвід розвитку сімейних форм виховання, визначено проблемні питання реформування закладів інституційного догляду за дітьми, запропоновано напрямки удосконалення реформи деінституалізації.

Слід зазначити, що протягом останніх років ключовим питанням державної політики в Україні залишається проблема реформування закладів інституційного догляду та виховання дітей. Наша держава взяла на себе зобов'язання підвищити відповідальність батьків за виховання, розвиток та навчання дітей, недопущення потрапляння їх у різноманітні державні заклади цілодобового перебування. Працює над розширенням та підвищенням якості надання освітніх, медичних та соціальних послуг українським родинам, розвитку альтернативних форм сімейного виховання дітей.

Варто відмітити, що на початку 2022 року кількість дітей, які знаходились у закладах інституційного догляду сягнула свого максимуму за всі роки української незалежності і склала більше 106 тисяч. Із них 92% - 87 тисяч мають родину, 19 тисяч – діти-сироти.

Аналізуючи статистичні дані, бачимо, що у Європі відсоток дітей, які перебувають у закладах - інституціях становить не більше 0,5 %. У той же час в Україні від 11 до 16 % дітей живе в інтернатах, будинках дитини. При цьому більшість дітей має живих та здорових дітей.

Кардинально змінити ситуацію мало впровадження реформи деінституалізації (процес планування реорганізації зі скороченням і/або закриттям закладів інтернатного типу, створення різноманітних інших послуг догляду за дитиною, які регулюються законом і стандартами, орієнтованими

на результат) [1]. Національна стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей була розрахована на 2017–2026 роки і мала впроваджуватись у III етапи. Планувалось за 10 років зменшити кількість дітей у державних закладах на 90%. Проте, уже на перших етапах реформа мала суттєві недоліки та не відповідала очікуваним результатам. У 2020 році, проаналізувавши «негативні» результати, реалізацію реформи було призупинено.

До однієї з основних причин «провалу» можна віднести те, що в нашій державі так і не вдалося створити ефективну систему надання соціальних послуг родинам та їх дітям, які потрапили у складні життєві обставини. Низький рівень життя населення, високий рівень безробіття (більше 20%), призводять до негативних соціальних явищ у суспільстві – батьківські діти потрапляють (у більшості випадків віддаються самими батьками) до закладів інституційного догляду. Усього таких закладів у нашій державі 722, у Сумській області 19 закладів.

Є однозначним, що у сфері захисту прав дітей Україна має впроваджувати передовий досвід розвинених європейських держав. У нагоді стане державна політика Швеції, яка побудувала одну з найкращих моделей у світі «соціальної підтримки сім'ї та дітей». Це країна, в якій соціальні видатки держави на забезпечення потреб населення складають більше 42% бюджету країни. В Україні ж у 2022 році бюджет соціальної сфери склав 17% від загальнодержавного, у 2023 році – менше 14%. Тут існує величезна кількість соціальних програм, які розраховані на підтримку соціально-вразливих категорій населення (80 % населення отримує різноманітну соціальну допомогу) і це допомагає уникнути багатьох негативних соціальних явищ в державі [2].

Слід відмітити, що у 2022-2023 роках Україна знову починає активно працювати у напрямку зменшення кількості дітей в інституціях, активно підтримує та сприяє розвитку сімейних форм виховання: дитячих будинків сімейного типу, прийомних сімей, сімей патронатних вихователів. За сприяння першої леді Олени Зеленської в нашу державу залучається багато коштів благодійників, грантових коштів, різноманітних програм, які спрямовані на підтримку сімейних форм виховання.

Проте, ще багато чого маємо зробити на шляху забезпечення найважливішого права дитини – проживання у сімейному оточенні: удосконалити законодавство, розробити чіткі механізми та алгоритми надання допомоги державними установами, розширити та підвищити якість надання соціальних послуг. Маємо чітко усвідомити, що держава не має перекладати на себе батьківську відповідальність у вихованні, навчанні, догляді за дітьми (тільки у виключних випадках), а допомагати їм це робити самим, створювати умови для зростання дітей у біологічних сім'ях [3].

Забезпечити батьків можливістю працювати, отримати допомогу у лікуванні залежностей, психологічну підтримку, тощо. Лише за таких умов кількість дітей в інституціях значно зменшиться і ми зможемо говорити про успіхи в реформуванні.

Список використаної літератури

1. Національна стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 р. №526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#Text>.

2. Що робить Соціальна служба?: веб-сайт. URL: <https://www.informationsverige.se/ru/om-sverige/att-bilda-familj-och-leva-med-barn-i-sverige/vad-gor-socialtjansten.html>.

3. Деінституціалізація та трансформація послуг для дітей.— К.: Видавничий дім “Калита” 2009 р.— 193 с.

4. Україна для кожної дитини: презентовано проект Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23230.html?PrintVersion> (дата звернення 25.11.2023).

5. Про затвердження Положення про прийомну сім'ю Постанова Кабінету міністрів України від 26 квітня 2002 р. № 565, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.10.2023).

6. Про затвердження Положення про дитячий будинок сімейного типу Постанова Кабінету міністрів України від 26 квітня 2002 р. № 564, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.10.2023).

7. Захист прав та інтересів дітей – це євроінтеграція. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/zahist-prav-ta-interesiv-ditey-tse-evrointegratsiya>.

8. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. Відомості Верховної Ради України, 1993, № 4, ст.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

** Роботу виконано в рамках НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Наукове видання

УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH

Матеріали

**Міжнародної науково-практичної конференції
(Україна, Суми, 29–30 листопада 2023 року)**

Дизайн та комп'ютерне верстання
Вікторії Сулим

Стиль та орфографія авторів збережені.
Організаційний комітет і редакційна колегія можуть не поділяти поглядів авторів.
Автори відповідають за точність, достовірність і зміст матеріалів.
Посилання на матеріали конференції обов'язкові.

Відповідальний за випуск І. І. Рекуненко
Загальне редагування В. В. Сулим
Комп'ютерне верстання В. В. Сулим

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 23,83. Обл.-вид. арк. 33,98.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.