



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, 27–28 листопада 2024 року)

Суми
Сумський державний університет
2024

УДК 005.8:502.131.1(063)

Е 45

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
(протокол № 5 від 12 грудня 2024 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, 2024. – 409 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 й місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм та 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)

© Сумський державний університет, 2024

ЗМІСТ

<i>Лозова О.В.</i>	Особливості функціонування благодійних організацій	
<i>Бондаренко М.П.</i>	під час війни: резильєнтність та мотивація	
<i>Піддубна Я.Ю.</i>	працівників.....	12
<i>Наталія Лебедєва</i>	Корпоративна культура в системі HR-менеджменту.	
	16
<i>Юлія Братішко</i>	Напрями соціально відповідальної діяльності	
	фармацевтичних організацій під час правового	
	режиму воєнного стану в Україні.....	19
<i>Валентина Ходзицька</i>	Оцінка життєвого цикла: мінімізація негативного	
	впливу на довкілля в звітності зі сталого	
	розвитку.....	22
<i>Юрій Карпенко</i>	Сучасні HR -тренди: подяки та визнання через	
<i>Денис Супрун</i>	технології.....	25
<i>Максим Безвідний</i>	Сучасні методи навчання та розвитку персоналу з	
<i>Антон Копилець</i>	акцентом на кар'єрне зростання.....	28
<i>Тетяна Кучміюва</i>	Інноваційні методи мотивації співробітників в	
<i>Богдана Пешкова</i>	сучасних умовах.....	31
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз як інструмент визначення	
<i>Артем Барикін</i>	напрямок удосконалення управлінських практик в	
	системі надання адміністративних послуг.....	35
<i>Інна Яцкевич</i>	Управління цінностями інвестиційної діяльності для	
	операторів мобільного зв'язку України.....	39
<i>Віктор Рожко</i>	Адаптація стратегій мерчандайзингу під час	
<i>Ілона Чубка</i>	гуманітарних криз.....	42
<i>Світлана Мороз</i>	Впровадження циркулярної економіки у фармації:	
<i>Григорій Подгайний</i>	досвід провідних компаній.....	44
<i>Крамський С.О.</i>	Публічне управління в сфері логістичних ринків під	
	час військового впливу.....	49
<i>Любов Перетятко</i>	Досвід європейських країн у використанні моделей	
<i>Лілія Балаш</i>	розвитку управління персоналом організації.....	52
<i>Дарина Золіна</i>	Удосконалення взаємодії між інститутами	
	громадянського суспільства та органами влади в	
	Україні та за її межами.....	54
<i>Юлія Бондар</i>	Управління системою екологічного менеджменту в	
<i>Інга Мірошниченко</i>	готельних комплексах.....	56
<i>Яна Деренська</i>	Опис системи контролю виконання проекту.....	59
<i>Тетяна Коляда</i>	Регламентація внутрішнього аудиту як інструмент	
<i>Ярослав Березняков</i>	забезпечення ефективності системи управління	
	якістю.....	61
<i>Кирило Хандюк</i>	Розвиток мережі центрів медичної реабілітації у	
	прифронтових регіонах України: досвід Дніпра.....	63

<i>Зінаїда Живко</i>	Фінансове забезпечення бізнесу та страхування в	
<i>Євген Топольницький</i>	умовах воєнної економіки.....	67
<i>Віктор Живко</i>		
<i>Сергійчук С.І.</i>	Стан і тенденції розвитку ринку кормів для домашніх тварин в умовах війни.....	69
<i>Анна Дзернюк</i>	Взаємозв'язок гейміфікації та біхевіористичних методів: переваги і обмеження в управлінні проектами.....	74
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Олександр Сміян</i>	Огляд державних програм економічної підтримки підприємств.....	77
<i>Олена Прокурня</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Фактор ризику при визначенні ціни за право користування ресурсом.....	81
<i>Карина Бондар</i>		
<i>Вікторія Сулим</i>	Управління відходами в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	83
<i>Вікторія Ковальова</i>	Сутність поняття «імідж підприємства» та особливості його створення.....	85
<i>Валерій Шкрєба</i>		
<i>Наталія Статива</i>	Система надання публічних послуг в Україні: сучасні реалії.....	87
<i>Захарченко В.І.</i>	Заходи конкурентної розвідки в системах бізнесу, освіти, урядовому управлінні.....	89
<i>Максимова О.А.</i>		
<i>Галина Тимохова</i>	Вплив стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на організаційну культуру підприємства в Україні.....	92
<i>Яна Нікіфорова</i>		
<i>Вадим Михайлюта</i>	Управління медичним підприємством в умовах невизначеності на засадах доказової практики.....	94
<i>Микола Меркулов</i>	Проблеми функціонування інвестиційного ринку країни.....	98
<i>Анна Семенюк</i>		
<i>Тетяна Кучмійова</i>	Сучасні тренди та практики екологічної відповідальності бізнесу	101
<i>Анастасія Саркова</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я.....	105
<i>Олександр Олешко</i>		
<i>Євгенія Яшукова</i>		
<i>Тетяня Метіль</i>	Сучасні аспекти використання програмно-цільового підходу в управлінні соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання.....	109
<i>Анастасія Гончарук</i>		
<i>Михайло Березовчук</i>	Ефективність публічного управління у боротьбі з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом: механізми, інструменти та перспективи.....	111

<i>Богдан Меркулов</i>	Проблеми впровадження електронного документообігу в медичному закладі.....	113
<i>Сергій Кузьменко</i>	Механізми державного управління в оборонній промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку.....	115
<i>Мирослав Урошев</i>	Сучасні механізми стимулювання інноваційної активності регіонів України: міжнародний досвід та вітчизняні реалії.....	117
<i>Ihor Bas</i>	Characteristics of GIG contracts as an innovative form of employment in Ukraine.....	119
<i>Oleh Hladkyi</i>	Trends in the Ukrainian IT Market.....	121
<i>Andrii Shupik</i>	Agility and management strategy for IT excellence.....	123
<i>Віталій Захарченко</i>	Коректність використання інструментарію концесії..	127
<i>Юлія Гутарева</i>		
<i>Артур Дуднік</i>		
<i>Юлія Сойка</i>	Проблематика забезпечення якості надання послуг в органах місцевого самоврядування в Україні.....	130
<i>Марія Зяйлик</i>		
<i>Людмила Ширяєва</i>	Інструменти конкурентної розвідки у бізнесі та освіті.....	133
<i>Моргун О.Ю.</i>		
<i>Ярослав Богдан</i>	Реалізація соціально-економічної політики підприємств у туристичній сфері в контексті інклюзивного економічного зростання.....	135
<i>Галина Тимохова</i>	Підходи до оцінки ефективності економічної діяльності підприємства.....	138
<i>Олександр Дерюга</i>		
<i>Альона Пляскіна</i>	Дослідження розвитку регіону відповідно до розміщення ресурсів у міжнародній практиці.....	140
<i>Олексій Сологуб</i>	Кайдзен як універсальна, комплексна організаційно-управлінська система покращення процесів роботи та забезпечення сталого розвитку.....	142
<i>Юлія Матвєєва</i>	Роль цифрових інновацій у прискоренні сталого розвитку: кейс-аналіз впливу цифрових рішень на декарбонізацію виробничих процесів.....	147
<i>Едуард Богдан</i>		
<i>Альона Заславська</i>	Розвиток управлінських компетенцій за допомогою технологій штучного інтелекту.....	151
<i>Дар'я Кушнерьова</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>		
<i>Наталія Столярчук</i>	Роль технологій штучного інтелекту в авіаційному менеджменті.....	154

<i>Максим Алексєєв</i>	Парадигма цифровізації та системний підхід до управління логістичними процесами підприємств...	156
<i>Микола Небава</i>		
<i>Олексій Горбатенко</i>	Проблеми та перспективи міжкультурних комунікацій у менеджменті організацій.....	158
<i>Ольга Балабаш</i>		
<i>Ihnatova T.O.</i>	The role of administration in screening programs at national, regional and local levels.....	161
<i>Лариса Піддубна</i>	Особливості менеджменту організацій в умовах цифровізації економіки та зростання кількості розподілених (віртуальних) команд.....	163
<i>Тетяна Самофалова</i>	Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату.....	167
<i>Анна Оніщенко</i>		
<i>Юлія Матвєєва</i>	Стратегії та інструменти декарбонізації.....	171
<i>Вадим Желіба</i>		
<i>Марина Изотова</i>	Соціальна відповідальність та стійкий розвиток: роль менеджменту в реалізації соціально відповідальних ініціатив.....	175
<i>Меркулов Д. М.</i>	Розвиток методології антикризового управління у трансформаційній економіці.....	178
<i>Захарченко В. І.</i>	Формування і реалізація промислової політики високотехнологічного розвитку в Україні.....	180
<i>Гончарук А. В.</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>	Розбудова інноваційного майбутнього України.....	182
<i>Максим Гречаний</i>		
<i>Тетяна Метіль</i>	Особливості процесу внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах.....	186
<i>Софія Брезницька</i>		
<i>Володимир Солодкий</i>	Управління фінансовими ризиками в закладах охорони здоров'я.....	191
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Євген Люлевич</i>	Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління: виклики та перспективи України.....	195
<i>Каріна Таранюк</i>		
<i>Діна Єрохіна</i>	Інструменти цифрових комунікацій для управління командами.....	198
<i>Яна Козинець</i>		
<i>Валентина Дятлова</i>	Розвиток комунікаційного процесу в форматі відновлення України.....	201
<i>Поліна Матюшенко</i>		
<i>Oleksandr Ostrovskyi</i>	Impact of digital education on the public administration skills development.....	204
<i>Кирило Трушин</i>	Економічні аспекти впровадження відновлюваних джерел енергії.....	207
<i>Олена Прокурня</i>		

<i>Владислав Бут</i>	Соціальна інклюзія та її зв'язок зі сталим економічним розвитком на рівні місцевих громад....	211
<i>Яна Гербут</i>	Роль системи управління відходами в умовах екологізації світового господарства.....	213
<i>Віктор Рожко</i> <i>Єлизавета Аносова</i>	Управління елементами візуального мерчандайзингу у торговельній діяльності підприємств.....	217
<i>Іван Ольховик</i>	Ефективне управління змінами в закладах освіти....	221
<i>Вікторія Пономаренко</i>	Управління розвитком кадрового забезпечення діяльності суду.....	223
<i>Тетяна Мирошніченко</i>	Формування стратегічних переваг системи управління державною установою.....	225
<i>Людмила Яловега</i> <i>Ольга Лега</i> <i>Тетяна Прийдак</i> <i>Дмитро Ткаченко</i>	Циркулярна економіка як інструмент сталого розвитку: виклики та перспективи.....	227
<i>Яна Соя</i>	Особливості управління проектом хімічного виробництва.....	229
<i>Напрямки удосконалення управління районом судом міста</i>	Напрямки удосконалення управління районом судом міста.....	231
<i>Вадим Харченко</i>	Особливості управління ефективністю діяльності державної установи.....	233
<i>Ярослав Притика</i>	Особливості удосконалення системи управління служби судової охорони.....	235
<i>Мартинець В.В.</i> <i>Шейко О.О.</i>	Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні.....	237
<i>Зінаїда Живко</i> <i>Ольга Мартин</i> <i>Олег Обезчиків</i> <i>Олена Кравченко</i>	Механізми страхування бізнесу в умовах підвищеного ризику та післявоєнного відновлення.....	239
<i>Ірина Бочевар</i>	Прозорість та підзвітність в системі управління державним боргом.....	242
<i>Павло Гапченко</i>	Адаптивне управління персоналом як ключовий фактор сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання.....	244
<i>Петруня Ю.Є.</i> <i>Єдинак В.Ю.</i> <i>Петруня В.Ю.</i>	Особливості впровадження проектного підходу в стратегічний розвиток бізнесу.....	248
	Глобальна діджиталізація: трансформація бізнес-середовища та організації управлінської діяльності.....	250

<i>Максим Швагірев</i>	Формування задач менеджменту із залучення персоналу у процес змін на підприємстві.....	253
<i>Владислав Фукалов</i>	Особливості впровадження проєктного підходу в бухгалтерських організаціях.....	256
<i>Денис Смоленніков</i>	Управління підприємством на засадах сталого розвитку.....	259
<i>Дарія Бабченко</i>		
<i>Наталія Гришина</i>	Діджиталізація як інструмент удосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	262
<i>Андрій Омеко</i>		
<i>Олексій Новак</i>	Інноваційні моделі управління для підтримки інклюзивного економічного зростання.....	265
<i>Валентина Іванова</i>	Інтелектуальний потенціал як основа реалізації інноваційної стратегії.....	269
<i>Олег Іванов</i>		
<i>Іван Омельченко</i>	Перспективи впровадження концепції створення спільної цінності в Україні.....	271
<i>Андрій Романенко</i>	Стандарти професійної діяльності державних службовців як інструмент підвищення ефективності державного управління.....	273
<i>Сергій Шапаренко</i>	Порівняльний аналіз методів та інструментів управління стейкхолдерами проєкту.....	276
<i>Альона Євдокимова</i>	Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	279
<i>Дарина Соколова</i>		
<i>Юлія Добринь</i>	Сучасний стан системи обслуговування платників податків.....	281
<i>Василь Семилетов</i>	Аналіз методів управління проєкту розробки програмного забезпечення.....	284
<i>Аліна Височина</i>	Методичні засади прогнозування волатильності рівня макроекономічної стабільності.....	287
<i>Марина Сидорова</i>	Взаємодія управління бізнес-процесами і корпоративної соціальної відповідальності в умовах сталого розвитку.....	290
<i>Ян Веньлун</i>		
<i>Павло Брінь</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Impact of renewable energy on wellbeing in developing and post-conflict regions.....	293
<i>Володимир Петренко</i>	Впровадження системи контролю якості в проєктах: методології та підходи.....	297
<i>Станіслав Котенко</i>	«Розумне управління відходами» як крок до енергетичної незалежності.....	301
<i>Адель Дарвіш</i>	Оптимізація роботи медичного персоналу із застосуванням методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я.....	303
<i>Вадим Лук'янихін</i>		

<i>Шейх Касем Муавейя</i>	Соціально-економічний потенціал Садівської сільської громади Сумського району.....	306
<i>Лук 'янихін В.О.</i>		
<i>Оксана Шаповал</i>	Система надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану	310
<i>Олена Лук 'янихіна</i>		
<i>Ріта Сагайдак-Нікітюк</i>	Організація внутрішньофірмового навчання стосовно екологічних питань персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами.....	314
<i>Олена Гладцінова</i>		
<i>Віталій Нікітюк</i>		
<i>Ольга Обухова</i>	Інноваційні підходи до фінансування медичних закладів в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.....	316
<i>Ігор Рекуненко</i>		
<i>Тетяна Майборода</i>	Розробка, управління та аудит портфеля проєктів продуктової ІТ компанії.....	318
<i>Богдан Антипенко</i>		
<i>Ярослава Бражник</i>	Проектний менеджмент як інструмент розвитку та відновлення місцевого самоврядування в Україні...	321
<i>Тетяна Майборода</i>		
<i>Андрій Андрєєв</i>	Стійкість у нестабільності: майстерність стратегічного управління трудовими ресурсами в епоху змін.....	324
<i>Опанасюк Ю.А.</i>		
<i>Макушенко І.М.</i>	Підвищення якості надання послуг, що надаються податковими органами.....	326
<i>Опанасюк Ю.А.</i>		
<i>Гончарова О.В.</i>	Цифровізація податкового адміністрування як складова трансформації системи державного управління.....	330
<i>Олена Савченко</i>	Процес ціноутворення та фактори впливу на нього..	334
<i>Михайло Греков</i>		
<i>Тамара Лозинська</i>	Місцева економіка: аналіз політики.....	337
<i>Олеся Балахонова</i>	Формування аналітичних варіантів під час оцінки критичного обсягу реалізації продукції.....	340
<i>Маргарита Буряченко</i>		
<i>Олександр Небава</i>	Формування сучасної управлінської парадигми інтелектуального потенціалу підприємств.....	342
<i>Микола Небава</i>		
<i>Іван Пилипчук</i>	Становлення управлінської парадигми інноваційного розвитку підприємств агросектору.....	345
<i>Микола Небава</i>		
<i>Анастасія Коновалова</i>	Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	347
<i>Тернова І.А.</i>		
<i>Юрій Суярко</i>	Управління розвитком виробничого та інноваційного потенціалу підприємства.....	349
<i>Микита Водка</i>		

<i>Алла Барановська</i>	Стратегічне управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі ринкових відносин.....	352
<i>Світлана Суховєєва</i>	Artificial Intelligence for Power Grid Management As A Key To Sustainable Development.....	355
<i>Оleh Lukianukhin</i>	Автоматизація управління ризиками у фінансово - технічних проектах.....	357
<i>Микола Васильченко</i>	Вдосконалення територіальної системи управління муніципальним транспортним комплексом.....	359
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Особливості управління та організації офісів у галузі охорони здоров'я.....	363
<i>Ілля Морозов</i>	Управління проектами в сільськогосподарській галузі для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.....	366
<i>Лук'янихін В.О.</i>	Сонячні електростанції як основа енергетичної незалежності.....	370
<i>Юлія Матвєєва</i>	Energy innovations and their role in shaping sustainable urban infrastructure for the transition to a carbon-free economy.....	372
<i>Галина Сурмай</i>	Аналіз державної політики у сфері освіти.....	375
<i>Тетяна Майборода</i>	Інноваційні підходи до оптимізації управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	379
<i>Денис Товстуха</i>	Міжнародне злиття та поглинання в світовій практиці розвитку бізнесу.....	383
<i>Вікторія Сулим</i>	Сучасний HR-менеджмент та управління організаційними змінами.....	386
<i>Нікіта Мозговий</i>	Напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу як засіб підвищення ефективності роботи закладів охорони здоров'я.....	388
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Механізми та інструменти розвитку громадянського суспільства в Україні.....	390
<i>Мартинець В.В.</i>	Роль іміджу органів влади у формуванні громадської думки та зміцненні демократичних процесів.....	392
<i>Білошапка В.А.</i>	Роль корпоративної культури у забезпеченні успішного впровадження організаційних змін: виклики та можливості.....	394
<i>Олена Гвоздецька</i>		
<i>Людмила Хомутенко</i>		
<i>Коваль Г.Р.</i>		
<i>Анастасія Кулагіна</i>		
<i>Сергій Штукін</i>		
<i>Дмитро Бень</i>		
<i>Оксана Кужель</i>		
<i>Анна Алексєєва</i>		

<i>Юлія Лебідь</i>	Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.....	397
<i>Олена Павленко</i>	Розроблення інноваційного проєкту для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах війни.....	399
<i>Анна Гараєва</i>	Удосконалення системи та механізмів надання соціальних послуг у рамках реформування органів місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади).....	401
<i>Галина Шкареда</i>	Формування іміджу органу місцевого самоврядування (на прикладі Попівської територіальної громади Конотопського району Сумської області).....	405
<i>Марина Христій</i>	Проблеми впровадження PR-технологій у медичній галузі в Україні.....	407

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ

*Лозова О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Бондаренко М.П.,
магістранка ОП «Менеджмент і адміністрування»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Піддубна Я.Ю.,
магістранка ОП «Менеджмент і адміністрування»,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

Актуальність функціонування благодійних організацій в Україні під час війни та у післявоєнний період є надзвичайно високою. Під час війни благодійні організації стали важливими хабами для надання гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення основних потреб населення. Вони швидко мобілізувалися, адаптували свою діяльність до нових умов та стали ключовими гравцями у забезпеченні життєво необхідних ресурсів. Благодійні організації також відіграють важливу роль у підтримці Збройних Сил України, надаючи фінансову та матеріальну допомогу, що сприяє зміцненню обороноздатності країни.

Таким чином, функціонування благодійних організацій в Україні під час війни та у післявоєнний період є надзвичайно актуальним та необхідним для забезпечення стабільності, відновлення та розвитку країни. Їхня діяльність сприяє вирішенню нагальних проблем, підтримці населення та зміцненню суспільства в умовах кризи та після неї.

Неприбуткові організації, зокрема й благодійні займають особливу роль у розвитку національної економіки України під час війни (рис. 1). З перших днів війни саме цей сектор став чи не найпотужнішою зброєю і підтримці ЗСУ і налагодженні волонтерського руху в країні. Так, у 2023 р. нараховувалось 208385 неприбуткових організацій, з них найбільше було громадських об'єднань – 57497, ОСББ – 33402 та бюджетних установ – 31293. Слід відмітити, що благодійні організації займають лише п'яте місце в загальній структурі неприбуткових організацій і станом на 2023 р. їх нараховувалось 20 771 компанія.

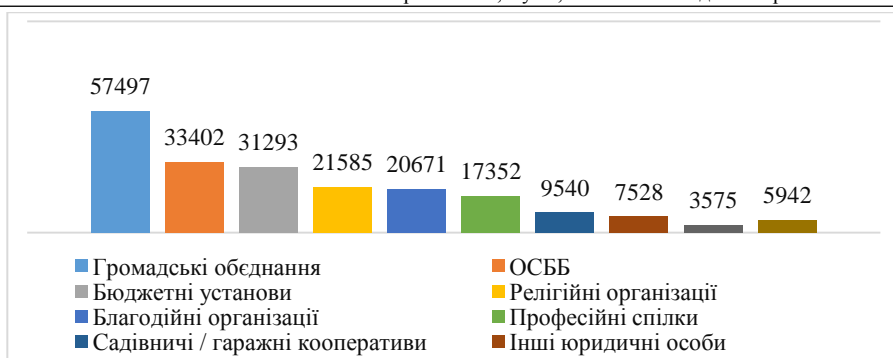


Рис. 1. Загальна кількість неприбуткових організацій в Україні станом на 2023 р.

Джерело: складено на основі [1]

Аналізуючи структуру неприбуткових організацій, то слід відмітити, що благодійні організації займають лише 9,92 %, що свідчить про значний потенціал до зростання чисельності цих організацій, оскільки їх значення для реабілітації вразливих верств населення лише зростає з кожным місяцем війни. У післявоєнний період роль благодійних організацій не зменшиться, а навпаки, стане ще більш важливою. Вони будуть залучені до відбудови інфраструктури, підтримки постраждалих від війни та реінтеграції ветеранів у суспільство. Благодійні організації зможуть забезпечити необхідні ресурси для відновлення житла, шкіл, лікарень та інших важливих об'єктів. Крім того, вони сприятимуть соціальній адаптації та психологічній підтримці людей, які пережили травматичні події війни.

Важливою складовою діяльності благодійних організацій є залучення міжнародної допомоги та співпраця з іноземними партнерами. Це дозволяє отримувати додаткові ресурси та експертизу, необхідні для ефективного вирішення нагальних проблем. Благодійні організації також можуть виступати посередниками між державними структурами та громадянським суспільством, забезпечуючи прозорість та ефективність використання коштів. Під час війни благодійні організації стикаються з численними викликами, такими як логістичні труднощі, втрата персоналу та обмеженість ресурсів. Проте, вони демонструють високу стійкість та здатність адаптуватися до нових умов. Це свідчить про їхню важливу роль у підтримці стабільності та життєздатності суспільства в умовах кризи. У післявоєнний період благодійні організації будуть відігравати ключову роль у процесі відновлення та розвитку країни. Вони зможуть забезпечити необхідну підтримку для відбудови економіки, створення нових робочих місць та покращення якості життя населення. Благодійні організації також

сприятимуть розвитку громадянського суспільства та зміцненню демократичних інститутів, що є важливим для сталого розвитку України.

Резильєнтність благодійних організацій під час війни є ключовим фактором їхньої ефективності та здатності адаптуватися до нових викликів. В умовах війни ці організації стикаються з численними труднощами, такими як логістичні проблеми, втрата персоналу через евакуацію та обмеженість ресурсів. Проте, вони демонструють високу стійкість та здатність швидко реагувати на зміни. Благодійні організації змогли мобілізуватися та адаптувати свою діяльність, щоб забезпечити необхідну допомогу тим, хто її потребує найбільше [2].

Одним із важливих аспектів резильєнтності є здатність благодійних організацій залучати нові ресурси та партнерів. Вони активно співпрацюють з міжнародними організаціями, урядами інших країн та приватними донорами, щоб отримати додаткові фінансові та матеріальні ресурси. Це дозволяє їм продовжувати свою діяльність навіть у найскладніших умовах. Крім того, благодійні організації використовують інноваційні підходи та технології для покращення ефективності своєї роботи. Психологічна підтримка персоналу та волонтерів є ще одним важливим аспектом резильєнтності. Війна приносить значний стрес та емоційне навантаження, тому важливо забезпечити належну підтримку тим, хто працює на передовій. Благодійні організації впроваджують програми психологічної допомоги та тренінги для своїх співробітників, щоб допомогти їм справлятися з викликами та зберігати високу мотивацію. Гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов є ще одним важливим фактором резильєнтності. Благодійні організації змінюють свої стратегії та підходи залежно від ситуації на місцях. Вони можуть швидко перенаправляти ресурси та змінювати пріоритети, щоб забезпечити найбільш ефективну допомогу. Це дозволяє їм залишатися актуальними та корисними навіть у найскладніших умовах. Важливим аспектом резильєнтності є також здатність благодійних організацій підтримувати довіру та залученість громадськості. Вони активно комунікують зі своїми донорами та бенефіціарами, забезпечуючи прозорість та звітність у своїй діяльності. Це допомагає зберігати високий рівень підтримки та залученості, що є критично важливим для їхньої ефективності.

Таким чином, резильєнтність благодійних організацій під час війни є комплексним явищем, що включає здатність адаптуватися до нових умов, залучати нові ресурси, підтримувати психологічний стан персоналу та зберігати довіру громадськості. Ці фактори дозволяють благодійним організаціям ефективно виконувати свою місію навіть у найскладніших умовах.

Резильєнтність благодійних організацій під час війни в Україні тісно пов'язана з мотивацією їх персоналу. В умовах війни, коли ресурси обмежені,

а потреби населення зростають, здатність організацій адаптуватися та продовжувати свою діяльність залежить від мотивації їх працівників. Мотивація персоналу стає ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи організації та її здатність реагувати на виклики [3].

Під час війни працівники благодійних організацій часто стикаються з високим рівнем стресу та емоційного вигорання. Однак, сильна мотивація може допомогти їм подолати ці труднощі та залишитися відданими своїй роботі. Мотивація може бути підсилена через визнання їхньої праці, підтримку з боку керівництва та можливість бачити реальні результати своєї діяльності. Крім того, мотивація персоналу впливає на їхню здатність до інновацій та пошуку нових рішень у складних умовах. Високомотивовані працівники більш схильні до співпраці та обміну ідеями, що сприяє розвитку організації та підвищенню її резильєнтності. Вони також готові брати на себе додаткові обов'язки та працювати понаднормово, щоб забезпечити безперервність діяльності організації [3].

Важливим аспектом є також соціальна підтримка та згуртованість колективу. Мотивація працівників зростає, коли вони відчувають підтримку з боку колег та керівництва. Це створює позитивну робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності та стійкості організації в цілому.

Отже, мотивація персоналу є критичним фактором, що впливає на резильєнтність благодійних організацій під час війни. Вона допомагає працівникам долати труднощі, залишитися відданими своїй роботі та сприяє розвитку організації в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зростає майже удвічі від початку повномасштабної війни. *OpenDataBot*. 2023 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023> (дата доступу: 30.10.2024 р.)

2. Лозова О.В., Сосян М.М. Кадровий потенціал, як інструмент розвитку ефективної системи управління організацією // «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Економіка»): журнал. 2023. № 3(17) 2023. С. 606 с. 122-131 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1\(15\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)) (дата доступу: 30.10.2024 р.)

3. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., Лозова, О. (2023). ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД ТА ПРІОРИТЕТИ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В ПИТАННЯХ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (108), 2023 р. с. 97-102. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Лебедева Наталія Андріївна,
к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса*

Корпоративна культура стає все більш важливою для організацій, які прагнуть відповідати сучасним вимогам суспільства та ринку. Глобалізація та зростаюча свідомість споживачів вимагають від компаній не лише економічної вигоди, але й соціальної відповідальності. Ініціативи, що реалізуються через HR-менеджмент (Human Resources Management), можуть суттєво вплинути на імідж компанії та її здатність залучати і утримувати таланти. HR-менеджмент - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації.

Головна мета HR-менеджменту полягає у забезпеченні ефективного використання потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії. Зокрема, HR-менеджмент може впливати на формування корпоративної культури всередині компанії, організовуючи навчання з підвищення обізнаності працівників.

Таким чином, HR-менеджмент є важливим фактором для стратегічного розвитку бізнесу. Аналіз ролі HR-менеджменту у впровадженні корпоративної культури, а також розробка рекомендацій для бізнесу щодо інтеграції ініціатив у бізнес-процеси є пріоритетним напрямком розвитку провідних компаній.

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура є не просто сукупністю правил і традицій; вона стає важливим активом, що здатен забезпечити конкурентні переваги та стійкий розвиток організації. Одним із ключових факторів у формуванні та підтримці корпоративної культури є HR-менеджмент.

Фахівці HR-управління займають центральну позицію в організаційних структурах, адже їхня діяльність безпосередньо впливає на моральний дух, залученість та задоволеність працівників, таким чином в умовах зростаючих викликів стає особливо актуальною, адже суспільство і ринок все більше звертають увагу на компанії, які демонструють свою готовність підтримувати сталий розвиток.

Корпоративна культура - це система цінностей, норм, переконань та поведінкових стандартів, які визначають, як співробітники взаємодіють між

собою та з зовнішнім середовищем. Вона включає в себе не лише формальні аспекти, такі як політики та процедури, а й неформальні, такі як відносини між працівниками, традиції, ритуали та спільні цінності [1].

Корпоративна культура формує унікальний клімат в організації, впливаючи на всі аспекти її функціонування. Успішні компанії, які мають сильну корпоративну культуру, можуть швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити рівень задоволеності працівників і, як результат, зменшити плинність кадрів [1].

Організації з позитивною корпоративною культурою мають вищі показники продуктивності, що, в свою чергу, веде до підвищення конкурентоспроможності на ринку [2].

HR-менеджери виконують кілька ключових функцій у формуванні корпоративної культури. Одна з перших функцій - вибір кадрів. Процес рекрутингу відіграє критично важливу роль у формуванні корпоративної культури. HR-менеджмент повинен не лише шукати кваліфікованих фахівців, а й оцінювати, наскільки кандидати відповідають цінностям компанії. Залучення працівників, які поділяють корпоративні цінності та готові підтримувати ініціативи в цій сфері, допомагає створити потужну корпоративну культуру в організації.

Навчання та розвиток - ще один важливий аспект. HR-менеджмент відповідає за організацію програм навчання, які допомагають працівникам зрозуміти важливість корпоративних цінностей. Ефективна комунікація є основою для створення відкритої атмосфери в колективі.

HR-менеджмент повинен відповідати за забезпечення прозорості в спілкуванні між працівниками та керівництвом, що сприяє формуванню довіри. Важливо, щоб працівники знали, що їхня думка важлива і може впливати на прийняття рішень в компанії.

HR-менеджмент має впроваджувати програми навчання, мотивації, що заохочують працівників зробити особистий внесок в розвиток компанії. Це можуть бути як фінансові винагороди, так і нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень. Це допомагає не лише підвищити залученість працівників, а й формувати позитивний імідж компанії. Залучення працівників, які розуміють важливість відповідальності, є пріоритетом для HR-менеджменту.

Створення корпоративної культури всередині компанії є ключовим аспектом. HR-менеджмент направлений на організацію навчальних програм, спрямованих на підвищення корпоративної свідомості, а також на створення можливості для працівників брати участь у проектах. Працівники, які працюють в компаніях, що активно підтримують ініціативи, часто

відчувають гордість за свою організацію. Це підвищує їхню мотивацію та залученість, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність [3].

Це зумовлено тим, що вони відчувають, що їхня праця має значення не лише для компанії, а й для суспільства в цілому [3]. Крім того, корпоративна культура, що підтримує відповідальність, сприяє створенню сприятливого середовища для роботи.

Отже, можна стверджувати, що забезпечення відповідальності в HR-менеджменті є важливим елементом формування позитивної корпоративної культури, залучення свідомих працівників і підвищення їхньої задоволеності. Стратегії, що включають рекрутинг, навчання практикам та створення корпоративної культури, сприяють формуванню організацій, здатних ефективно реагувати на виклики.

HR-менеджмент має унікальну можливість впливати на корпоративну відповідальність своїх організацій, формуючи більш свідоме суспільство. HR-менеджмент не лише змінює внутрішню культуру компанії, а й стимулює позитивні зміни в суспільстві, сприяючи сталому розвитку.

Таким чином, HR-менеджмент виступає як каталізатор змін, що веде до формування більш стійких і відповідальних організацій.

Список використаних джерел:

1. Гурман О., Лукашук А. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 16–2.

2. Зелінська Г. О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. № 2. (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. С. 72–80.

3. Коляда Т. Культура довіри, відкритості та інновацій у компанії. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/>

НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

*Братішко Юлія Сергіївна,
доктор фарм. наук, професор,
завідувач кафедри організації, економіки та управління фармацевто,
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевції
Національного фармацевтичного університету, м. Харків*

Повномасштабне вторгнення, запроваджений правовий режим воєнного стану в Україні концептуально змінили філософію життя населення України та філософію функціонування вітчизняних підприємств і організацій. Дуже сильно змінилися пріоритети і цінності. Суттєві зміни відбулися і у фармацевції, яка на сьогодні поряд із низгу дуже масштабних проблем логістичного, фінансового, матеріально-технічного характеру, намагається подолати проблему кадрового голоду з одночасними суттєвими проявами професійного вигорання наявного фармацевтичного персоналу та суттєвим зниженням стейкхолдерської взаємодії між працівником і роботодавцем.

Персонал і діяльність підприємств і організацій, спрямованих на персонал, є значною частиною соціально відповідальної діяльності. Соціальна відповідальність фармацевтичного бізнесу (СВФБ) дуже складне, комплексне і стратегічно орієнтоване поняття. СВФБ передбачає: забезпечення населення якісними, ефективними, безпечними та доступними за ціною лікарськими засобами; створення умов для розвитку професійної відповідальності працівників фармацевтичної галузі відповідно до вимог соціальних норм; забезпечення умов екологічно чистого виробництва і сприяння поліпшенню екологічної ситуації в місцях наявності виробничих потужностей фармацевтичних підприємств (організацій); участь у регіональних соціальних програмах розвитку територій та реалізацію власних соціальних проєктів.

Складовими СВФБ є відповідальність:

- перед пацієнтами, споживачами, відвідувачами за своєчасне забезпечення ефективними, безпечними та доступними за ціною лікарськими засобами;
- за екологічну безпеку перед місцевим співтовариством;
- перед персоналом та профспілками;
- відповідальність за нормотворчу діяльність та сприяння безперервному професійному розвитку та фармацевтичної освіти;
- перед бізнес-середовищем (постачальниками, інвесторами, партнерами, податковими, фінансово-кредитними установами, конкурентами);

- перед суб'єктами системи охорони здоров'я (зкладами охорони здоров'я, лікарями, фармацевтами та асистентами фармацевтів);
- перед суспільством, суспільними організаціями та засобами масової інформації;
- відповідальність перед акціонерами та власниками, що реалізується у вигляді внутрішньої та зовнішньої відповідальності з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

До СВФБ належать складові: якості, соціальна (суспільно-трудова), екологічна, управлінська, правова та складова розвитку, які реалізуються як у вигляді внутрішньої, так і зовнішньої відповідальності [1], які змінили своє наповнення під час війни.

Значно скоротилось висвітлення результатів соціально відповідальної діяльності вітчизняних підприємств і організацій. Враховуючи, що сьогодні рейтингування фармацевтичних організацій за рівнем соціальної відповідальності є ефективним інструментом підвищення репутації та довіри до суб'єктів фармацевтичного ринку, цей інструмент використовується занадто скромно. Позитивним лишається, що продовжує проводити дослідження «Репутаційні АКТИВісти», створюючи галузеві номінації Рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» [2], який є способом відзначити досягнення компаній (і вітчизняних, і українських підрозділів міжнародних корпорацій), які досягли істотних результатів на ринку.

Сьогодні соціальна відповідальність є однією з важливих важелів управління конкурентоспроможністю та методів укріплення позитивної ділової репутації. Але сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фармацевтичних виробників відсутність систематичного висвітлення свласної соціально відповідальної діяльності, і, як наслідок, нестабільність присутності у рейтингових таблицях. Щодо аптек, аптечних мереж, то цілком закономірним є зміцнення рейтингових позицій найбільших аптечних мереж України, які збільшуючи масштаби власної діяльності, і які більш системно почали приділяти увагу саме питання висвітлення соціально відповідальної діяльності.

Під час війни змінилися і мотиви до соціальної відповідальності. Вітчизняні фармацевтичні організації в цілому наслідують досвід закордонних компаній-лідерів, але існує і певна специфіка у визначенні мотивів соціально відповідальної діяльності, особливо під час діючого правового режиму воєнного стану в Україні. Проведені нами дослідження впродовж 2023-2024 років шляхом опитування експертів галузі дали можливість окреслити коло стимулюючих до соціально відповідальної діяльності факторів. По-перше, вітчизняні фармацевтичні організації достатньо прагматично ставляться до питань формування цілісної системи

соціальної відповідальності: соціально відповідальні проекти здельшого є коротстроками і низькобюджетними через невпевненість керівництва у достатній фінансово-економічній ефективності таких проектів. Експертами, посилаючись на те, що соціальна відповідальність «не на часі», зазначається її низька пріоритетність під час війни в Україні, що відкидає еволюцію соціальної відповідальності у фармацевції України на роки назад. Експерти знов повернулися на вихідні позиції, як і п'ятнадцять років тому, коли прослідковувалась однобічність у визначенні стейкхолдерів соціальної відповідальності, знов найвразливішим залишився персонал організацій. Простежується бажання організацій замінити професійну роботу менеджерів із соціальної відповідальності на PR-менеджерів і комунікаційників, хоча їх робота полягає у зовсім іншому і не може ототожнюватися. На сьогодні основним, зазначеним експертами, мотивом здійснення соціально відповідальної діяльності є утримання зв'язків із закордонними партнерами, а загальна вмотивованість до соціально відповідальної діяльності вражає низька.

Проведені дослідження підтверджують, що розвиток соціальної відповідальності і впровадження механізму регулювання СВФБ мають суттєві зиски для фармацевтичних організацій у вигляді зростання їх конкурентоспроможності, зростання рівня їх інвестиційної привабливості, підвищення лояльності персоналу та бізнес партнерів тощо.

Впровадження системи соціальної відповідальності дозволяє: визначити та оцінити проблеми у сфері соціальної відповідальності; створити засади ефективного менеджменту якості; визначити сукупність ресурсів, що можуть бути спрямовані організаціями на забезпечення соціально відповідальної діяльності; розробити ефективну систему управління соціально відповідальною діяльністю; забезпечити створення системи партнерських відносин із стейкхолдерами; розробити загальну систему запровадження принципів соціальної відповідальності у фармацевції; впровадити практику відкритого рейтингування вітчизняних соціально відповідальних фармацевтичних організацій, що є важливим кроком для підвищення їх інвестиційної привабливості та підвищення лояльності стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Формування системи управління соціальною відповідальністю на вітчизняних фармацевтичних підприємствах : метод. рек. Київ, 2018. 24 с.
2. Рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти». URL: <https://repactiv.com.ua/ranking> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Науково-методичні підходи до ідентифікації і оцінки ризиків, пов'язаних із соціально відповідальною діяльністю фармацевтичних компаній : наук. метод. рек. Харків, 2019. 22 с.

ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ: МІНІМІЗАЦІЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ В ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Ходзицька Валентина Василівна,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

Світова спільнота крок за кроком здійснює важливі кроки до корпоративної соціальної відповідальності. Економіки, які завдають шкоду планеті та ресурсам, є факторами кризи. Економіки світу мають забезпечити соціальну, екологічну та економічну сталість. Фінансовий та управлінський облік залишаються ключовими інструментами для прийняття ефективних рішень, але продовжують адаптуватися до нових реалій. Врахування екологічних та соціальних аспектів стає першочерговим в сьогодні, хоча практики бухгалтерського обліку та підзвітності потребують часу для повної ефективності в сталому світі.

Рух у бік відповідального менеджменту світовими енергетичними та екологічними ресурсами є незворотним. Важливим аспектом цього спрямування є зростання попиту на продукцію, яка демонструє енергоефективність та екологічну відповідальність.

Суб'єкти господарювання, які активно приділяють увагу сталому розвитку, стратегічно далекоглядно локалізують себе у майбутньому, де стратегічний екологічний облік та контроль стане необхідністю для виживання бізнесу. Ці далекоглядні господарюючі суб'єкти наполегливо прагнуть скоротити еволюційний корпоративний вплив на довкілля.

Відповідальні суб'єкти звітування використовують підходи оцінки життєвого циклу, що оптимізує аналіз впливу на довкілля та можливостей, пов'язаних з їх виробами, процесами або діяльністю, від створення до утилізації. Така оцінка життєвого циклу виступає зв'язуючою ланкою між покращенням внутрішньогосподарським обліком понесених екологічних витрат та незаперечним визнанням зовнішнього впливу на довкілля [3].

Методика оцінки за життєвим циклом допомагає компаніям виявляти та оцінювати вплив на довкілля, який до сьогодні вкрай важко враховувати. Родзинкою методу є комплексне вивчення впливу продукту чи діяльності на довкілля протягом усього його життєвого циклу.

Такий підхід включає підрахунок використаної енергії та матеріалів, а також відходів, які здійснюють негативний вплив на довкілля. Методика

розраховує оцінку загального впливу на довкілля і визначення можливостей для поліпшення. Метод оцінки життєвого циклу аналізує вплив на довкілля у сферах екологічного здоров'я, здоров'я людини та виснаження ресурсів, але не розглядає соціальні наслідки.

Важливо підкреслити різницю між методом оцінки життєвого циклу і традиційними підходами сталого обліку - акцент на витрати, пов'язані з утилізацією продукції. В минулих століттях тільки деякі виробники приділяли достатньо уваги остаточній утилізації продукції та побутових відходів.

Споживачі постали перед вибором забезпечення оптимально-безпечної утилізації. Але в сьогоденні обов'язки утилізації перекладені на виробника. Тепер господарючі суб'єкти повинні розраховувати, аналізувати, прогнозувати та коректно розподіляти утилізаційні витрати задля збереження довкілля.

Основними завданнями оцінки за життєвим циклом є:

- аналіз взаємодії між діяльністю господарюючого суб'єкту та довкіллям;
- констатація розуміння екологічних наслідків діяльності людини;
- надання менеджменту інформації, яка визначає вплив економічної діяльності на довкілля та визначає шляхи мінімізації шкідливого впливу.

Оцінка життєвого циклу складається з чотирьох етапів:

- постановка цілей;
- інвентарний аналіз;
- оцінка впливу;
- оцінка покращень.

Недоліком методу оцінки життєвого циклу є трудомісткість. Тому, першочергово необхідно зосередитися на продуктах, які найбільш істотно впливають на довкілля.

Метод оцінки за життєвим циклом динамічно розвивається разом з глибшим розумінням наслідків діяльності. Відсутність стандартизованих підходів щодо оцінки життєвого циклу стикається з проблемами ефективного використання інструментарію, але це не повинно стати перешкодою для розвитку такої ефективної технології оцінки.

Таким чином, метод оцінки життєвого циклу є важливим інструментом аналізу впливу продуктів на довкілля та ментальне здоров'я людства. Основною метою методу є всебічна оцінка екологічних факторів та результатів, пов'язані з продуктом, процесом чи послугою, одночасно розуміючи вплив, пов'язаний із життєвим циклом.

Перевагою методу є вчасне виявлення «гарячих точок» сталого розвитку – критичні моменти у життєвому циклі. Таким чином, організаціям може не вистачити ресурсів для оцінки всього портфелю продуктів.

Проте завдяки розгляду внеску та впливу на протязі усього життєвого циклу та за участю різних організацій та факторів поза прямим контролем, цей підхід не лише створює екологічний профіль продукту, але також допомагає вирішити питання підзвітності в складних ланцюгах створення вартості.

Список використаних джерел:

1. Laine M., Tregidga H., Unerman J. Sustainability Accounting and Accountability. 3-тє вид. New York : Routledge, 2021. 327 с. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003185611>.
2. Hauschild M. Z., Olsen S. I., Rosenbaum R. K. Life Cycle Assessment: Theory and Practice. Springer, 2018. 1236 с.
3. A hierarchical cost estimation tool / D. Koonce та ін. Computers in Industry. 2003. Т. 50, № 3. С. 293–302. URL: [https://doi.org/10.1016/s0166-3615\(03\)00016-2](https://doi.org/10.1016/s0166-3615(03)00016-2).
4. Turney P. Common Cents: How to Succeed with Activity-Based Costing and Activity-Based Management. McGraw-Hill Education, 2005. 336 с.
5. Quantifying environmental externalities with a view to internalizing them in the price of products, using different monetization models / T. L. T. Nguyen та ін. Resources, Conservation and Recycling. 2016. Т. 109. С. 13–23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.01.018>.
6. Chakhovich T., Virtanen T. Introducing the Sustainability Framework of ‘External Control’ in Interfirm Control. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2022. Т. 11, № 1. С. 64–73. URL: <https://doi.org/10.1177/22779779221081486>.

СУЧАСНІ HR-ТРЕНДИ: ПОДЯКИ ТА ВИЗНАННЯ ЧЕРЕЗ ТЕХНОЛОГІЇ

*Карпенко Юрій Вікторович,
к. е. н., доцент,*

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава*

*Супрун Денис Григорович,
аспірант,*

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Швидкий розвиток технологій радикально змінює ландшафт управління персоналом. Інноваційні рішення та інструменти дозволяють HR-спеціалістам оперативніше реагувати на потреби бізнесу та співробітників, підвищуючи ефективність процесів і задоволеність персоналу.

Використання технологій для висловлення подяк та визнання працівникам стає важливою частиною стратегій HR. Цей підхід дозволяє підняти рівень мотивації та підвищити задоволеність працівників, що має прямий вплив на їх продуктивність та відданість компанії. Важливо враховувати різноманітність методів виявлення подяк та визнання через технології:

- електронні платформи для визнання включають: використання спеціальних веб-платформ чи додатків для надання подяк та визнання; можливість створення персональних профілів для працівників, на яких відображаються їхні досягнення та отримані визнання;

- віртуальні медалі та бейджі: використання електронних медалей та бейджів для відзначення конкретних досягнень чи важливих моментів у роботі; можливість збирати віртуальні нагороди та відображати їх на особистих сторінках працівників. Наприклад, така технологія реалізована в українській системі SMART HCM & LMS;

- системи реєстрації успіхів: запровадження електронних систем для реєстрації та відстеження успіхів працівників; можливість автоматичної реєстрації важливих досягнень та надсилання сповіщень про них;

- електронні сповіщення та групові визнання: сповіщення про визнання через електронні повідомлення або спеціальні чат-платформи; групове визнання за допомогою технологій, коли команда може висловлювати подяку один одному.

- інтерактивні заходи для визнання: використання віртуальних заходів для нагородження працівників, наприклад, віртуальні церемонії нагородження; можливість спілкування та вираження подяк онлайн під час віртуальних нарад чи зустрічей;

- персоналізовані подяки: використання персоналізованих електронних листів, відкриток або повідомлень для вираження подяк; створення

автоматизованих систем, які враховують індивідуальні досягнення та пристосовують вітання під конкретного працівника [1].

На думку фахівців, система бейджів та наявність рейтингів сприяє змагальній поведінці серед колег та спонукає їх до більшої активності та ініціативності, що і є ціллю цього інструменту гейміфікації. Як показує практика, відзнаки та рейтинги – ефективний стимул, який викликає у співробітників бажання прагнути досягнень в навчанні, розвитку та корпоративних проєктах. Якщо бейджі з рейтингами породжують конкурентну поведінку, бажання самому бути переможцем, то подяки, навпаки, налаштовують на визнання досягнень інших співробітників. Ця функція дає чудову можливість виразити щире вдячність колезі, не чекаючи нагоди чи слушного моменту. Для того, хто отримує подяку, це може стати навіть ще більшим стимулом і більш бажаним визнанням, ніж високий рейтинг у системі бейджів. Окрім мотивувального ефекту, запровадження внутрішньої системи подяк допомагає організаціям подолати бар'єри у комунікації між співробітниками, що особливо важливо в умовах віддалених і гібридних графіків роботи.

Також, в системі SMART HCM & LMS реалізований такий інструмент HR-гейміфікації, як корпоративний магазин, що покликаний ще більше заохотити співробітників отримувати бейджі. Завдяки корпоративному магазину подарунків вони можуть не тільки насолодитися своїми високими рейтингами, але й конвертувати їх у матеріальні винагороди (наприклад, в корпоративну продукцію). Така можливість буде ще більше мотивувати працівників на досягнення кращих результатів у навчанні, роботі та корпоративних активностях [2].

Сьогодні, інструменти штучного інтелекту (ШІ) для HR впроваджені в таких іноземних системах, як:

Assembly – це інтранет-платформа на базі штучного інтелекту, яка спрощує внутрішню комунікацію та спільну роботу в команді. В даній платформі реалізована можливість визнання заслуг співробітників, що сприяє формуванню позитивної культури в компанії, відзначаючи досягнення і цінуючи внесок, підвищуючи продуктивність і утримуючи співробітників. ШІ-помічник на робочому місці «Дора»: забезпечує швидкий і точний пошук інформації та узагальнення документів, даючи змогу ухвалювати зважені рішення і підвищувати продуктивність;

Workhuman – це платформа для визнання заслуг співробітників, націлена на створення більш людського робочого місця. Вона допомагає компаніям знизити плинність кадрів і підвищити рівень задоволеності, роблячи акцент на справжніх людських зв'язках. Платформа дає змогу HR-командам і бізнес-лідерам трансформувати свої організації завдяки взаємному визнанню, даючи змогу співробітникам видавати, отримувати і погашати нагороди за визнання. Зокрема, в ній реалізована сучасна програма винагород, яка похваляло

традиційні етапи служби за допомогою соціального досвіду, краудсорсингу та електронної комерції для створення значущих виразів досягнень і подяки [3].

На нашу думку, ШІ може значно покращити ефективність та персоналізацію систем визнання завдяки:

1) персоналізовані рекомендації: ШІ-алгоритми можуть аналізувати великі обсяги даних про співробітників (досягнення, інтереси, стиль роботи) та пропонувати індивідуальні види визнання;

2) автоматизація процесів: ШІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як відстеження досягнень, генерація звітів та нагадування про важливі дати;

3) передбачення потреб: ШІ може прогнозувати, які види визнання будуть найбільш ефективними для конкретного співробітника в певний момент часу;

4) аналіз настроїв: ШІ-алгоритми можуть аналізувати текстові дані (наприклад, повідомлення в корпоративних чатах) для виявлення ознак незадоволеності або вигорання у співробітників. Це дозволяє вчасно вживати заходів для підтримки.

5) створення інтерактивних елементів: ШІ може створювати інтерактивні елементи, такі як чат-боти, які можуть надавати персоналізовані рекомендації щодо розвитку кар'єри та відповідати на питання співробітників.

Отже, використання технологій для визнання персоналу – це не просто тренд, а необхідність для сучасних компаній, що дозволяє створити більш позитивну робочу атмосферу, підвищити мотивацію співробітників та досягти кращих бізнес-результатів. А штучний інтелект наразі, відкриває нові можливості для створення більш персоналізованих та ефективних систем визнання і подяки. Однак, важливо пам'ятати, що технології є лише інструментом, а ключову роль відіграють люди. Тому, при впровадженні ШІ-систем необхідно збалансувати технологічні можливості з людським чинником.

Список використаних джерел:

1. Назаренко, С. & Малиновський, А. (2023). Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*, 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157>

2. SMART HCM & LMS. (2023). *Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграв бізнес*. <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobitniki-vigraye-biznes/>

3. Mike Pritula Talent Academy. (2024). *Найкращі інструменти штучного інтелекту для HR у 2024 році: повне керівництво*. <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8111-naikrasch-nstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ З АКЦЕНТОМ НА КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

*Безрідний Максим Олександрович,
аспірант,*

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава;

*Копилець Антон Вадимович,
аспірант,*

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Сьогодні бізнес все більше усвідомлює, що інвестиції в розвиток персоналу – це інвестиції в майбутнє організації. Конкурентоспроможність організації напряму залежить від кваліфікації та мотивації її співробітників. Одним з ключових чинників успіху є ефективна система навчання та розвитку персоналу. Тому, сучасні методи навчання та розвитку персоналу спрямовані не лише на передачу знань та навичок, але й на створення умов для кар'єрного зростання кожного співробітника. Саме тому вибір правильних методів навчання є критично важливим для будь-якої організації.

До сучасних методів навчання, які орієнтовані на кар'єрне зростання персоналу відносять такі основні методи:

1. Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду [1]. Даний метод це – форма індивідуального навчання на основі імітації ситуацій, що трапляються в управлінській діяльності. Фахівцю пропонують виступити у ролі керівника, від якого вимагається прийняти відповідне управлінське рішення на основі наявної інформації. Досить часто задля ускладнення в ході навчання можуть виникати незаплановані зустрічі, телефонні дзвінки тощо. Під час роботи фахівець, що проходить навчання, мусить прийняти управлінське рішення та підготувати необхідні документи [2].

Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації. Працівник, який намагається вирішити імітовану ситуацію, має змогу проявити себе перед вищим керівництвом, яке, своєю чергою, оцінюватиме співробітника компанії та визначатиме, чи підходить він для обраної посади. Цей метод використовують для індивідуального навчання, оскільки головна увага спрямовується на людину, що претендує на майбутню посаду. Працівник у процесі вирішення поставлених завдань розкриває не тільки творчу складову своєї діяльності, але й проявляє стресостійкість, емоційну стабільність, рішучість, впевненість, швидкість виконання завдань [3].

Переваги «Баскет-методу»:

- імітація реальних ситуацій: співробітник отримує можливість відчувати себе в ролі керівника, приймати рішення в умовах, максимально наближених до реальних;
- оцінка потенціалу: керівництво може оцінити не тільки знання співробітника, але й його лідерські якості, стресостійкість, здатність приймати рішення в складних ситуаціях;
- розвиток навичок прийняття рішень: співробітник вчиться аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати зважені рішення;
- індивідуальний підхід: метод дозволяє зосередитися на конкретних проблемах і потребах кожного співробітника.

Недоліки «Баскет-методу»:

- висока трудомісткість: розробка сценаріїв та проведення таких тренінгів вимагає значних ресурсів і часу;
- обмежена кількість учасників: зазвичай, цей метод використовується для індивідуального навчання, що обмежує його масштабування;
- можлива штучність ситуації: не завжди вдається створити повністю реалістичну ситуацію, що може знизити ефективність навчання.

2. Метод «Shadowing» («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій [1]. Його сутність у тому, що за недосвідченим, новим працівником закріплюють наставника-професіонала, який працює на підприємстві деякий час.

Новий робітник стає «тінню» професіонала та слідує за його роботою, супроводжує професіонала на ділові зустрічі, наради (якщо це допускається політикою компанії). «Тінь» може наочно спостерігати за всією виконуваною роботою, отримати нові уміння та зрозуміти для себе чи впорається він з цією роботою [4]. Цей метод передбачає, що підопічний стає «тінню» фахівця з досвідом, постійно знаходиться поруч з ним на роботі протягом одного — двох днів. Цей метод використовується для: профорієнтації, первинної адаптації, підвищення інтеграції підрозділів, обмін досвідом та навчання фахівців кадрового резерву [5].

Переваги методу «Shadowing»:

- практичний досвід: співробітник отримує практичні знання та навички, спостерігаючи за роботою досвідченого фахівця;
- соціалізація: новий співробітник швидше адаптується до корпоративної культури і знайомиться з колегами;
- індивідуальний підхід: наставник може адаптувати програму навчання до потреб конкретного співробітника;

– низькі витрати: метод не вимагає великих фінансових затрат.

Недоліки методу «Shadowing»:

– залежність від наставника: ефективність методу залежить від професіоналізму і готовності наставника передавати свої знання;

– обмеженість досвіду: співробітник спостерігає за роботою одного фахівця, що може не дати повного уявлення про всі аспекти діяльності;

– можливість копіювання помилок: якщо наставник має певні недоліки, новий співробітник може їх перейняти.

Перспективами розвитку у даному напрямку можуть стати:

– персоналізація навчання: створення індивідуальних навчальних траєкторій для кожного співробітника.

– розвиток цифрових технологій: широке використання онлайн-платформ, віртуальної та доповненої реальності;

фокус на розвитку «soft skills»: збільшення уваги до розвитку таких навичок як емоційний інтелект, креативність, лідерство.

Отже, сучасні методи навчання персоналу спрямовані на створення середовища, в якому співробітники мають можливість постійно розвиватися, реалізовувати свій потенціал і досягати своїх кар'єрних цілей. Інвестуючи в навчання та розвиток персоналу, компанії не тільки підвищують свою конкурентоспроможність, але й створюють сприятливий робочий клімат, що сприяє задоволеності працівників та їх лояльності до компанії.

Список використаних джерел:

1. Гетьман, О. О., & Білодід, А. О. (2017). Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 17, 556-561. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

2. Палаташ, І. М. & Хмара, І. М. (2013). Інноваційні форми підвищення кваліфікації бібліотечного персоналу: метод. рек., поради. ЗОДЮБ, Ужгород.

3. Шелюжак, І. Г., Тодорюк, С. І. & Кифяк, В. І. (2020). Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*, 3, 437-444.

4. Козак, К. Б., & Бойчук, К. Г. (2019). Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*, 11(1), 66-72.

5. Чавичалов, І. І. (2017). Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*, 24, 72-76.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Кучмійова Тетяна Сергіївна,
к.е.н., доцент,*

*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
Пешкова Богдана Романівна,
студентка факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

Сучасний світ вимагає інноваційних підходів до мотивації, однак вони часто стикаються з викликом адаптації до різних потреб та очікувань працівників, що може ускладнювати створення ефективних програм. Ігнорування індивідуальних особливостей і мотиваційних чинників співробітників може призвести до невдач у реалізації нових підходів. Також відсутність чітких критеріїв оцінки результативності інноваційних програм ускладнює визначення їхнього впливу на продуктивність і рівень задоволеності працівників. Щоб досягти успіху, організаціям важливо поєднувати індивідуальний підхід із методами, які дозволяють об'єктивно виміряти ефективність програм, враховуючи як особисті, так і колективні цілі.

Саме на цьому акцентує увагу Прохоровська С.А., наголошуючи на необхідності постійного вдосконалення методів мотивації персоналу. На її думку, це не лише сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств, а й дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців і підвищити лояльність працівників, що є важливим для досягнення стратегічних цілей [3].

Наукові результати Леськової С. демонструють необхідність застосування нематеріальної мотивації для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства. Автор підкреслює важливість надання працівникам автономії, визнання їх заслуг, організації можливостей для віддаленої роботи та кар'єрного розвитку, що позитивно впливає на динаміку команди, якість продукту та імідж роботодавця [2].

Дослідження, проведені Кушніруком В. С. та Голінеєм В. Я., свідчать про те, що результативність роботи залежить як від професійних навичок, так і від сукупності мотиваційних факторів, серед яких важливими є матеріальні та нематеріальні винагороди, а також доброзичливий соціальний клімат в колективі [1]. Автори підкреслюють, що всі ці фактори відіграють ключову роль у створенні позитивного ставлення працівників до своєї роботи й організації.

З огляду на це, в сучасному динамічному бізнес-середовищі традиційні підходи до мотивації персоналу вже не можуть забезпечити ефективне

управління та розвиток людських ресурсів. Інноваційні методи мотивації стають ключовим інструментом для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників, створення конкурентоспроможної команди, здатної адаптуватися до постійних змін та викликів сучасного ринку.

Сучасні компанії усвідомлюють, що мотивація співробітників виходить далеко за межі фінансових винагород. Молоде покоління працівників цінує можливості особистісного та професійного розвитку, самореалізації, впливу на прийняття рішень та створення комфортного робочого середовища. Інноваційні підходи до мотивації передбачають комплексний, індивідуалізований підхід, який враховує унікальні потреби, цілі та амбіції кожного співробітника.

В умовах глобальної нестабільності, яку принесли пандемія COVID-19 і війна в Україні, мотивація працівників зазнала значних змін. Дослідження проблематики мотивації персоналу під час воєнного стану дає змогу зробити висновок, що воєнний стан має серйозний вплив на населення країни. Війна впливає на всі аспекти діяльності держави, а отже, і на її населення. Та більше, така криза впливає на кожную окрему особистість.

Перспективне дослідження посттравматичного стресового розладу та депресії після травми, проведене першим відділенням психіатрії університетської лікарні Хадасса (Єрусалим, Ізраїль), встановило, що під час війни реакція психіки людини може набувати різних форм – від тимчасового й помірного стресу до серйозних психічних травм, що мають негативний вплив на здоров'я. Серед наслідків можна виділити депресію, зловживання психотропними речовинами та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) [4]. Відповідні психічні розлади є комплексними та мають негативний вплив на загальний стан людини.

Економічна нестабільність та страх втрати роботи. Суттєво впливає на мотивацію економічний стан держави. В умовах загальної рецесії, працівники втрачають впевненість у майбутньому, що послаблює їхню зацікавленість у довгостроковій роботі та професійному розвитку. На трудову мотивацію особливо впливають стимули, такі як система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати та справедливість розподілу доходів. Якщо такі чинники важливі для мотивації персоналу загалом, то в умовах воєнної економічної кризи їхнє значення суттєво зростає. Ще один чинник, який слід врахувати, – недостатня підтримка з боку керівників. У віддалених умовах менеджери не завжди здатні повністю контролювати процеси та своєчасно реагувати на зміни настроїв серед працівників. Рідкісні зустрічі та обмежена комунікація знижують рівень довіри між керівництвом і підлеглими, що призводить до відчуття відчуженості і зниження мотивації [1].

Суттєвим інструментом мотивації є інвестування у розвиток особистих

навичок та талантів працівників. Компанії, які надають можливості для навчання, закордонних стажувань, підвищення кваліфікації, створюють середовище безперервного професійного зростання. Це не лише підвищує компетентність співробітників, але й формує у них відчуття цінності та турботи з боку роботодавця [3]. Сучасні організації, такі як Deloitte, впроваджують програми благополуччя, що включають підтримку ментального здоров'я, тренінги зі стрес-менеджменту і доступ до психологічних консультацій. Це сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, а також підвищує продуктивність.

Провідні світові компанії, такі як Google та Apple, демонструють унікальні підходи до мотивації. Вони пропонують не лише конкурентну заробітну плату, але й широкий спектр додаткових благ: від медичного обслуговування та фітнес-центрів до дитячих садків та перукарень на території офісу. Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, модульна система компенсації вільним часом стають стандартом для інноваційних компаній [5].

Важливою тенденцією є впровадження гейміфікації – використання ігрових механік для підвищення мотивації та залучення співробітників. Створення систем нарахування балів, визначення рейтингів, проведення внутрішньокорпоративних змагань перетворює робочий процес на захоплюючу гру з чіткими правилами та винагородами [4]. Гейміфікація стала популярною серед сучасних компаній, як, наприклад, Duolingo, де система рейтингу, нагород і змагань стимулює залученість працівників і створює здорову конкуренцію. Це не лише підвищує продуктивність, але й сприяє розвитку команди, забезпечуючи її мотивацію досягати нових цілей.

У контексті українських реалій впровадження інноваційних методів мотивації набуває особливого значення. Вітчизняні компанії, такі як Grammarly та Genesis, активно впроваджують міжнародні практики, адаптуючи їх до локального контексту [5]. Зокрема, вони фокусуються на створенні сильної корпоративної культури, забезпеченні можливостей для навчання та розвитку, впровадженні гнучких графіків роботи та системи різноманітних бенефітів.

Особливості мотивації персоналу в умовах війни в Україні характеризуються унікальним поєднанням викликів та інноваційних рішень. Першочерговим аспектом стала фізична безпека співробітників: компанії інвестують у створення укриттів, забезпечують спеціальним обладнанням для роботи під час відключень електроенергії (павербанки, старлінки), формують запаси води та продуктів харчування в офісах. Наприклад, компанія EPAM Systems обладнала всі свої офіси генераторами та створила спеціальні кімнати відпочинку, де співробітники можуть перечекати повітряну тривогу, не припиняючи роботу.

Матеріальна мотивація також трансформувалася відповідно до воєнних реалій. Компанії впровадили додаткові виплати: компенсації за релокацію, доплати за роботу в регіонах, близьких до зони бойових дій, спеціальні премії за понаднормову роботу під час блекаутів. Нова пошта, наприклад, збільшила заробітну плату працівникам у прифронтових відділеннях на 30% та забезпечила повну оплату оренди житла для релокованих співробітників.

Важливим аспектом стала підтримка працівників, мобілізованих до лав ЗСУ. Багато компаній зберігають робочі місця та частково або повністю продовжують виплачувати заробітну плату мобілізованим співробітникам. Крім того, створюються спеціальні програми підтримки їхніх родин, включаючи медичне страхування, допомогу з житлом та освітою дітей. ІТ-компанія NIX Solutions, наприклад, не лише зберігає 100% заробітної плати для мобілізованих працівників, але й забезпечує їхні сім'ї додатковою фінансовою підтримкою.

Отже, інноваційні методи мотивації співробітників у сучасних умовах характеризуються комплексним підходом, який поєднує технологічні рішення, персоналізацію, гнучкість та орієнтацію на загальне благополуччя працівників. Успішність впровадження таких методів залежить від здатності організацій адаптуватися до змін, розуміти індивідуальні потреби співробітників та створювати середовище, що сприяє розвитку та самореалізації. В умовах постійних змін та невизначеності саме інноваційні підходи до мотивації стають ключовим фактором конкурентоспроможності організацій та їх здатності залучати й утримувати талановитих працівників.

Список використаних джерел:

1. Кушнірук В. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56> (дата звернення 31.10.2024).
2. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 74-80. DOI : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (дата звернення 31.10.2024).
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення 31.10.2024).
4. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1. С. 122-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/28139> (дата звернення 01.11.2024).
5. Top 8 Employee Engagement Companies Leading By Example. Double the Donation. 2023. URL: <http://surl.li/sibxdo> (дата звернення 01.11.2024).
6. 6 inspiring companies who changed the way they work. TravelPerk. 2022. URL: <http://surl.li/toeyjz> (дата звернення 01.11.2024).

БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Матвєєва Юлія Анатоліївна,

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Барикін Артем Сергійович,

студент спеціальності «Державна служба», гр. ДС.мз-31,

Сумський державний університет, м. Суми

З метою визначення напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг доцільно використати такий інструментарій бібліометричного аналізу даних, як БД Scopus. Адже застосування пошукової програми бази даних Scopus для визначення напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг є необхідним з огляду на актуальність і об'єктивність даних, які вона пропонує. Scopus охоплює публікації з різних галузей знань, зокрема менеджменту та державного управління, що дозволяє досліджувати новітні тенденції, актуальні проблеми та успішні міжнародні практики. Міжнародний досвід є ключовим для вдосконалення системи адміністративних послуг, і Scopus забезпечує доступ до публікацій з різних країн, що допомагає порівнювати та адаптувати найкращі практики для українського контексту.

Для отримання актуальної, достовірної та комплексної інформації щодо напрямків удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг нами застосовано пошукову програму Scopus за такими ключовими словами: (public AND administration AND services AND efficiency), рис. 1.

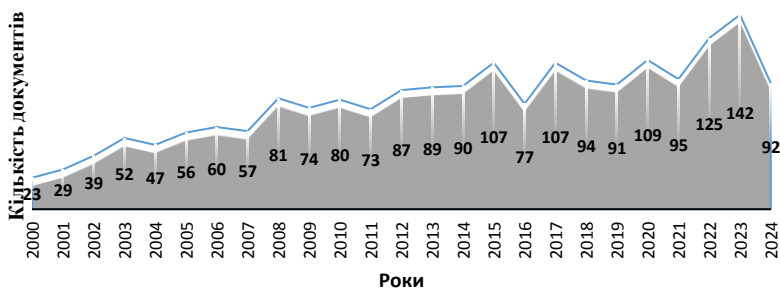


Рисунок 1 – Кількість публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency за період з 2000 по 2024 рр.

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [1]

Аналіз динаміки кількості публікацій у базі даних Scopus за термінами «public AND administration AND services AND efficiency» підтверджує високу актуальність теми в науковому середовищі.

Всього за тематикою за період з 2000 по 2024 рр. визначено 1 976 документів.

Найвищу активність у дослідженні тематики демонструють США з 419 публікаціями, що значно випереджає інші країни. Італія (133), Велика Британія (129), Іспанія (123) та Китай (92). Україна, на 17-му місці з 35 публікаціями, демонструє менший рівень зацікавленості, що свідчить про необхідність активізації наукових досліджень у цій галузі, рис. 2

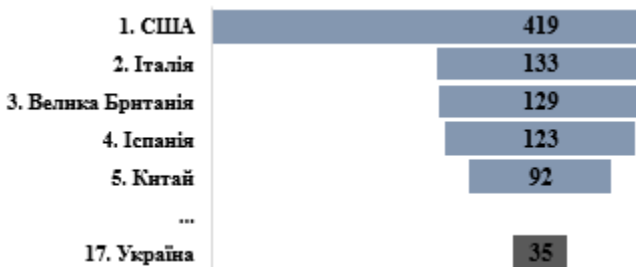


Рисунок 2 – Кількість публікацій у БД Scopus за країнами за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [1]

VOSviewer є ефективним інструментом для аналізу наукових даних та візуалізації бібліометричних мереж і цитувань, що дозволяє будувати мапи знань і зосереджуватись на ключових наукових трендах, що сприяє глибшому аналізу та удосконаленню методології досліджень в контексті управління адміністративними послугами. На основі використання даного інструментарію нами репрезентовано кластерний аналіз за пошуковими термінами public AND administration AND services AND efficiency, рис. 3.

Бібліометричний аналіз на основі VOSviewer 1.6.16 дозволив визначити 3 кластери досліджень, що згруповані за таким ключовими термінами: людина, організація та управління; державне управління; державна служба.

Перший кластер (червоний) сформований за терміном «людина» включає поняття, пов'язані з організаційними та управлінськими аспектами, економікою, аналізом витрат і вигод, якістю управління та інноваціями. У кластері представлені такі категорії, як «політика», «лідерство», «місцеве самоврядування», «соціальна відповідальність» та «розвиток персоналу». Основні напрямки кластеру стосуються організаційного розвитку, прийняття управлінських рішень, політики в неприбуткових організаціях та програм

напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних



Рисунок 4 – Напрямки удосконалення системи менеджменту в галузі адміністративних послуг

Джерело: сформовано на основі БД Scopus [1]

На основі аналізу Scopus, три напрямки удосконалення менеджменту адміністративних послуг демонструють важливість цифровізації та інноваційних технологій, інтеграції міжнародного досвіду реформ, а також врахування соціально-економічного та екологічного впливу для підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел:

Scopus. URL: <http://surl.li/aabydy>

УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

*Яцкевич Інна Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедр менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса*

Від початку воєнних дій в Україні, телекомунікаційний ринок зазнав збитків на \$1,8 млрд.[1].

За 2023 рік у більш як 300 українських населених пунктах встановили 2295 базових станцій мобільного зв'язку, які встановлюють українські мобільні оператори. Так, на місяць вони в середньому встановлюють 240 станцій.

Коли у 2022-му розпочалися відключення світла, в українців почалися водночас і перебої зі зв'язком та більшість базових станцій мобільного зв'язку в Україні як джерело живлення використовують акумулятори та працювали протягом кількох годин. Однак, в Україні, зокрема на Одещині, відтоді тестують й базові станції на сонячних батареях. А на Кіровоградщині запроваджували безперебійне живлення станцій від генераторів [2].

В Україні на телекомунікаційному ринку приблизно однакову інвестиційну політику займають два оператори - це Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) "Київстар" та ПрАТ "Vodafone Україна" [3; 4].

ПрАТ "Київстар" почав свою діяльність у 1997 році. Оператор має базу понад 25 мільйонів осіб, а зона покриття охоплює найбільші міста та понад 10 тисяч сіл по всій країні, пропонуючи зв'язок 3G, 4G і LTE [4].

ПрАТ "Vodafone Україна" раніше перебувала у володінні МТС, однак з 2019 року перейшла до управління NEQSOL Holding, після чого був виконаний ребрендинг. База клієнтів нараховує 19,8 мільйона абонентів. Оператор пропонує велике покриття мережі – 86% всіх територій для 3G, і 66% для 4G. Оператор також активно розгортає мережі для інтернету речей з використанням NB-IoT [3].

У 2023 р. чистий прибуток ПрАТ "Київстар" не розголошується у публічній звітності кілька років тому. ПрАТ "Vodafone Україна" за рік зріз у сім разів: з 620 млн. грн. збитку до 3,8 млрд. грн. чистого прибутку, що обумовлено зменшенням збитків від курсових різниць внаслідок валютної політики НБУ в умовах воєнного стану [5].

За 2023 рік ПрАТ "Vodafone Україна" втратило 600000 клієнтів (з початку повномасштабного вторгнення – 3,8 млн.). Наразі залишилося 15,2 млн. Дане становище пояснюється тим, що до бойових дій Україні в оператора були найбільш міцні позиції на сході [5]. Так, «спад пов'язаний зі зменшенням кількості користувачів внаслідок активних бойових дій, недоступності мереж

мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях й у зоні бойових дій та масової міграції», – розповідають у ПрАТ "Vodafone Україна". Та уточнюють, що в III кварталі 2023-го відпливу вже немає: абонентська база залишається стабільною у порівнянні з попереднім кварталом [5].

У ПрАТ "Київстар" під час воєнних дій в Україні, кількість клієнтів зменшилось на 2,2 млн., з них за останній рік – на 300000. На даний час, абонентська база становить 24,1 млн. [4].

Варто зазначити, що всі оператори звітують про позитивну динаміку ARPU (середній дохід від абонента) за 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022-го. Отже, найбільший ARPU у ПрАТ "Vodafone Україна": зростання на 21% (близько 112,4 грн.). Дане зростання в оператора відбулось шляхом «збільшенням обсягів користування послугами мобільного Інтернету та кількості користувачів» [3].

На другому місці з невеликим відривом ПрАТ "Київстар". Середній дохід від абонента зріс на 15,8% (близько 112 грн.). Оператор ПрАТ "Київстар" пропонує тарифи не тільки для молоді, але й для людей похилого віку за доступними тарифами. Водночас оператор має найбільшу кількість додаткових бонусів при підключенні різних пакетів [5].

У ПрАТ "Vodafone Україна" найбільше кількість тарифів з широкою градацією цін. Так, велика частина пакетів орієнтована на активних користувачів, які регулярно знаходяться у мережі Інтернет. Також є й премії-пакети для користувачів, які активно подорожують або ведуть бізнес.

На першому місці за обсягом та динамікою інвестицій у 2023 р. – ПрАТ "Vodafone Україна": за рік оператор збільшив капітальні вкладення на 86% – до 3,8 млрд. грн. «Це дозволило продовжувати оперативні ремонти ушкодженого обладнання та капітальне відновлення мережі, постраждалої внаслідок бойових дій. А також розвивати й розширювати мережу – 4800 базових станцій 4G вивели в ефір під час активної фази війни», – розповідають у компанії [5].

У ПрАТ "Vodafone Україна" є ще одна вагома стаття витрат – купівля інтернет-провайдера «Фрінет» (ТМ «ОЗ») за 746 млн. грн. Так, угоду закрили у III кварталі цього року. До війни «червоний» оператор встиг купити ще одного провайдера – Vega – за \$15 млн. Обидва активи потрібні ПрАТ "Vodafone Україна" для просування на ринку фіксованого Інтернету [5].

ПрАТ "Vodafone Україна" розбудовує мережу за технологією GPON. «За 2022 рік оператор увів в експлуатацію 1072 нових зон у м. Києві, Дніпрі, Львові, Харкові, Запоріжжі, Одесі та Чорноморську областях, що забезпечило доступ до енергоефективного Інтернету для 150000 домогосподарств. З початку 2023 року покрили мережею GPON вже 2273 будинки з можливістю підключення 322000 квартир та офісів», – звітують у пресслужбі оператора [3].

На другому місці з незначним відривом ПрАТ "Київстар". Так, капітальні вкладення ПрАТ "Київстар" у 2023 році зросли на 8,1% – до 3,79 млрд. грн. Завдяки цьому понад 99% мережі зв'язку на підконтрольній Україні території працює у звичному режимі. У III кварталі 2023 року оператор побудував ще 600 нових базових станцій 4G, модернізувала майже 1500 базових станцій, а також під'єднав до мережі 4G ще 54 населені пункти. Нині 4G-зв'язок доступний для 94,7% населення на підконтрольній Україні території [4].

Варто зазначити, що українські оператори мають труднощі з отриманням достатнього та своєчасного фінансування, що потребує удосконалення системи управління шляхом впровадження системи управління вартістю, що сприяє ефективному плануванню, контролю та організаційного процесу для досягнення економічно виправданих цілей телекомунікаційних операторів.

Для впровадження системи управління цінностями інвестиційної діяльності у телекомунікаційних операторів повинно відбуватись з етапів:

Етап: 1. Оцінка цінностями інвестиційної діяльності компанії.

Етап: 2. Формування та систематизація чинників, які впливають на EVIA та на стратегію розвитку компанії.

Етап: 3. Формування єдиного інформаційного портфельного аналізу та звіту.

Дані етапи пов'язані між собою та кожен етап повинен буди узгоджен з урахуванням вартості оператора, його цінностей та стратегії його функціонування й розвитку.

Впровадження системи управління цінностями інвестиційної діяльності у телекомунікаційних операторів сприяє забезпеченню конкурентоспроможності й посиленню позиціонування на ринку та безперервній реорганізації, яка спрямована на досягнення синергетичного ефекту.

Список використаних джерел:

1. Збитки для телекомунікацій України через війну становлять майже \$1,8 млрд. URL: <https://speka.media/zbitki-dlya-telekomunikacii-ukrayini-cerez-viinsk-ladadayut-maize-18-milyarda-dolariv-vzgg9> (дата звернення: 18.10.2024).

2. Кузьменко Ю. З початку року в Україні встановили 2295 станцій мобільного зв'язку. URL: <https://suspilne.media/778897-z-pocatku-roku-v-ukraini-vstanovili-2295-stancij-mobilnogo-zvazku/> (дата звернення: 18.10.2024).

3. ПрАТ "Vodafone Україна". URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).

4. ПрАТ "Київстар". URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).

5. Київстар, Vodafone, lifecell: порівняння кращих мобільних операторів України. URL: <https://bistrozaim.ua/blog/sravneniye-luchshikh-mobilnykh-operatorov-ukrainy> (дата звернення: 18.10.2024).

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ПІД ЧАС ГУМАНІТАРНИХ КРИЗ

*Рожко Віктор Іванович,
к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківської національний університет імені В.Н. Каразіна,
Чубка Ілона Андріївна,
здобувач вищої освіти економічного факультету,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Гуманітарні кризи, зокрема повномасштабне вторгнення РФ в Україну, кардинально змінили економічний ландшафт країни. Український бізнес, зокрема роздрібна торгівля, опинився перед викликами, що вимагали оперативної адаптації та переосмислення традиційних стратегій. Мерчандайзинг, як один із ключових елементів роздрібною торгівлі, зазнав значних змін, оскільки підприємства змушені були швидко реагувати на зміну попиту, порушення ланцюгів постачання та соціальні виклики. Мерчандайзинг включає процеси планування та реалізації заходів, спрямованих на покращення доступності товарів, підвищення їх привабливості для клієнтів і стимулювання продажів. У звичайних умовах це зосереджується на стратегіях викладення товарів, створенні привабливих пропозицій і вдосконаленні споживчого досвіду. Проте в умовах війни та гуманітарних криз пріоритети бізнесу змінюються, і основні аспекти мерчандайзингу адаптуються під нові виклики [1].

Одним із ключових аспектів адаптації є переорієнтація товарного асортименту. У кризовий час значення першочергових потреб, таких як їжа, медицина та базові речі, зростає. Відомі виробники адаптуються, пропонуючи товари першої необхідності та підтримуючи виробництво у критичних галузях. Важливою також є зміна підходів до розміщення товарів: деякі бренди зосереджуються на регіонах із найбільшою потребою у продуктах, часто переслідуючи гуманітарні цілі. Ще одним аспектом є етичність бізнесу. Під час кризової ситуації відомі виробники переосмислюють свою роль у суспільстві, підтримуючи благодійні ініціативи та знижуючи ціни на базові товари. Таким чином, компанії сприяють соціальній стабільності та підтримують суспільство в критичний момент, що також стає частиною їх стратегій мерчандайзингу. Прикладом ефективною адаптації до складних обставин є українська компанія Dodosocks. Це український бренд, відомий своїми креативними дизайнами та високою якістю шкарпеток. Під час повномасштабної війни компанія адаптувала свої стратегії, використовуючи інноваційні підходи для підтримки своїх клієнтів, співробітників та країни загалом. Перш за все, варто зазначити, що Dodosocks активно включився в гуманітарну підтримку населення та військових, започаткувавши ініціативи, спрямовані на надання частини прибутку на благодійність і підтримку постраждалих регіонів, що підкреслює соціальну роль бізнесу в умовах кризи. Dodosocks змінив підхід до комунікацій зі споживачами, акцентуючи на національній ідентичності та патріотичних меседжах у своїх рекламних кампаніях. Це сприяло залученню аудиторії, яка

шукає способи підтримати національного виробника в часи війни, та формуванню лояльності до бренду. Ще однією важливою адаптацією стало переосмислення каналів продажів. Dodosocks змістив акцент на онлайн-продажі, що дозволило компанії підтримувати стабільні показники збуту навіть у період кризових обмежень. Компанія запровадила нові опції для доставки в умовах воєнного стану, включаючи безпечну доставку в регіони, що постраждали від бойових дій [2].

Аналогічні тенденції спостерігаються і у світовій практиці. Наприклад, під час війни в Сирії та міграційної кризи в Європі, багато міжнародних брендів переглянули свої бізнес-стратегії. Компанії, такі як ІКЕА, активно залучалися до підтримки біженців, надаючи продукцію та фінансову допомогу. Подібні заходи сприяють покращенню репутації бренду, демонструючи його соціальну відповідальність. Американська компанія Starbucks під час стихійних лих у США запроваджувала практику надання безкоштовної продукції та підтримки постраждалих регіонів, чим підкреслила свою соціальну місію. Такі заходи підтверджують глобальний тренд, згідно з яким соціальна відповідальність стає важливим елементом у мерчандайзингу під час кризових ситуацій. Очікується, що у майбутньому компанії все більше інтегруватимуть соціальні ініціативи в свої стратегії мерчандайзингу. Підвищена увага до сталого розвитку, прозорості бізнес-процесів та підтримки локальних громад може стати важливим аспектом у формуванні конкурентних переваг на ринку. Одним з майбутніх трендів є розвиток цифрових платформ, які дозволять компаніям оперативніше реагувати на потреби споживачів, зберігаючи гнучкість у постачанні та комунікаціях. Також прогнозується, що бренди все більше співпрацюватимуть з міжнародними організаціями та фондами для підтримки постраждалих від криз. Ця взаємодія може бути як фінансовою, так і операційною, допомагаючи підтримувати стабільність та забезпечувати гуманітарні потреби [3]. Досвід компанії Dodosocks, а також виробники товарів відомих міжнародних брендів, демонструють, що адаптація стратегій мерчандайзингу під час гуманітарних криз стає невід'ємною частиною діяльності компаній. Вона включає орієнтацію на першочергові потреби, розвиток соціальних ініціатив, акцент на онлайн-канали та удосконалення підходів до комунікацій. Це не лише допомагає компаніям зберігати конкурентоспроможність у важкі часи, але й сприяє формуванню довготривалої лояльності споживачів. Підприємства, які успішно адаптують свої стратегії мерчандайзингу під час криз, можуть не лише втримати свої позиції, але й підвищити репутацію, ставши прикладом соціально відповідального бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Jagtap M., Deshmukh A. Consumer Behavior Research: A Literature Review. *International Journal of Management Studies*. 2018. Vol. V, no. 4(9). P. 147. URL: [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i4\(9\)/20](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i4(9)/20) (date of access: 05.11.2024).
2. Про Нас - Dodo Socks. Dodo Socks. URL: <https://dodosocks.com/our-story/> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Corporate Social Responsibility: The Top CSR Trends for 2024. Orange County United Way. URL: <https://www.unitedwayoc.org/blog/corporate-social-responsibility-the-top-csr-trends-for-2024/> (date of access: 05.11.2024).

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ

Мороз Світлана Григорівна,

к.е.н., доцент,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків,

Подгайний Григорій Якович,

викладач,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Циркулярна економіка стає дедалі актуальнішою стратегією для фармацевтичної галузі, яка є однією з найбільш ресурсомістких та екологічно чутливих галузей. Стратегія передбачає перехід від традиційної моделі «виробництво-використання-утилізація» до замкнених циклів використання матеріалів і мінімізації відходів. Ряд провідних фармацевтичних компаній, таких як GlaxoSmithKline, Novartis, Pfizer, Sanofi, Merck та Johnson & Johnson, вже успішно впровадили циркулярні моделі, демонструючи ефективність таких підходів у реальних умовах.

Метою дослідження є аналіз ключових стратегій, що використовуються провідними фармацевтичними компаніями для зниження екологічного впливу, а також дослідження економічних та екологічних переваг, які можна досягти завдяки застосуванню циркулярної економіки у фармацевтиці.

Циркулярна економіка – це нова економічна та екологоорієнтована концепція, що спрямована на забезпечення гармонізації між економічним зростанням й екологічною стійкістю [1]. Найчастіше визначення циркулярної економіки зосереджуються на повторному використанні сировини або на зміні самого підходу до економічної системи, що чітко окреслено моделлю 3-R: зменшити (Reduce), тобто мінімальне використання сировини; повторно використати (Reuse), тобто максимальне використання матеріалів та компонентів; переробити (Recycle), тобто високоякісне повторне використання сировини.

У 2018 році Всесвітній економічний форум розширив основні принципи циркулярної економіки до моделі 10R. Вона включає наступні елементи: Refuse (відмова) — відмова від виробництва продукту за певною технологією або з використанням певних матеріалів, а також пропозиція альтернативного продукту; Rethink (переосмислення) — зміна підходу до використання продукту, включаючи обмін або спільне використання. Reduce (скорочення) — зменшення використання природних ресурсів через підвищення ефективності виробництва або споживання; Reuse (повторне використання) — повторне застосування продукту іншими споживачами за його основним призначенням; Repair (ремонт) — ремонт і технічне обслуговування несправного виробу з подальшим використанням за призначенням; Refurbish (відновлення) — оновлення старого продукту для подальшого використання;

Remanufacture (вторинне виготовлення) — повторна обробка частин старого виробу для використання в новому продукті з тим самим призначенням; Repurpose (зміна призначення) — використання частин старого виробу в новому продукті з іншим функціональним призначенням. Recycle (переробка) — переробка матеріалів для отримання продукції того ж або нижчого рівня якості; Recover (відновлення) — спалювання матеріалів з метою відновлення енергії, витраченої на їх виробництво [2].

Світовий досвід впровадження циркулярних бізнес-моделей на провідних фармацевтичних компаніях показує, що такі стратегії дозволяють не лише знизити екологічний вплив виробництва, але й суттєво підвищити економічну ефективність. Від використання перероблених матеріалів і скорочення обсягу відходів до оптимізації ресурсів та енергозбереження — ці підходи сприяють зменшенню витрат, підвищенню операційної рентабельності та формуванню стійкої репутації компаній. Впроваджуючи циркулярні моделі, фармацевтичні підприємства можуть адаптуватися до зростаючих екологічних вимог і підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

1. Переробка відходів і повторне використання матеріалів (GlaxoSmithKline). GlaxoSmithKline (GSK) активно реалізує стратегію зменшення відходів у рамках своєї програми «Zero Waste to Landfill», спрямованої на зниження відходів, які потрапляють на звалища. GSK розробила методи для переробки виробничих побічних продуктів, наприклад, для відновлення розчинників, які можна повторно використовувати у виробництві. Такий підхід дозволяє знизити використання первинних ресурсів і мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Використання відновлених розчинників знижує витрати на придбання нових хімічних речовин, сприяє сталому розвитку компанії та покращує її екологічний імідж [3].

2. Застосування відновлюваних джерел сировини (Novartis). Компанія Novartis впроваджує циркулярну економіку, застосовуючи відновлювані джерела сировини. Вона інвестує в «зелені» хімічні компоненти та біорозкладні матеріали для пакування, що дозволяє зменшити викиди CO₂ і вплив на навколишнє середовище. Novartis також удосконалює виробничі процеси для підвищення енергоефективності, зокрема переходить на відновлювані джерела енергії. Такий підхід знижує залежність від традиційних енергоносіїв і скорочує вуглецевий слід, що є важливим аспектом для фармацевтичної галузі, яка прагне стати більш екологічно відповідальною [4].

3. Циркулярний ланцюг постачання упаковки (Pfizer). Pfizer також впроваджує циркулярні моделі, зокрема у своїй упаковці, замінюючи традиційні пластикові пакування на біорозкладані матеріали та перероблений пластик. Компанія співпрацює з постачальниками для створення замкнутого

циклу зворотного постачання пакувальних матеріалів. Це сприяє зменшенню обсягу відходів та економії на закупівлі нових матеріалів. Використання екологічної упаковки дозволяє Pfizer не лише знизити вплив на природу, а й здобути переваги в конкурентному середовищі, де зростає попит на екологічно чисті продукти [5].

4. Програми з утилізації ліків (Sanofi). Sanofi запровадила програми для управління невикористаними або протермінованими ліками, які збираються та безпечно утилізуються, щоб знизити їхній екологічний вплив. Утилізація таких засобів проводиться екологічно безпечними методами, що дозволяє зменшити потрапляння шкідливих компонентів у довкілля. У рамках цих програм деякі компоненти вилучаються для повторного використання, що знижує потребу в нових хімічних речовинах. Це рішення допомагає компанії оптимізувати витрати на нову сировину, а також забезпечує додаткові переваги, спрямовані на зменшення екологічних ризиків [6].

5. Оптимізація зберігання і транспортування (Merck). Merck активно впроваджує циркулярні рішення в системі зберігання і транспортування продукції. Зокрема, компанія використовує технології для моніторингу умов транспортування, щоб знизити втрати продукції через несприятливі температурні умови. Це дозволяє оптимізувати кількість ресурсів для підтримання якості товару, знижуючи витрати та обсяг відходів. Компанія також співпрацює з партнерами для використання перероблених матеріалів у транспортних процесах, що сприяє зменшенню впливу на довкілля і забезпечує економічну ефективність [7].

6. Прозоре управління життєвим циклом продуктів за допомогою блокчейн (Johnson & Johnson). Johnson & Johnson застосовує блокчейн-технології для моніторингу життєвого циклу продукції, що дозволяє контролювати походження і якість сировини, виробничі умови та утилізацію. Використання блокчейну сприяє прозорості процесів і зменшує втрати на кожному етапі виробництва, забезпечуючи оптимізацію ресурсів. Така цифрова стратегія не тільки знижує вплив на довкілля, але й підвищує рівень довіри до продукції та зміцнює екологічний імідж компанії [8].

7. Відновлення ресурсів на основі технологічних інновацій. Одним із найскравіших прикладів циркулярної моделі є досвід данських компаній Novo Nordisk, Novozymes (виробник ферментів), DONG Energy та найбільшого нафтопереробного заводу Данії — Statoil, які організували обмін відходами та побічними продуктами. Пара, що виробляється на електростанції DONG, постачається трубопроводом на виробничі потужності Novo Nordisk і Novozymes, де її використовують як очищувальний засіб, а також на нафтопереробний завод, де пара застосовується в різних виробничих процесах. Шлак і гіпс, які є відходами електростанції, слугують сировиною для виготовлення цементу та гіпсокартону. Стічні води компаній Novo Nordisk і Novozymes очищають для муніципального використання, а залишки біомаси перетворюють на добрива. Крім того, компанія Statoil зменшила обсяг викидів, переробляючи надлишкову сірку і азот на добрива [9].

Таблиця 1 - Стратегії впровадження циркулярних моделей у провідних фармацевтичних компаніях

Приклад впровадження	Компанія	Опис	Переваги	Циркулярна модель
Переробка відходів і повторне використання матеріалів	GlaxoSmithKline	Реалізація програми «для зниження обсягу відходів. Переробка побічних продуктів, таких як розчинники, з можливістю повторного використання».	Зниження витрат на нові ресурси, мінімізація впливу на довкілля, покращення екологічного іміджу компанії.	Recycle (переробка)
Застосування відновлюваних джерел сировини	Novartis	Використання відновлюваних ресурсів, «зелених» хімічних компонентів та біорозкладних матеріалів для упаковки; удосконалення процесів для підвищення енергоефективності.	Зменшення викидів CO ₂ , зниження залежності від традиційних енергоносіїв, скорочення вуглецевого сліду.	Reduce (скорочення), Reuse (повторне використання)
Циркулярний ланцюг постачання упаковки	Pfizer	Заміна пластикових пакувань на біорозкладні матеріали і перероблений пластик; створення замкнутого циклу постачання пакувальних матеріалів із залученням постачальників.	Зменшення обсягу відходів, економія на закупівлі нових матеріалів, зміцнення конкурентних позицій на ринку екологічно чистих продуктів.	Recycle (переробка), Refurbish (відновлення)
Програми з утилізації ліків	Sanofi	Програми збору та безпечної утилізації невикористаних ліків; вилучення компонентів для повторного застосування з метою зменшення екологічного впливу.	Оптимізація витрат на нову сировину, зменшення екологічних ризиків, запобігання потраплянню шкідливих речовин у навколишнє середовище.	Reuse (повторне використання), Recycle (переробка)
Оптимізація зберігання і транспортування	Merck	Використання технологій для моніторингу умов транспортування, що знижує втрати продукції; застосування перероблених матеріалів у транспортних процесах.	Зниження витрат на зберігання, мінімізація обсягу відходів, зменшення екологічного впливу та підвищення економічної ефективності.	Refurbish (відновлення), Reduce (скорочення)
Прозоре управління життєвим циклом продуктів	Johnson & Johnson	Застосування блокчейн-технологій для моніторингу сировини, виробничих умов і утилізації продукції.	Прозорість процесів, зниження втрат на кожному етапі виробництва, зміцнення довіри до продукції та екологічного іміджу компанії.	Rethink (переосмислення), Refurbish (відновлення)
Відновлення ресурсів на основі технологічних інновацій	Novo Nordisk, Novozymes, DONG Energy, Statoil	Обмін відходами між компаніями: пара використовується для очищення і виробничих процесів, шлак і гіпс — для цементу, очищення стічних вод для муніципального використання, перетворення біомаси на добрива.	Зниження обсягу відходів, зменшення викидів, скорочення витрат на нові ресурси, покращення екологічного іміджу та підвищення сталості виробничих процесів.	Recover (відновлення), Repurpose (зміна призначення)

Джерело: власна розробка авторів

У табл. 1 узагальнено досвід впровадження циркулярних моделей у діяльність провідних фармацевтичних компаній. Ці приклади демонструють, як інноваційні рішення можуть стати основою для сталого розвитку і зміцнення екологічного іміджу.

Досвід провідних компаній показує, що впровадження циркулярної економіки у фармацевтичній галузі не лише сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, але й надає економічні переваги. Використання перероблених матеріалів, оптимізація ресурсів та зниження викидів стають вигідними не лише з точки зору екології, але й економіки, адже дозволяють фармацевтичним компаніям знижувати витрати і здобувати конкурентну перевагу. Застосування циркулярних моделей забезпечує сталий розвиток, який стає дедалі важливішим у світлі сучасних екологічних і соціальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Страпчук С. І., Хоменко В.М. Циркулярна економіка: нова парадигма сталого управління. *Матеріали науково-практичної конференції «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «навчання протягом життя (life long learning)»: наука, освіта, практика» (23 жовтня 2020 р., м. Харків)*. С. 251-253

2. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2, № 1. С. 107-121. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf

3. Офіційний вебсайт компанії GlaxoSmithKline. URL: <https://www.gsk.com/en-gb/>

4. Офіційний вебсайт компанії Novartis. URL: <https://www.novartis.com/>

5. Офіційний вебсайт компанії Pfizer. URL: <https://www.pfizer.ua/>

6. Офіційний вебсайт компанії Sanofi. URL: <https://www.sanofi.com/en>

7. Офіційний вебсайт компанії Merck. URL: <https://www.merck.com/>

8. Офіційний вебсайт компанії Johnson & Johnson. URL: <https://www.jnj.com/>

9. Офіційний вебсайт компанії Novo Nordisk. URL: <https://www.novonordisk.com/>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ РИНКІВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ

Крамський С.О.

к.т.н., доцент,

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, м. Одеса

Актуальність. Військова агресія росії проти України, вплинула на всі сфери економічну, політичну та публічну життєдіяльність держави. Публічна сфера діяльності різних фондів громадських активістів, волонтерів та організацій сфери військової підтримки ЗСУ та медикаментної, лікарської підтримки поранених й реабілітації їх під час активних бойових дій на території України. Вплив різних міжнародних викликів пов'язаних з невизначеністю міжнародних відносин в публічній сфері, наприклад: вибори президента в США, тощо.

Нестабільність, турбулентність обставин на полі бою та швидка зміна фронтів призводить до потреби постійно адаптувати логістичні ланцюги постачань, з відповідних ринків і швидко змінюючи маршрути доставки, пунктів розвантаження і зони збору вантажів. Це вимагає високого рівня управління у тому числі публічного, гнучкості та оперативності від логістичних компаній, щоб забезпечити постійну підтримку постачань у непередбачуваних умовах [1].

Щоб мати можливість швидко реагувати на зміну ситуації в публічній сфері, багато логістичних компаній та військові організації використовують цифрові платформи (Е-врядування, платформи прозоро з публічних закупівель, тощо) і системи відстеження в реальному часі наприклад - блокчейн. Наразі штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних використовуються для прогнозування попиту та планування запасів у роздрібній торгівлі на ринках, а також для зниження ризиків у різних галузях державних підприємств та роботи промисловості.

На сьогодні різні публічні активісти, військові фонди наприклад: Повернись Живим, фонди С. Притули, С. Стерненка, Справа Громад та інші, активно залучають кошти з донатів населення, та благодійних організацій, компаній для допомоги ЗСУ на різні потреби військового фронту. Проблеми із якими вони перманентно стикаються суто бюрократичні, економічні та логістичні. Саме ринки закупівель логістичних засобів під час триваючої війни є досить закритими від публічної сфери. Наприклад, безпілотні літальні апарати (FPV-дрони) з нічним роботизованим (штучним зором) донаведенням. Дрони (морські БПА) стали однією з найбільш помітних і корисних технологій у сфері військової, а також гуманітарної логістики. Вони здатні доставляти невеликі, але важливі вантажі, як-от медикаменти, продовольство, запчастини або засоби першої допомоги, в зони, до яких

важко дістатися традиційними способами через небезпеку або відсутність доріг, інфраструктури [2].

Військові конфлікти стимулюють розробку нових підходів та технологій у сфері ринків публічної логістики. Розглянемо основні інновації, які вже сьогодні змінюють логістичні процеси в умовах повномасштабної війни в Україні. Безпілотні апарати також використовуються для розвідки місцевості, планування маршрутів та відстеження стану інфраструктури. Морські дрони, сухопутні (БПА) мають ряд переваг, що робить їх незамінними в умовах бойових дій в Україні. Швидкість: дрони можуть швидко долати відстані, уникаючи небезпечних наземних маршрутів, що дозволяє зменшити час доставки до критично важливих об'єктів. Безпека: завдяки відсутності пілота зменшується ризик для людського життя, що особливо актуально в небезпечних умовах. Мобільність: морські дрони та БПЛА можуть працювати в умовах руйнування доріг, мостів і інших наземних шляхів, забезпечуючи доставку навіть у найважчих умовах. Крім того, нові моделі дронів оснащуються сенсорами, камерами III та іншими пристроями, що дозволяє їм автоматично уникати перешкод і обирати оптимальний маршрут руху. Завдяки цьому дрони можуть виконувати свою роботу в повністю автономному режимі, що підвищує їхню ефективність і знижує витрати [3].

Інновації в сфері логістики під час впливу бойових дій. Автономні транспортні засоби на тепер оснащені системами штучного інтелекту та сенсорами, що дозволяє їм самостійно ухилятися від загроз, таких як міни, обстріли або інші перешкоди на маршруті. Це робить їх особливо цінними в умовах війни, коли критично важливо доставити вантаж до призначення, уникаючи небезпек на шляху. Також автономні транспортні засоби можуть координуватися з іншими пристроями та системами, створюючи складні ланцюги логістичного постачання, які можуть працювати цілодобово, забезпечуючи безперервність постачання і в екстремальних умовах. Автономні транспортні засоби. Отже, автономні транспортні засоби, такі як вантажівки, танки та безпілотні роботизовані системи, платформи на їх базі стають усе більш поширеними в умовах триваючої війни. Ці машини, платформи дозволяють виконувати складні та небезпечні логістичні операції без участі людини, що мінімізує ризики для життя персоналу. Крім того, автономні транспортні засоби можуть працювати в зоні бойових дій або в умовах підвищеного ризику, де людський персонал може постраждати [4]. Цифрові платформи об'єднують дані з різних джерел, включаючи GPS-трекери на транспорті, дані з дронів, моніторинг стану складів та інформацію від диспетчерських служб. Такий підхід забезпечує – публічність, прозорість процесів: всі учасники логістичного ланцюга мають доступ до актуальної інформації про місцезнаходження вантажів, що дозволяє уникати затримок і своєчасно реагувати на нові виклики. Мобільні платформи та додатки в

публічній діяльності, що дозволяють керувати наприклад: логістичними процесами у режимі реального часу, стали важливим інструментом під час війни в публічній сфері. Вони забезпечують швидку комунікацію між усіма учасниками логістичного ланцюга та дозволяють: швидко відстежувати переміщення вантажів: мобільні додатки з функціями GPS дозволяють контролювати місцезнаходження вантажів, час прибуття та всі етапи доставки. Оперативно повідомляти про зміни, логістичний персонал отримує повідомлення про зміни маршруту або небезпеку на шляху, що дозволяє уникнути втрат і прискорити доставку вантажів отримувачам [5].

Публічне управління під час війни, знайшло своє відображення у різних сферах технологій, логістики для потреб ЗСУ, будь то відкритий збір донатів активістами, волонтерами, публічними особами, та їх афільованим структурам в Україні та закордоном. Важливо зазначити, що багато інновацій в публічній, які спочатку розроблялися для військових цілей, швидко знаходять застосування у цивільній логістиці. Вони допомагають покращити управління ресурсами, підвищити оперативність постачання та забезпечити стабільність логістичних ланцюгів у будь-яких кризових ситуаціях. Таким чином, військові інновації не лише змінюють підходи до логістики під час війни, але й формують стандарти та практики, що мають довготривалий позитивний вплив на публічну сферу. Війна, хоч і є важким випробуванням, у певному сенсі прискорює прогрес і розвиток у сфері логістики, що дозволяє публічній владі, громадянському суспільству краще підготуватися до будь-яких викликів у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Павленко О.П., Розмаріна А.Л. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності. Монографія. Одеса. ОДЕКУ, 2024. 208с.
2. Логістика війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pidchas-viyni-50231625.html> (дата звернення: 06.11.2024).
3. Hutsaliuk O.M. Technological synergy of engineering integrating in digitalization economy, nanotechnology and intelligent digital marketing for corporate enterprises in provisions of their economic security. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. 20 №. S8. P. 348–366.
4. Yevdokimova O.M. Models of team composition for the staffing of an IT company on a fuzzy set platform. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2021. 8(1), 18-28. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021).
5. Lysyuk V. M. Regulation of the state economy in the post-war period on the basis of selective import substitution. *Economic Innovations*, Odessa: IMPEER of NASU, 2023. 25. 2(87). 39-48. <https://doi.org/10.31520/ei.2023>.

ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У ВИКОРИСТАННІ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перетятко Любов Антонівна,

к.е.н., доцент,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів

Балаш Лілія Ярославівна,

к.е.н., доцент,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів

Досвід європейських країн у використанні моделей розвитку управління персоналом організації може бути корисним для інших країн, які бажають удосконалити свої підходи до управління персоналом. Деякі зі стратегій, що використовуються в європейських країнах, включають:

Комунікація на всіх рівнях: У більшості європейських організацій високий рівень взаємодії між керівництвом і працівниками. Взаємодія займає центральне місце в багатьох аспектах розвитку персоналу, включаючи підвищення ефективності та сприяння розвитку лідерства.

Створення відкритої культури: У багатьох європейських організаціях створення відкритої культури, в якій сприяється відкритості та вільному обміну думками та ідеями, є важливою складовою розвитку персоналу. Це може бути досягнуто за допомогою різних заходів, таких як тренінги з комунікації та розвитку навичок спілкування.

Крім того, організації можуть використовувати електронні інструменти комунікації, такі як електронна пошта, відеоконференції та соціальні мережі, щоб покращити комунікацію між працівниками, особливо якщо вони знаходяться в різних місцях або працюють на дистанції.

Також, важливим аспектом є створення відкритої та довірливої атмосфери в організації, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї без страху бути засудженими або проігнорованими. Для досягнення цієї мети можна використовувати такі інструменти, як опитування працівників та збору фідбеку, проведення круглих столів та інших подібних заходів. Крім того, для підвищення ефективності комунікації, можна використовувати методології, такі як Agile, Scrum та Lean, які базуються на принципах колаборації та взаємодії між працівниками та дозволяють ефективно вирішувати завдання в команді.

Узагалі, підвищення ефективності комунікації є важливим елементом успішного управління персоналом в організації, оскільки вона допомагає зберегти робочу ефективність, підвищити якість роботи та знизити ризик непорозуміння та конфліктів.

Міжнародна співпраця та обмін досвідом - країни ЄС співпрацюють та обмінюються досвідом у сфері управління державною службою з метою вдосконалення своїми систем управління персоналом та досягнення високого рівня професійної компетентності працівників державних органів. Такі спільні проекти можуть включати обмін кращими практиками, проведення спільних тренінгів та семінарів, стажування працівників в інших країнах ЄС, підтримку експертних груп з питань управління державною службою та інші форми співпраці.

Прикладом такої співпраці є програма Європейської комісії з підтримки реформ у сфері управління державним сектором (SIGMA), яка забезпечує технічну допомогу країнам-членам ЄС та країнам-кандидатам у реформуванні та модернізації системи управління державною службою. Така співпраця та обмін досвідом є важливим елементом вдосконалення управління персоналом у державних органах та допомагає досягнути високого рівня ефективності та професійної компетентності працівників.

Список використаних джерел:

1. Гавриш, Л. О., Малярчук, С. І. Моделі управління персоналом в європейських країнах та їх адаптація в Україні. Менеджмент та підприємництво: актуальні питання науки і практики, 19(3), 45-57.-2020.
2. Шевчук, Н. М. Тренди в управлінні персоналом: досвід Європи та його застосування в Україні. Трудові відносини: теорія та практика, 7(4), 55-68.-2021.
3. Хом'як, І. О., Савицька, Т. В. Використання електронних інструментів управління персоналом у європейських країнах: практичний досвід для України. Менеджмент і маркетинг в Україні, 28(5), 101-112.-2021.
4. Черняк, В. В. Моделі управління людськими ресурсами: порівняльний аналіз європейських та українських практик. Наукові праці Національного університету «Острозька академія», 18(3), 89-100.- 2021.

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНАМИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ТА ЗА ЇЇ МЕЖАМИ

*Золіна Дарина Олександрівна
студентка економічного факультету,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків*

В Україні, з її багатою історією боротьби за незалежність та демократію, роль та значення інститутів громадянського суспільства стає особливо актуальною. Незважаючи на значний прогрес, інститути громадянського суспільства стикаються з численними викликами, серед яких обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатнє визнання з боку державних органів та обмежені можливості для ефективного впливу на політичні процеси.

До інститутів громадянського суспільства відносять: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства [1].

Відповідно до Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України №1035-р., інститути громадянського суспільства визначаються як система суб'єктів, наділених правами і обов'язками щодо відстоювання своїх легітимних інтересів у процесі подальшої розбудови громадянського суспільства в Україні та участі в управлінні державними справами, зокрема, у формуванні та реалізації державної правової політики[2].

Українські інститути громадянського суспільства, як в Україні, так і за її межами є своєрідними мостами між громадянами та державними структурами. Вони сприяють активному громадському життю, соціальній взаємодії та культурному обміну. У контексті сучасних реформ і процесів євроінтеграції, такі інститути стають ще більш важливими, оскільки вони допомагають сприяти громадянській активності та підтримувати соціальні зв'язки українців по всьому світу. Українські асоціації за кордоном організовують культурні заходи, святкування національних свят, підтримують українські школи та культурні центри.

Найбільше українців проживає за кордоном в Канаді, де їх кількість становить 1 209 085 осіб українського походження. У США, за офіційною статистикою, проживає 892 992 особи, хоча неофіційні дані вказують, що

реальна чисельність українського етносу там перевищує 1,5 мільйона осіб. Серед країн проживання найбільших українських громад зарубіжжя також – Бразилія, Казахстан, Молдова, Аргентина, Німеччина [3].

Удосконалення взаємодії між інститутами громадянського суспільства та органами влади є важливим аспектом для зміцнення демократичних процесів і підвищення ефективності управління. Для цього необхідно впровадити низку заходів, які сприятимуть більш відкритій, прозорій та результативній співпраці.

Можливе створення постійних або тимчасових робочих груп, до складу яких входять представники інститутів громадського суспільства та органів влади, для обговорення та вирішення актуальних проблем і розробки та реалізації спільних проєктів, спрямованих на вирішення соціальних проблем, розвиток місцевих громад та підвищення якості життя громадян. Варто також створити платформи для обміну досвідом між представниками різних регіонів та організацій, що дозволить поширювати найкращі практики співпраці. А також важливо розробити та впровадити інтерактивні платформи та мобільні додатки для спрощення комунікації між громадянами, громадським суспільством та органами влади. Слід більш активно використовувати соціальні мережі та інші онлайн-ресурси для інформування громадськості та залучення їх до процесу прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Формування та становлення громадянського суспільства в Україні: монографія / авт. кол. : В. І. Цимбалюк, В. І. Гришко, І. В. Міщук та ін.. Одеса: Купрієнко С. В., 2019. 158 с.
2. Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства: Роз'яснення Міністерства юстиції України від 24 січня 2011 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0016323-11>.
3. Українська громада в країнах світу: Міністерство закордонних справ України. 29 жовт. 2019 р. URL: <https://mfa.gov.ua/dvostoronnye-spirovbitnictvo/zakordonni-ukrayinci/ukrayinska-gromada-v-krayinah-svitu>

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ

Бондар Юлія Анатоліївна,

к.е.н., доцент,

Центральноукраїнський державний університет

ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький

Мірошниченко Інга Станіславівна,

к.е.н.,

Льотна академія НАУ, м. Кропивницький

У сучасних умовах посиленої уваги до екологічних аспектів діяльності підприємств, впровадження екологічного менеджменту стає важливою складовою успішного функціонування організацій різних галузей, зокрема і готельної сфери. Управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах є не лише засобом мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, але й конкурентною перевагою, яка сприяє покращенню іміджу, збільшенню кількості клієнтів та забезпеченню довготривалої стійкості бізнесу.

У готельному бізнесі спостерігається зростаючий попит на екологічно відповідальні послуги, все більше туристів віддають перевагу закладам, які дотримуються принципів сталого розвитку та пропонують послуги з мінімальним впливом на екосистему. Це зумовлює необхідність впровадження ефективних систем екологічного менеджменту, орієнтованих на оптимізацію споживання ресурсів, зменшення кількості відходів, а також дотримання високих стандартів енергозбереження.

Отже, управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах є складним, але водночас важливим завданням, яке потребує комплексного підходу та врахування різних аспектів діяльності підприємства. Це включає розробку та впровадження екологічних політик, моніторинг екологічних показників, залучення співробітників та гостей до екологічних ініціатив, а також використання інноваційних технологій для забезпечення екологічної стійкості готельного бізнесу.

Управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах має значні переваги й грає важливу роль як для самого бізнесу, так і для навколишнього середовища та суспільства загалом.

Екологічний менеджмент є комплексом дій та рішень, спрямованих на зниження екологічного впливу діяльності готелів, оптимізації використання ресурсів та покращення іміджу підприємства. Переваги управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах схематично відображені на рис. 1.

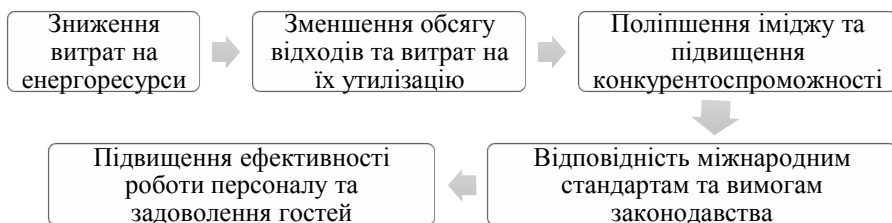


Рис. 1. Переваги управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах.

Джерело: сформовано авторами на базі [1], [2]

Аналізуючи рисунок 1 слід зазначити, що завдяки впровадженню енергоефективних технологій та заходів з оптимізації споживання енергії готелі можуть значно знизити витрати на електроенергію, воду, газ тощо.

Отже, управління системою екологічного менеджменту є необхідним кроком для готельних комплексів, які прагнуть працювати відповідально, зберігаючи природу, сприяючи сталому розвитку та підвищуючи власну конкурентоспроможність, що в підсумку призводить до:

- зменшення фінансового навантаження на підприємство та підвищення його прибутковості;
- впровадження переробки відходів, мінімізації використання пластику та інших неекологічних матеріалів сприяє зменшенню обсягів відходів, а також знижує витрати на їх зберігання та утилізацію;
- готелі, які дотримуються принципів екологічної відповідальності, приваблюють екосвідомих туристів та бізнес-клієнтів, котрі обирають заклади, що піклуються про довкілля. Це дозволяє закріпити позитивний імідж, підвищити лояльність клієнтів та зайняти авангардні позиції на ринку;
- дотримання стандартів екологічного менеджменту, таких як ISO 14001, дозволяє готелям відповідати сучасним міжнародним вимогам, що є особливо важливим для залучення іноземних туристів та партнерів;
- участь співробітників у екологічних ініціативах сприяє формуванню корпоративної культури відповідального ставлення до природи, що підвищує мотивацію персоналу та позитивно впливає на якість обслуговування.

Значення управління екологічним менеджментом у готельних комплексах полягає також в наступному:

1. Сприяння сталому розвитку туризму, а саме: готелі, які впроваджують екологічний менеджмент, допомагають розвивати сталий туризм, що мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище та сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

2. Зменшення екологічного сліду, а саме використання відновлюваних джерел енергії, впровадження технологій з низьким вуглецевим слідом і раціональне використання водних ресурсів дозволяють готелям суттєво скоротити свій екологічний слід, тим самим знижуючи негативний вплив на клімат.

3. Покращення взаємодії з місцевими громадами відображається коли екологічні ініціативи готелів, спрямовані на захист природного середовища, часто отримують підтримку та схвалення з боку місцевих жителів.

4. Внесок у глобальні екологічні ініціативи готелів, які дотримуються принципів екологічного менеджменту, роблять внесок у глобальні екологічні ініціативи та цілі, такі як: боротьба зі зміною клімату, зменшення забруднення океанів та захист біорізноманіття.

5. Освітня роль та підвищення екологічної свідомості зазначена серед багатьох готелів, які активно проводять інформаційні кампанії для своїх гостей, розповідаючи про важливість екологічних практик та відповідального споживання ресурсів.

Крім того, управління системою екологічного менеджменту в готельних комплексах є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку в індустрії гостинності. Воно не лише сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, а й забезпечує низку економічних та соціальних переваг для самого готельного бізнесу. Сучасні туристи все більше цінують екологічну відповідальність і обирають готелі, що дотримуються принципів сталого розвитку. Це стимулює готельні комплекси впроваджувати екологічні стандарти, інвестувати в енергоефективні технології та залучати персонал до екологічних ініціатив.

Таким чином, система екологічного менеджменту є не лише вимогою часу, а й стратегією довгострокового успіху, яка допомагає готелям відповідати глобальним тенденціям, роблячи внесок у збереження довкілля і підвищуючи цінність своїх послуг.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. (2021). Напрями екологізації рекреаційно-туристичної діяльності в Україні та світі. *Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України: матеріали Міжн. наук.-практ. конф.*, 2-3 квіт. 2021 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. С. 376- 381.

2. Молочко С.Ю., Мірошніченко І.С. (2023). Особливості застосування технологічних інновацій у туристичному бізнесі. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжн. наук.-практ. конф.*, 29-30 лист. 2023 р. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 11-12.

ОПИС СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

Деренська Яна Миколаївна,

к.е.н., доцент,

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Виконання функції контролю при реалізації будь-якого управлінського рішення є запорукою ефективної перевірки результатів діяльності та своєчасного виявлення відхилень фактичних параметрів від запланованих, що дозволяє швидко відреагувати на зміни, запровадивши відповідні коригувальні дії. Вельми актуальною є реалізація функції контролю у проєктній діяльності, оскільки унікальність проєктів спричиняє зростання впливу ризиків на обсяги, час, бюджет, ресурсне забезпечення тощо. До мети контролю проєкту можна віднести впровадження коригувальних дій, адаптацію до змін, оптимізацію використання ресурсів, сприяння комунікації. Серед ключових напрямів контролю виділяють своєчасне реагування на виявлені проблеми та їх розв'язання шляхом коригування ресурсів і часу, зниження ризиків та забезпечення параметрів якості шляхом дотримання стандартів, управління змінами через коригування обсягів робіт та недопущення розповзання меж проєкту, зростання продуктивності, забезпечення відповідності меті та ключовим результатам проєкту. Згідно стандартів проєктного менеджменту, для успішної реалізації проєкту необхідно контролювати наступні сфери: контроль за базовим розкладом та змістом, аналіз відхилень від базового розкладу та змісту; процес формального приймання результатів робіт; контроль дій, спрямованих на забезпечення якості; контроль бюджету проєкту, внесення змін до базового плану з вартості; контроль комунікацій та управління зв'язками з постачальниками; контроль рівня залучення зацікавлених сторін; ідентифікація нових ризиків і застосування плану реагування на них.

Як показало дослідження, думки науковців різняться щодо етапів та послідовності процесу контролю виконання проєкту, але, в той же час, їх можна згрупувати таким чином: встановлення планових показників, порівняння фактичних рівнів показників з плановими, розробка дії щодо мінімізації відхилень [2]. За результатами аналізу різних підходів, пропонується послідовність контролю виконання проєкту здійснювати за такими етапами:

1. Ухвалення політики організації.
2. Призначення персональної відповідальності і повноважень.
3. Навчання персоналу, який виконуватиме контроль.
4. Розроблення форматів (шаблонів) документів процесу контролю.
5. Залучення зацікавлених осіб до процесу контролю.

6. Планування процесу контролю виконання проекту.
 7. Забезпечення процесу контролю відповідними ресурсами.
 8. Виконання процесу контролю за ходом проекту.
 9. Порівняння фактичних показників виконання проектних робіт із запланованими, виявлення відхилень, тенденцій динаміки, проблем.
 10. Обґрунтування та прийняття рішення щодо коригування плану, запровадження коригувальних дій.
 11. Виконання заходів за зміненим планом, реалізація коригувальних дій.
 12. Відстеження процесу впровадження змін, встановлення відповідності прийнятим політиці, стандартам організації тощо.
 13. Аналіз результатів впровадження коригувальних дій, обговорення результатів процесу з керівництвом, інформування зацікавлених сторін.
- Визначаючи поняття «системи контролю виконання проекту», фахівці з проектного менеджменту визнають її як структуру процедур аналізу виконання проекту, комплекс методик реагування на відхилення тощо. На думку Кривенець А., система контролю виконання проекту є частиною загальної системи його управління, яка, утворюючи зворотні зв'язки, надає можливість змінити заплановані показники [2].

На наш погляд, система контролю виконання проекту має містити такі складові:

- 1) мета – надання інформації, необхідної для розуміння статусу проекту, що дозволяє керівництву виконувати управляючі дії в ситуаціях, коли фактичні параметри проекту істотно відрізняються від запланованих;
- 2) завдання – порівняти фактичні показники проекту з плановими, виявити відхилення та визначити їх причини, розробити заходи щодо подолання причин відхилення, узгодити та внести необхідні зміни у протікання проекту, проінформувати зацікавлені сторони;
- 3) предмет контролю – контроль обсягу, часу, витрат, якості, використання людських ресурсів, комунікацій, ризиків, інтеграції проектів, проектних закупівель;
- 4) принципи побудови – точність, своєчасність, повнота інформації, забезпечення єдності інформації для всіх учасників проекту;
- 5) інструменти контролю – діаграма Ганта, дошка Канбан, проведення нарад, контрольний облік проектних дій через корпоративну систему тощо.

Список використаних джерел:

1. Кривенець, А. (2023). Як контролювати реалізацію проекту. <https://worksection.com/ua/blog/howto-project-control.html>
2. Шведа, Н. М. (2017). Контроль в проектній діяльності. *XX наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя* (с. 228). 17-18 травня, 2017, Тернопіль: ТНТУ.

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Коляда Тетяна Анатоліївна

к. ю. н., доцент,

Національний фармацевтичний університет,

м. Харків

Березняков Ярослав Андрійович,

здобувач вищої освіти ОП «Якість, стандартизація та сертифікація,

Національний фармацевтичний університет,

м. Харків

Внутрішній аудит є важливим компонентом системи управління якістю, що забезпечує незалежну та об'єктивну оцінку ефективності управління процесами та відповідності їх встановленим стандартам. Основною метою внутрішнього аудиту є виявлення відхилень, ризиків і потенційних недоліків у роботі організації, що дозволяє своєчасно вжити коригуючих заходів і забезпечити сталість якості. Впровадження регламентованих процедур внутрішнього аудиту підсилює систему управління якістю, підвищуючи її прозорість, відповідність стандартам і здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Внутрішній аудит – аудит, який проводиться або самою організацією, або за її дорученням для внутрішніх цілей, і його результати можуть служити основою для декларування відповідності. Об'єктами внутрішнього аудиту системи управління якістю й системи внутрішнього забезпечення якості є діяльність підрозділів стосовно провадження й забезпечення функціонування процесів цих систем. Зазвичай, внутрішній аудит проводиться штатними робітниками за вимогою і за ініціативи керівництва суб'єкта господарювання. Однак, він також може здійснюватися внутрішнім аудитором або відділом, який відповідає за внутрішній аудит.

Регулярні внутрішні аудити сприяють виявленню проблем у контролі та процесах, а також дають змогу оцінити їх вплив на якість продукції чи послуг. Вони дозволяють оцінювати, наскільки діяльність компанії відповідає стандартам якості та забезпечують послідовне вдосконалення операцій.

Також важливість якості внутрішніх перевірок для підвищення рівня прозорості й ефективності управління підкреслюють рамкові принципи, визначені Міжнародною радою з аудиту та Інститутом внутрішніх аудиторів. Основні завдання внутрішнього аудиту включають: оцінку поточного стану процесів і процедур, виявлення слабких місць і потенційних ризиків у системі управління якістю, а також розробку рекомендацій для покращення процесів і зменшення відхилень від стандартів. [1]. Для забезпечення

ефективності і однорідності внутрішніх перевірок, аудит регламентується використанням міжнародних стандартів (ISO 19011 та ISO 9001), які задають принципи і вимоги до аудиту систем управління; розробку внутрішньої документації (положення, інструкції та чек-листи), що забезпечує прозорість процесу та визначенням періодичності та графіку аудитів, а також їхньою координацією з іншими підрозділами для забезпечення всебічного контролю [2].

Аксіоматично, що при проведенні внутрішнього аудиту використовується широке коло різноманітних методів та інструментів для забезпечення якості процесів в організації. Так, до них належать: контрольні списки, процедурні документи, аналіз даних, спостереження, інтерв'ю з працівниками та перевірка документації. Ці засоби допомагають стандартизувати процес аудиту і підвищити його прозорість та ефективність. [3].

Ефективність внутрішнього аудиту проявляється у здатності виявляти невідповідності, що можуть негативно вплинути на якість продукції або послуг, та сприяти прийняттю коригувальних заходів. Це допомагає зміцнити конкурентоспроможність і стабільність організації, виконувати вимоги системи управління якістю та постійно вдосконалювати процеси. Регламентування аудиту, включаючи чіткі процедури та стандарти, знижує ризик помилок і покращує якість висновків. Це забезпечує залученість і відповідальність персоналу за результати аудиту. Регулярні перевірки допомагають адаптувати та покращувати систему управління якістю у відповідь на зміни як всередині компанії, так і на ринку.

Підсумовуючи зазначимо, що регламентація внутрішнього аудиту є ключовим елементом у системі управління якістю. Вона підвищує ефективність управління, дозволяючи оперативно реагувати на виявлені невідповідності й тим самим забезпечуючи відповідність вимогам і очікуванням клієнтів. Застосування регламентованих стандартів і процедур у внутрішньому аудиті допомагає створити структуровану систему перевірки, яка гарантує постійний контроль за якістю та стабільний розвиток процесів, що відповідають як нормативним, так і ринковим стандартам.

Список використаних джерел:

1. Аудиторська Палата України. Офіційний сайт. URL: <https://www.apu.com.ua/> (дата звернення: 12.11.2024)
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 12.11.2024)
3. ДСТУ ISO 19001:2018 (ISO 19001:2018, IDT). Наставни щодо проведення аудитів систем управління якістю. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_19011_2019.pdf (дата звернення: 12.11.2024)

РОЗВИТОК МЕРЕЖІ ЦЕНТРІВ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ У ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: ДОСВІД ДНІПРА

*Хандюк Кирило Едуардович,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна*

В умовах тривалого виборювання незалежності українська держава за підтримки прогресивної світової спільноти, а насамперед, за підтримки Сполучених Штатів Америки, Великої Британії та країн Європейського Союзу, демонструє на міжнародній арені зразки стійкості та незламності у збройному протистоянні російській агресії. Стійкість та незламність, а навіть і більше – навіть розвиток демонструють окремі галузі економіки, тримаючи свій фронт у зоні своєї суспільної відповідальності. Однією із таких галузей є галузь охорони здоров'я, яка впевнено тримає свій медичний фронт вже понад 10 років. Адже у 2014 році російська держава незаконно анексувала АР Крим та шляхом збройного конфлікту окупувала частину східних територій нашої держави).

З того часу перед вітчизняною системою охорони здоров'я, яка розпочала свою структурно-функціональну перебудову відповідно до визначеного курсу європейської та євроатлантичної інтеграції, уперше за роки незалежності постала проблема укріплення та розвитку військової медицини та переведення всіх цивільних лікарень до готовності роботи в умовах воєнного стану. Разом з тим зазначимо, що інфраструктурних потужностей вітчизняних цивільних лікарень разом із службою медичного забезпечення по лінії Міністерства оборони України в умовах ведення гібридного формату війни вистачало для задоволення потреб фронту. Але розгортання повномасштабної війни у лютому 2022 року змусило керівництво МОЗ України сформулювати нову стратегію розвитку медичної галузі з акцентуванням державної уваги на розвиток не тільки сфери медичних послуг, а також і розвиток національної системи реабілітаційної допомоги. В першу чергу, розвиток мережі центрів медичної реабілітації як для військовослужбовців (мережа спеціалізованих реабілітаційних установ), так і для цивільного населення. І зрозуміло, що на порядку денному така розбудова в першу чергу розпочалась у прифронтових регіонах, одним із яких є Дніпропетровщина. Тож розглянемо це питання більш ґрунтовно.

За визначенням очільника профільного департаменту Дніпропетровської міської ради І. Бабського, міська влада Дніпра та особисто мер міста Борис Філатов приділяють значної уваги для належної розбудови у місті мережі центрів медичної реабілітації. Сьогодні до цієї мережі інтегровано багато

центрів, відділень та лікарень міста. Так, уперше спеціалізоване відділення медичної реабілітації було відкрито у 2020 році на базі однієї із лікарень, яке згодом перетворилось вже на визнаний в Україні лікувальний та навчально-тренінговий центр, на базі якого щорічно отримують реабілітаційну допомогу близько 1,5 тис. пацієнтів. Загалом міська мережа реабілітаційних центрів налічує 6 комунальних установ, в яких реабілітація надається в амбулаторних та стаціонарних умовах. Тільки амбулаторний режим реабілітаційної допомоги функціонує у 3-х комунальних медичних закладах. І дітям від народження і до трьох років реабілітаційні послуги надають на базі 3-х комунальних медичних закладів. Наведемо більш детальний приклад реалізації управлінських рішень у розвитку реабілітаційного напрямку в системі охорони здоров'я Дніпра. У 2023 році було створено відділення медичної реабілітації потужністю на 30 ліжок у складі багатoproфільної міської лікарні. Відділення повністю укомплектовано необхідним штатом, що дозволило укласти контракт з Національною службою здоров'я України за пакетом № 53 «Реабілітаційна допомога дорослим і дітям в стаціонарних умовах» та розпочати роботу. Показники роботи відділення за 9 міс. поточного року представлені на рис.1.



Рис. 1. Основні показники діяльності відділення за контрактом с НСЗУ (за 9 міс 2024 р).

Джерело: побудовано автором за матеріалами квартальної звітності

Медичний персонал відділення приймає участь у лікуванні поранених військовослужбовців ЗСУ на до евакуаційному етапі (20 ліжок пост №3), а також надає допомогу при інших захворюваннях та патологічних станах. Реабілітаційну допомогу пацієнтам надає мультидисциплінарна команда, до складу якої входять, відповідно до вимог НСЗУ, лікарі ФРМ, фізичні терапевти, терапевт мови та мовлення, асистенти фізичних терапевтів (та ерготерапевтів), середній та молодший медперсонал. Завдяки цьому, як структурний підрозділ багатoproфільної лікарні, відділення спроможне

приймати для надання реабілітаційної допомоги пацієнтів з інших відділень цієї медичної установи, а саме з неврологічного та травматологічного відділень, а також із інших закладів міста за електронним направленням лікуючого лікаря. Для всіх пацієнтів відділення реабілітаційна допомога надається безоплатно в рамках програми медичних гарантій. Так на практиці працює організаційний механізм медичних гарантій держави щодо безоплатності надання медичної допомоги та медичних послуг. В рамках державних зобов'язань держава сплачує надавачу реабілітаційних послуг певні кошти, викупує у комунального некомерційного підприємства, зазначені послуги, шляхом перерахування відповідних коштів на спеціальний банківський рахунок.

Тож на практиці ми бачимо реалізацію принципу публічного управління й адміністрування у сфері охорони здоров'я, який отримав назва «гроші ходять за пацієнтом». Адже надавач послуг отримує на свій рахунок кошти тільки після ретельної перевірки з боку НСЗУ якості надання таких послуг за наступними критеріями: *якість, доступність, відповідність стандартам*.

За пакетом № 53 «Реабілітаційна допомога дорослим і дітям в стаціонарних умовах» пацієнтам доступні такі види реабілітаційних послуг:

- розробка індивідуальних планів реабілітації та програм реабілітаційної терапії;
- проведення необхідних клінічних та інструментальних обстежень;
- надання у разі потреби паралельної реабілітаційної допомоги за кількома напрямками (наприклад, неврологічна реабілітація та/або ортопедична реабілітація та/або серцево-легенева реабілітація) для стаціонарних пацієнтів відповідно до індивідуального плану реабілітації;
- надання психологічної підтримки;
- забезпечення знеболення на всіх етапах реабілітації (за потреби);
- забезпечення пацієнтів необхідними ліками, які надаються для пацієнтів безоплатно наприклад, з національних переліків

В Україні, за даними Національної служби здоров'я України, в рамках пакету № 53 «Реабілітаційна допомога дорослим і дітям в стаціонарних умовах» громадяни можуть отримати гарантовані послуги у бід-якому медичному закладі доволі розгалуженої мережі. Сьогодні представник держави уклав відповідні договори на надання послуг із 245 суб'єктами, серед них 228 закладів мають статус державних чи комунальних установ і 16 медичних підприємств належать до мережі приватної медичної сфери. Щороку наша держава сплачує медичним установам, відповідно до укладених контрактів, понад 2 млрд грн. із державного бюджету України. Показовим є і досвід окремого відділення у багатопрофільній лікарні, яке рік тому розпочало свою роботу. Із даних таблиці 1 наочно показано, наскільки була нагальною у минулому році потреба у відкритті такого відділення.

Таблиця 1 - Характеристика суспільної потреби у відкритті відділення реабілітації в структурі багатопрофільної лікарні м. Дніпра у 2023 році

Рік	План на місяць	План на рік	Станом за 1-9 місяців (факт)	
	Випадків	Випадків	Випадків	+/- від плану
2023(1-9)	12	108	137	+29

Разом з тим, звертає на себе увагу той факт, що такий потужний ресурс нашого суспільства як сектор приватної медицини ще не запрацював на повну потужність у сфері реабілітації. Про це свідчить надзвичайно низький показник питомої ваги приватних медичних установ, які законтраковані Національною службою здоров'я України – всього 6,5%. А досвід зарубіжних країн показує, і це потрібно брати до уваги, що сфера приватних закладів з надання реабілітаційної допомоги та реабілітаційних послуг представлена в окремих країнах, наприклад, таких як Польща та Німеччина, навіть на рівні до 30%. Тому це величезний ресурс для розвитку сфери охорони здоров'я, навіть попри війну.

Отже, можна зробити висновок, що міська влада визнає розбудову мережі реабілітаційних центрів у прифронтовому обласному центрі не тільки своїм обов'язком, але й стратегічним завданням. На сьогодні у м. Дніпро щоденно отримують реабілітаційну допомогу близько 500 осіб. У цьому процесі задіяно 230 медичних працівників. Все це є свідченням синергії дій органів державної влади в особі НСЗУ, органів місцевого самоврядування в особі міської ради та її очільника з метою задоволення потреб жителів громади на отримання якісних, доступних та безпечних реабілітаційних послуг.

Список використаних джерел:

1. Медичні послуги з реабілітації для українців є безоплатними. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/medychni-posluhy-z-reabilitatsii-ukraintsiv-ie-bezoplatnymy>
2. Модернізація медичного простору та унікальні можливості для реабілітації: підсумки роботи сфери охорони здоров'я Дніпра за 2023 рік. URL: <http://surl.li/aoilbj>

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ ТА СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

*Живко Зінаїда Богданівна,
д.е.н., проф.,
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький;
Топольницький Євген Олександрович, магістр,
Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство “Львівський
інститут менеджменту”, м. Львів,
Живко Віктор Вікторович,
магістр економіки, ТОВ «Нова Лінія 1», м.Львів*

У контексті воєнних дій країна стикається з економічними викликами, що істотно впливають на бізнес-середовище. Фінансове забезпечення та страхування бізнесу набувають особливої ваги для збереження та відновлення економічної стабільності [1-2]. У цих умовах важливо розглянути механізми, які допомагають бізнесу адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток після війни.

Фінансове забезпечення бізнесу в умовах воєнної економіки характеризується змінами у фінансуванні, резерви та ланцюги постачання, ризики і фінансова дисципліна.

Під час війни бізнес стикається з труднощами у доступі до традиційних джерел фінансування (кредити, інвестиції), що спричиняє дефіцит оборотних коштів. У таких умовах роль державних програм підтримки бізнесу стає ключовою. Програми, що сприяють наданню кредитів з пільговими умовами, можуть допомогти стабілізувати ситуацію.

В умовах війни бізнес має налаштувати наявні ланцюги постачання та створити резерви на випадок форс-мажорних ситуацій. Інвестиції в модернізацію логістики та складських потужностей є важливим кроком до забезпечення фінансової стабільності.

Зміна економічних умов збільшує фінансові ризики, тому важливо ретельно керувати фінансовою дисципліною та оптимізувати витрати. Страхування бізнесу в умовах воєнної економіки характеризується наступними аспектами: особливості страхових продуктів; страхування ризиків військових дій; адаптація до нових умов. Традиційні види страхування (страхування майна, відповідальності) в умовах війни потребують адаптації. Для бізнесу важливо отримати доступ до спеціальних видів страхування, які покривають втрати від військових дій, руйнування інфраструктури або переведення бізнесу до менш ризикованих регіонів.

Одним із ключових аспектів є створення страхових механізмів для покриття ризиків, пов'язаних із війною, зокрема, збитків від фізичного знищення майна, перерв у діяльності через руйнування інфраструктури або конфіскацію.

Страхові компанії мають адаптувати умови страхування до вимог воєнного часу, включаючи відшкодування збитків за умов несанкціонованих

дій, в тому числі рейдерських захоплень чи терористичних актів. Перспективи післявоєнного відновлення бізнесу: відновлення фінансових потоків; підтримка малих та середніх підприємств (МСП); перехід до сталого розвитку. Після завершення воєнних дій необхідно активно працювати над відновленням фінансових потоків та залученням інвестицій для відбудови інфраструктури і виробничих потужностей. Важливим етапом відновлення стане підтримка малих і середніх підприємств, оскільки вони становлять основу економіки і є найбільш уразливими під час кризових ситуацій. Створення державних програм для відновлення МСП може допомогти в зростанні економічної активності.

Після війни необхідно забезпечити перехід до сталого розвитку бізнесу, що включає зменшення залежності від традиційних моделей фінансування, впровадження інновацій, розвитку зеленої економіки та цифровізації. Механізми підтримки бізнесу в період відновлення: міжнародна фінансова допомога та кредити; реформи в податковій системі; налагодження нових торгових зв'язків. Після війни важливим фактором відновлення буде залучення міжнародної допомоги, зокрема фінансових кредитів від міжнародних організацій, що дозволять швидше відновити критичну інфраструктуру та бізнес. Для стимулювання економічного відновлення важливим кроком стане реформа податкової системи, що сприятиме інвестуванню в бізнес, наданню податкових канікул та знижок для підприємців.

Відновлення торгових зв'язків з іншими країнами, розвиток міжнародних партнерств і залучення іноземних інвестицій стане важливим аспектом відновлення.

Фінансове забезпечення та страхування бізнесу в умовах воєнної економіки і післявоєнного відновлення є важливими аспектами, які допоможуть зберегти стабільність і забезпечити розвиток підприємств. За допомогою механізмів державної підтримки, адаптованих страхових продуктів та ефективної фінансової політики можна значно знизити ризики для бізнесу та сприяти його відновленню після завершення війни. Відповідні інвестиції в інфраструктуру, модернізацію та розвиток нових технологій допоможуть створити основу для сталого економічного росту в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Борисова С. Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. №61, 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. Vol. 7. № 3, DOI:10.51599/is.2023.07.03.07

СТАН І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН В УМОВАХ ВІЙНИ

Сергійчук С.І.,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Розвиток економіки супроводжується посиленням конкуренції, динамічними змінами у зовнішньому й внутрішньому середовищах підприємств, а також зростанням вимог споживачів до продукції, що вимагає від бізнесу пошуку конкурентних переваг. На українському ринку кормів для домашніх тварин спостерігається складна динаміка, що включає як зростання попиту на якісні, різноманітні корми, так і спади через економічні та політичні виклики, зокрема війну.

Попри зростання преміалізації, гуманізації продуктів і перехід до онлайн-продажів, нестабільність в країні, інфляція та подорожчання ресурсів знижують купівельну спроможність. Для подальшого розвитку ринку необхідно враховувати всі ці фактори, адаптуючи стратегії до умов, що постійно змінюються.

Загальна динаміка продажів на ринку кормів України для котів та собак (рис. 1) показала стійке зростання продажів в період з 2018 по 2021 рік. Однак, починаючи з 2022 року, спостерігається різке уповільнення темпів зростання, а в 2023 році навіть фіксується незначне падіння у натуральних одиницях.

Це свідчить про те, що повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на ринок кормів для домашніх тварин. Проте, у фінансових результатах видно стійке зростання, яке відбувається в першу чергу за рахунок інфляції та девальвації гривні до 2023 року.

Ринок кормів для домашніх тварин демонструє стійку позитивну динаміку, що свідчить про його стабільність та перспективність. Паралельно зі зростанням обсягів продажів у 2024 році також спостерігається значне збільшення фінансових результатів. Це вказує на те, що українські споживачі готові платити більше за якісні корми для своїх улюбленців.

Можливе зміщення фокусу споживачів на більш дорогі преміальні корми, що пояснює як зростання середньої ціни за одиницю продукції, так і збільшення загального доходу від продажів.

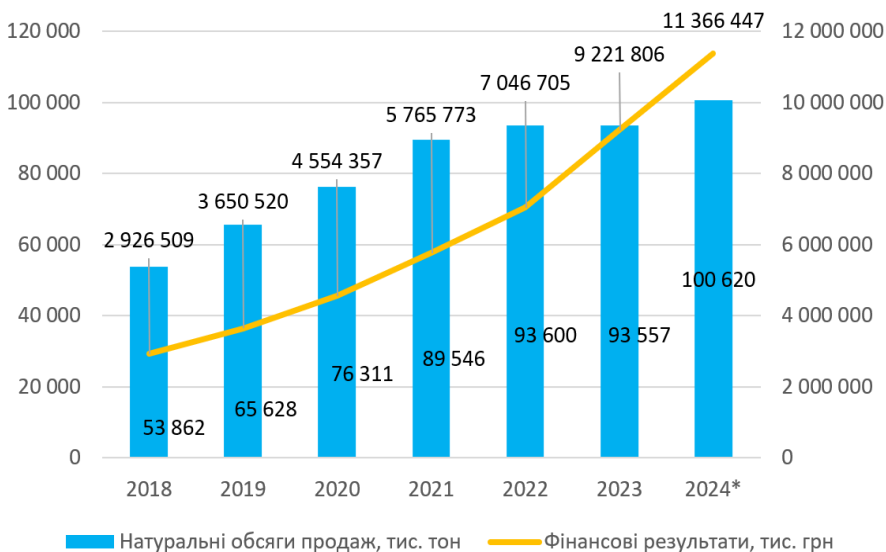


Рис. 1. - Загальна динаміка продажів на ринку кормів України для котів та собак за 2018-2024 роки

* Розраховано методом екстраполяції на основі даних з 2018 по 2023 року та з урахуванням продажів за січень-липень 2024 року

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих ТОВ «Кормотех» з дозволом публікації у відкритих джерелах [2]

На нашу думку, на динаміку ринку могли вплинути наступні фактори:

- збільшення кількості домашніх тварин в Україні;
- зміна споживчих пріоритетів (свідоме споживання, турбота про здоров'я тварин);
- посилення маркетингових кампаній виробників кормів;
- розвиток мережі зоомагазинів та онлайн-продажів.

На думку Граб О.В., Єгорова Б.В., & Макаринської А. В.: «ринок готових кормів для домашніх тварин почав розвиватися в Україні значно пізніше, ніж у найбільш екологічно розвинених країнах Європи та Америки. Основним фактором, що впливає на вибір корму для домашніх улюбленців, залишається рівень добробуту їхніх господарів. Чим менший сімейний бюджет, тим дешевші корми купуються. Ще одним дієвим критерієм вибору корму є

ступінь розкрученості бренду. Тому новим учасникам ринку кормів для домашніх тварин в Україні доводиться докладати значних зусиль, щоб закріпитися на ньому серед вже відомих покупцеві конкурентів. В цілому ринок кормів для домашніх тварин в Україні визнаний перспективним і привабливим для інвестицій» [1].

Кобилюх О.Я. [2, с. 10] представляє наступні головні тренди українського ринку кормів для домашніх тварин:

1. Консолідація бізнесу. Адже при тому, що на ринку продаються корми більше, ніж 300 брендів, на десять провідних брендів припадає практично дві третіх ринку. 2. Зростання медіум сегмента коштом преміальних кормів. ... Поточна статистика продажів товарів у грошовому еквіваленті вказує, що 39% охоплює преміум сегмент, 27% – медіум, 34% – економ.

3. Зміна продажів ключових категорій кормів. На ринку України у 2023р. переважає попит саме на корм для котів, продажі якого в кількісному еквіваленті досягають близько 70%, хоча у 2022р. вони впали на 3%. Ключове падіння на 6,6% за рік збуту кормів для котів у 2022р. відбулося у категорії «вологі корми», в той час, як сухі корми залишились на рівні 2021р. При цьому, у 2022р. відбувалося зростання продажів кормів для собак на 17%, за рахунок як сухих, так і вологих кормів.

4. Зоороздрібна торгівля, в якій спостерігається одночасно два тренди: вже наявні зоомаркети працюють без позитивних змін у показниках доходу, в той час, як число самих магазинів збільшується, за підрахунками аналітиків, на 150 одиниць щоквартально.

Проте, останнім часом на українському ринку кормів для домашніх тварин, на нашу думку, з'явилися кілька нових ключових трендів, що формуються під впливом війни, економічної нестабільності та змін у соціально-економічному житті населення:

1. Зростання популярності локальних виробників. Через проблеми з логістикою та зменшення доступності імпортованих товарів українські споживачі все частіше надають перевагу місцевим брендам. Локальні виробники швидше адаптуються до умов, які змінюються, і часто можуть запропонувати вигідніші ціни без додаткових витрат на імпорт, що приваблює покупців у складні часи.

2. Зміна в сегментації попиту на корм. Багато покупців через економічні труднощі змушені переходити на більш доступні корми, що призводить до зростання попиту на продукти середнього й нижчого цінового діапазону. Проте інша частина споживачів, особливо ті, хто має стабільніші доходи, продовжують шукати якісніші й преміальні корми, акцентуючи увагу на

харчуванні своїх улюбленців. Ця ситуація створює потребу в ширшому асортименті продуктів з різними ціновими категоріями.

3. Стрімке зростання онлайн-продажів. У зв'язку з руйнуванням інфраструктури та змінами в доступі до традиційних роздрібних точок, споживачі активно переходять на замовлення кормів через інтернет-магазини. Онлайн-платформи стають головним каналом збуту для багатьох брендів, і все більше компаній інвестують у цифровий маркетинг та розробку програм лояльності для онлайн-покупців, щоб закріпити свої позиції в цьому секторі.

4. Розвиток нішевих сегментів. Зростає попит на спеціалізовані корми для тварин із певними потребами, наприклад, дієтичні корми для тварин із чутливим травленням, корми для старших собак і котів, а також корми беззернового або органічного походження. Війна привернула більше уваги до здоров'я та благополуччя домашніх улюбленців, адже для багатьох людей домашні тварини стали додатковим джерелом емоційної підтримки. Завдяки розвитку нішевих сегментів місцеві виробники та імпортери розширюють свої асортименти, щоб задовольнити зростаючі потреби ринку. Споживачі все частіше шукають продукти з особливими властивостями, які б відповідали індивідуальним потребам їхніх улюбленців, і готові платити більше за корми преміумкласу або спеціалізовані продукти, що підкреслює важливість цього тренду. Нішеві корми дозволяють компаніям створювати додаткову цінність і підвищувати рівень лояльності серед клієнтів, які знаходять саме ті продукти, що відповідають потребам їхніх улюбленців.

5. Підвищення ролі брендів. В умовах війни і нестабільної економічної ситуації, довіра до відомих і перевірених брендів зростає, оскільки споживачі прагнуть якості та безпеки для своїх улюбленців. Компанії, що активно працюють над зміцненням своїх брендів і забезпечують підтримку клієнтів, отримують перевагу на ринку: покупці частіше обирають бренди, які демонструють відповідальність, соціальну активність і стабільність, навіть у кризові часи. Зростання значущості бренду відображається у посиленому інтересі до продуктів відомих виробників, які пропонують прозорість у виробництві, контроль якості і належний рівень підтримки клієнтів. Це відкриває додаткові можливості для українських брендів, які здатні ефективно комунікувати свої цінності, акцентуючи на високих стандартах і локальному виробництві. Підвищення ролі бренду також стимулює інвестиції у маркетинг, посилює потребу в унікальних торгових пропозиціях і допомагає виробникам виділитися на ринку. У результаті, компанії з сильними брендами не лише привертають увагу нових клієнтів, а й розширюють свою аудиторію, закріплюючи позиції на ринку.

6. Екологічність стає одним із ключових трендів на українському ринку кормів для домашніх тварин, оскільки споживачі все більше звертають увагу на екологічні аспекти продуктів, які вони купують для своїх улюбленців. Важливість стійкості й мінімізації екологічного впливу під час виробництва виходить на передній план, і це впливає на вибір, який роблять покупці. Зокрема, зростає попит на корми з натуральними інгредієнтами, а також на продукти з упаковкою, що підлягає переробці або має мінімальний вплив на довкілля. Українські виробники та імпортери кормів для тварин починають інтегрувати екологічні ініціативи у свої бізнес-моделі, такі як використання вторинної упаковки, відмова від пластику, підвищення стандартів виробництва, зменшення викидів та переходу на альтернативні джерела енергії. Це не тільки допомагає знизити екологічний слід компанії, але й стає важливою конкурентною перевагою на ринку, адже багато споживачів цінують таку відповідальність. Крім того, все більше компаній починають інформувати своїх клієнтів про екологічні заходи, підвищуючи прозорість і формуючи довіру. Це сприяє формуванню більш стійкого ринку, орієнтованого на тривале партнерство з екологічно свідомими покупцями, що у майбутньому може значно посилити конкурентоспроможність брендів, що дотримуються цих цінностей.

Ці тренди свідчать про те, що український ринок кормів для домашніх тварин продовжує розвиватися і ставати все більш конкурентоспроможним. Компанії, які зможуть адаптуватися до цих змін та запропонувати споживачам інноваційні продукти та послуги, матимуть значні переваги.

Список використаних джерел:

1. Grab, O., Iegorov, B., & Makarynska, A. (2024). Огляд ринку кормів для домашніх тварин в Україні. *Grain Products and Mixed Fodder's*, 23(4), 35-40. URL: <https://doi.org/10.15673/gpmf.v23i4.2863>
2. Кобилух О. Я. (2023). Головні тренди розвитку ринку кормів для домашніх тварин у світі та в Україні. *Академічні візії*. №26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/821>

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ГЕЙМІФІКАЦІЇ ТА БІХЕВІОРИСТИЧНИХ МЕТОДІВ: ПЕРЕВАГИ І ОБМЕЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

*Дзернюк Анна Сергіївна,
магістрантка освітньої програми «Управління проєктами»,
Матвєєва Юлія Анатоліївна,
к. е. н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасний підхід до управління проєктами вимагає нових стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та підтримку працівників, щоб забезпечити їхню залученість і продуктивність. У цьому контексті гейміфікація набирає популярності у бізнес-середовищі як інноваційний метод, що інтегрує елементи ігрового процесу в корпоративні практики, стимулюючи ефективну роботу й сприяючи створенню мотивуючого робочого середовища.

Основна мета гейміфікації полягає в тому, щоб стимулювати участь та продуктивність через застосування мотивуючих компонентів, таких як винагороди, різні рівні завдань та конкуренція [1].

Застосовуючи принципи гри, компанії можуть збільшити зацікавленість працівників у вирішенні задач, особливо це актуально для великих команд, які працюють над складними проєктами. Гейміфікація відтепер стає важливою складовою в управлінні проєктами, оскільки технологічний прогрес надає можливості для інтеграції ігрових елементів.

Головну роль у гейміфікаційному процесі відіграють принципи поведінкової психології з фокусом на теоріях поведінки. Поведінкова психологія зосереджує увагу на керуванні діями через зовнішні спонукання, такі як похвала або функціональний зворотний зв'язок [2]. Цей підхід надає ефективний шаблон для використання гейміфікації через стратегії, спрямовані на зміну поведінкових моделей працівників. Наприклад, за теорією очікувань Врума мотивація посилюється тоді, коли люди вірять, що їхні старання призведуть до бажаних результатів та винагород [3]. Використання цих принципів допомагає компаніям створювати сприятливе середовище, в якому працівники більш ініціативно виконують свою роботу та прагнуть до особистого зростання.

У таблиці 1 репрезентовано взаємозв'язок між різними теоріями мотивації (наприклад, Скіннера, Врума, МакКлелланда, Локка та ін.) та методами гейміфікації.

Таблиця 1 відображає унікальність можливостей біхевіористичних моделей у впровадженні гейміфікаційних проєктів через акцент на

важливості заохочень та позитивного підкріплення для формування поведінкових зразків.

Таблиця 1 – Зв'язок між теоріями мотивації та гейміфікаційними методами

Джерело: створено автором на основі [3, 4, 7, 8]

№	Теорія	Основні принципи	Використання в гейміфікації
1	Теорія Скіннера	Поведінка формується через винагороди та покарання.	Використання балів, рівнів, досягнень.
2	Теорія Врума	Мотивація залежить від очікуваної винагороди.	Визначення цілей та нагород за досягнення.
3	Теорія МакКлелланда	Мотивація ґрунтується на потребах досягнення, влади та приналежності.	Розробка завдань для реалізації цілей, соціальної участі.
4	Теорія самодетермінації (self-determination theory; SDT)	Мотивація залежить від задоволення потреб у компетентності, автономії та взаємодії.	Надання користувачам свободи вибору, зворотного зв'язку.
5	Теорія Локка (постановка цілей)	Чіткі, конкретні та складні цілі сприяють вищій мотивації.	Визначення конкретних завдань та винагород за їх досягнення.
6	Теорія Гецберга	Розділення мотиваційних факторів на гігієнічні та мотивуючі.	Пропонування завдань, що задовольняють як базові, так і вищі потреби користувачів.

Гейміфікація має чимало переваг. По-перше, вона значно підсилює мотивацію працівників через систему заохочень та постійного зворотного зв'язку, що дає їм можливість бачити результат своїх зусиль та досягати особистих цілей. По-друге, змагальні елементи та досягнення у гейміфікації сприяють командній роботі та співпраці, адже працівники прагнуть разом досягати поставлених цілей. Крім цього, гейміфікація сприяє розвитку професійних вмінь та допомагає професійному росту, дозволяючи працівникам інтерактивним методом вдосконалювати свої компетентності. Вона також створює сприятливе робоче середовище, де працівники охоче виконують завдання та почуваються частиною однієї успішної команди [5].

Також необхідно урахувати певні недоліки гейміфікації: 1) Постійні змагання можуть спричинити зайву конкуренцію між працівниками і призвести до конфліктів або навіть до зниження мотивації у деяких

осіб. 2) Замість згуртованості команди може виникнути суперництво, що негативно вплине на робочу атмосферу в колективі. 3) Акцент на зовнішньому заохоченні може позбавити працівників внутрішньої мотивації, що зробить їх роботу менш спрямованою на досягнення особистих і професійних цілей. Деякі працівники можуть не бути зацікавлені в ігрових процесах або навіть відчувати дискомфорт, використовуючи їх. Це може призвести до зниження їх продуктивності та залученості до роботи. 4) Розробка та впровадження гейміфікованих систем можуть бути досить витратними через потребу в ресурсах для створення, запуску та підтримки. Ці витрати можуть бути необґрунтованими, якщо результати не виправдовують очікувань [5].

Таким чином, застосування гейміфікації виступає значущим інструментом у сучасному управлінні проєктами, спрямованим на підвищення рівня продуктивності та залученості персоналу. Цей підхід володіє значними потенційними перевагами, однак його ефективна реалізація вимагає ретельного планування та врахування особливостей команди для мінімізації можливих труднощів. Глибокий аналіз як переваг, так і обмежень гейміфікації дозволяє організації інтегрувати цей метод у процеси управління проєктами, забезпечуючи сприятливе середовище для командного розвитку та ефективного досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Сухорукова, Г. (2024). Гейміфікація для бізнесу: Ігрові механіки, які покращують залучення клієнтів та працівників. *Kyivstar Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliyentiv-ta-pracziwnikiv>
2. Біхевіористська психологія. (2022). *LibreTexts Українська бібліотека*. URL: <http://surl.li/ostuxs>
3. Бурденко, І. М., & Король, А. С. (2022). Біхевіористична теорія та система бухгалтерського обліку. *Вісник Сумського державного університету. Серія економіка*, (4), 106–115.
4. Король, А. (2021). Професійне судження та біхевіористична теорія: Взаємозв'язок та вплив на ефективність роботи. *Наукова конференція НУ "Чернігівська політехніка"*.
5. Кузнецова, Т. В. (2023). Нові горизонти: Гейміфікація у проектному менеджменті. *Українські студії в європейському контексті*, (7), 269–278.
6. Гейміфікація – найкращий друг HR: навіщо співробітникам грати. (2021). *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spiwrobotnykam-graty/>
7. Про що теорія мотивації Макклелланда та як її використовувати у своїй команді. URL: <https://laba.ua/blog/3242-dostizheniya-prinadlezhnost-ili-vlast-a-cto-nuzhno-vashey-komande>
8. Основи Гейміфікації: Ефективна Стратегія для Онлайн Курсів. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/osnovi-gejmifikaciyi-efektiivna-strategiya-dlya-onlain-kursiv-kmva>

ОГЛЯД ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ЕКОНОМІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ

*Сміян Олександр Валерійович,
студент, бакалавр,
Проскурня Олена Михайлівна,
к. тех. наук, доцент*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний,
інститут», м. Харків*

Стимуляція підприємницької діяльності та розвитку економіки країни є важливою задачею держави. З метою такої стимуляції державою розгортаються різноманітні програми, основна ціль яких – зміна рішень щодо ведення або створення підприємств. Якщо програма ефективна та дієва – то підприємства будуть змінювати свій план роботи для більш швидкого розвитку та впровадження проєктів, які без підтримки були б не вигідними або занадто ризиковими. Також рішення може полягати у тому, що з програмою підтримки стало можливим започаткувати нове підприємство.

Таким чином, наприклад, програма виплат за наймання внутрішньо переміщених осіб не є програмою підтримки саме підприємств, адже вона не приводить до глобальних змін у ньому [1]. Враховуючи описи та механіки різних програм, впроваджених державою – можна виділити чотири основних, які націлені саме на підтримку підприємств:

1. Державні гранти eРобота. Підприємець може подати бізнес план відкриття або розвитку бізнесу і отримати кошти згідно нього. Він зобов'язується найняти робітників, пропорційно розміру гранту, а також працювати протягом не менше ніж 3 років – протягом цього часу грант повертається до держави через податки [2];

2. Кредитна програма 5-7-9. Чим більше підприємство наймає працівників – тим менше стає відсоток по кредиту. Спочатку він складає 9%, зменшити його можна до 5%. Забезпечення кредиту може досягати лише 50% із заставою майна [3];

3. Національний кешбек 10%. Споживачі отримують на спеціальний рахунок 10% від вартості куплених товарів, що вироблені в Україні, за умови, що усі учасники транзакції правильно зареєстровані [4];

4. Програма релокації – держава оплачує перевезення обладнання для виробництва, що переміщується з прифронтових зон, а також стимулює взаємодію органів місцевого самоврядування з підприємством, щоб полегшити процес інтеграції на новому місті [5].

Щоб наочно показати та проаналізувати вплив програм – проведено моделювання розвитку підприємства без програм, але з залученням стандартного кредиту, а також окремо з використанням кожної з описаних

вище програм. Для того, щоб врахувати програму релокації, береться підприємство, яке розташовано в Харківській області. При загальному капіталі проекту у 600 тис. грн. у підприємства залишається 1,3 тис. грн за реалізовану одиницю товару, систематичний ризик становить 1,8. Протягом чотирьох років, за вказаних раніше умов, продажі наступні: 100, 130, 60, 290 одиниць відповідно. Якщо у підприємства менший початковий капітал для впровадження проекту – то вільних коштів від реалізованої продукції буде залишатися менше, адже підприємство не буде мати бажаний рівень та кількість обладнання. При сильно меншому рівні капіталу також будуть обмежені самі потужності, що призведе до скорочення випуску та реалізації продукції. Також враховується, що при меншому систематичному ризику банки можуть видавати кредити з меншим рівнем забезпечення. У випадку використання програми релокації підприємство переїжджає у західний регіон і бере звичайний кредит для розвитку без особливих умов. Враховуючи, що державні гранти використовують зазвичай для започаткування малих-середніх бізнесів – інвестиційний капітал у випадку застосування цієї програми менший.

В залежності від впливу програм, показники, що змінюються, позначаються зеленим або червоним кольором, що вказати характер зміни. Зелений колір вказує на покращення параметрів, червоний – на погіршення. Можна вважати, що розрахунки відносяться як до проекту, націленого на розвиток існуючого підприємства, так й до створення нового. Показником ефективності впровадження проекту виступає NPV (Накопичені вільні кошти) після перших чотирьох років роботи [6]. Розрахункові дані представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Порівняння впливу державних програм підтримки на підприємство

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	тис грн	Стандартний кредит 19%		Релокація + 19%		Державні гранти		Програма 5-7-9		Кешбек 10%	
2	тис грн	Інвестиційний капітал	200	Інвестиційний капітал	200	Інвестиційний капітал	100	Інвестиційний капітал	200	Інвестиційний капітал	200
3	тис грн	Борговий капітал	200	Борговий капітал	400	Борговий капітал (Грант)	400	Борговий капітал	400	Борговий капітал	200
4	тис грн	Загальний капітал	400	Загальний капітал	600	Загальний капітал	500	Загальний капітал	600	Загальний капітал	400
5	%	Ставка податку	19,5	Ставка податку	19,5	Ставка податку	19,5	Ставка податку	19,5	Ставка податку	19,5
6	1	Систематичний ризик	1,8	Систематичний ризик	1,5	Систематичний ризик	1,8	Систематичний ризик	1,8	Систематичний ризик	1,8
7	%	Безризикова ставка	13	Безризикова ставка	13	Безризикова ставка	13	Безризикова ставка	13	Безризикова ставка	13
8	%	Очікувана дохідність	20	Очікувана дохідність	20	Очікувана дохідність	20	Очікувана дохідність	20	Очікувана дохідність	20
9	%	Ставка боргу (без податків)	19	Ставка боргу (без податків)	19	Ставка боргу (без податків)	0	Ставка боргу (без податків)	7	Ставка боргу (без податків)	19
10	%	CAPM (Вірістість інвестицій)	25,6	CAPM (Вірістість інвестицій)	23,5	CAPM (Вірістість інвестицій)	25,6	CAPM (Вірістість інвестицій)	25,6	CAPM (Вірістість інвестицій)	25,6
11	%	WACC (Вартість капіталу)	20,4	WACC (Вартість капіталу)	18,0	WACC (Вартість капіталу)	5,1	WACC (Вартість капіталу)	12,5	WACC (Вартість капіталу)	20,4
12	тис грн	FCF за км дроту СІП 2x16	1	FCF за км дроту СІП 2x16	1,3	FCF за км дроту СІП 2x16	1	FCF за км дроту СІП 2x16	1,3	FCF за км дроту СІП 2x16	1
13	км	Реалізація 1 рік	100	Реалізація 1 рік	140	Реалізація 1 рік	140	Реалізація 1 рік	150	Реалізація 1 рік	110
14	км	Реалізація 2 рік	130	Реалізація 2 рік	180	Реалізація 2 рік	180	Реалізація 2 рік	180	Реалізація 2 рік	140
15	км	Реалізація 3 рік	60	Реалізація 3 рік	80	Реалізація 3 рік	80	Реалізація 3 рік	90	Реалізація 3 рік	70
16	км	Реалізація 4 рік	290	Реалізація 4 рік	320	Реалізація 4 рік	320	Реалізація 4 рік	360	Реалізація 4 рік	300
17	тис грн	FCF 1 рік	100	FCF 1 рік	182	FCF 1 рік	140	FCF 1 рік	195	FCF 1 рік	110
18	тис грн	FCF 2 рік	130	FCF 2 рік	234	FCF 2 рік	180	FCF 2 рік	234	FCF 2 рік	140
19	тис грн	FCF 3 рік	60	FCF 3 рік	104	FCF 3 рік	80	FCF 3 рік	117	FCF 3 рік	70
20	тис грн	FCF 4 рік	290	FCF 4 рік	416	FCF 4 рік	320	FCF 4 рік	468	FCF 4 рік	300
21	тис грн	DCF (Вільні кошти на 5 рік)	404	DCF (Вільні кошти на 5 рік)	663	DCF (Вільні кошти на 5 рік)	646	DCF (Вільні кошти на 5 рік)	797	DCF (Вільні кошти на 5 рік)	430
22	тис грн	NPV (Чисті кошти на 5 рік)	4	NPV (Чисті кошти на 5 рік)	63	NPV (Чисті кошти на 5 рік)	146	NPV (Чисті кошти на 5 рік)	197	NPV (Чисті кошти на 5 рік)	30

*розрахунки та представлення даних в таблиці зроблено авторами

Також важливим фактором у цьому порівнянні є обсяг грошей, що витрачений на кожну з програм. Таким чином можна сформуванати наближений абсолютний показник ефективності у вигляді відношення приросту NPV до витрачених на це зростання грошей. Наявність лише часткової інформації у загальнодоступних джерелах щодо точного обсягу грошей витрачених на програми, кількість учасників у кожній з них, а також дуже велика похибка при виведенні середньостатистичних параметрів робить цю оцінку досить складною у реалізації, що вимагає проведення додаткового дослідження.

Якщо прийняти стандартний кредит, при розташуванні підприємства у Харкові, як точку порівняння – то релокація краще в 15,75 разів, грант в 36,5 разів, кредитна програма в 49,25, кешбек у 7,5 разів. Слід зазначити, що розрахунки абсолютних значень мають дуже високу похибку і не є відображенням реальної ситуації, але така модель дозволяє порівняти програми між собою в однаковому середовищі. Тож в даному випадку корисною інформацією є саме відношення зростання від однієї програми відносно іншої. Враховуючи показники таким чином – програми грантів та кредитів є найбільш ефективними. Водночас саме програми грантів допомагають в основному запустити малий-середній бізнес, а кредитна програма 5-7-9 більше націлена на розвиток середніх-великих підприємств і має навіть більшу ефективність у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом грантових та кредитних програм є підвищення обізнаності суспільства про відповідні фінансові інструменти, а також популяризація їх використання. Менший ризик та вимоги до якісного планування бізнесу при взятті гранту мотивує людей дізнаватися про сферу підприємництва більш детально та розвивати цю культуру. Наведені аспекти самі по собі вже є дуже потужними стимуляторами розвитку економіки, а також гарною підготовкою до використання тих ресурсів, що надаються і будуть надаватися для відновлення України.

Програма релокації, з іншого боку, покращує взаємодію та кооперацію між державою та підприємцями, що також є дуже важливим фактором для сталого та ефективного розвитку. Цікавим доповненням до цієї програми є зобов'язання підприємства повернутись у рідний регіон після усунення небезпеки – це є потужним фундаментом для відновлення регіонів після закінчення війни [5].

Ці ефекти разом призводять до більш загального та важливого зсуву у діловому середовищі – підвищення договороспроможності суспільства та конкурентоспроможності підприємства [7].

Серед умов програми національного кешбеку слід окремо виділити наступну – для участі у програмі можуть доєднатися лише ті, хто є на загальній системі оподаткування [4]. Таким чином ця програма навіть спричиняє шкоду учасникам спрощеної системи оподаткування, яким

найбільше потрібна допомога у розвитку. Хоч програма національного кешбеку введена нещодавно – її ефективність викликає сумніви.

Нами досліджено сучасний стан підтримки державою підприємств малого та середнього бізнесу і встановлено, що введення воєнного стану та посилення бойових дій значно зменшило активну діяльність вітчизняних бізнес-суб'єктів. Результати проведених досліджень свідчать, що внаслідок нестабільності в країні потрібні ефективні програми підтримки ініціативності підприємств для збереження економіки країни й наповнення бюджету. Розкрито ключові інструменти підтримки державою відновлення малого, середнього та великого бізнесу по забезпеченню їх сталого розвитку. Проаналізовано пріоритетні державні програми підтримки сталого розвитку підприємств та розглянуто ключові умови отримання коштів в цих програмах, серед яких: «Державні гранти «Робота»»; «Кредитна програма 5-7-9»; «Національний кешбек 10%»; «Програма релокації». Також зроблено порівняння економічного впливу цих державних програм підтримки на підприємство. Таким чином, вище зазначені програми є дуже потужними драйверами розвитку економіки та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Кабінет Міністрів України. (n.d.). Працевлаштуйте ВПО та отримайте 8000 грн компенсації: оновили послугу на порталі Дія. Електронний ресурс : доступ до сайту: <https://www.kmu.gov.ua/news/pratsevlashtuite-vpo-ta-otrymaite-8-000-hrn-kompensatsii-onovyly-posluhu-na-portali-diia>
2. Міністерство цифрової трансформації України. (n.d.). «Робота. Електронний ресурс : доступ до сайту : <https://erobota.diiia.gov.ua>
3. ПриватБанк. (n.d.). Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" для бізнесу. Електронний ресурс : доступ до сайту : <https://privatbank.ua/business/5-7-9>
4. Проект Made in Ukraine. (n.d.). Національний кешбек. Електронний ресурс : доступ до сайту : <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback>
5. Міністерство економіки України. (n.d.). Програма релокації підприємств. Офіційний сайт. Електронний ресурс : доступ до сайту <https://me.gov.ua/Documents/Detail/3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a?lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
6. Investopedia. (n.d.). Corporate finance and accounting. Електронний ресурс : доступ до сайту <https://www.investopedia.com/corporate-finance-and-accounting-4689821>
7. Проскурня О. М. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства / О. М. Проскурня, С. В. Сусліков, П. Г. Перерва // Авіація, промисловість, суспільство : матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2023 р., м. Кременчук / редкол. В. В. Сокуренько [та ін.] ; Кременчуц. льотний коледж. – Харків : ХНУВС, 2023. – С. 843-845.

ФАКТОР РИЗИКУ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ЦІНИ ЗА ПРАВО КОРИСТУВАННЯ РЕСУРСОМ

*Ширяєва Людмила Володимирівна
д.е.н., професор,
Одеський національний морський університет,
Бондар Карина Русланівна
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська Політехніка»*

Поряд зі звичайним підприємством, визначення якого наведено у словнику, як «ініціативна самостійна діяльність громадян, що спрямована на отримання прибутку або особистого доходу, здійснюється від власного імені, під свою майнову відповідальність або від імені та під юридичну відповідальність юридичної особи» [1, с. 761], все більшого розповсюдження набуває ризиковане підприємництво, «яке характерне переважно для дрібних фірм, влаштованих у наукоємних областях й займаються створенням і розповсюдженням нової технології, тобто у тих областях, де є місце великому ризику недоотримання доходу на інвестиції та понесення прямих збитків» [1, с. 761] суб'єкт підприємництва здійснює її в умовах невизначеності.

Під невизначеністю розуміється «недостатність відомостей про умови, в яких буде відбуватися економічна діяльність з низьким ступенем передбачуваності; пов'язана з ризиком планування, прийняття рішень, здійснення дій на всіх рівнях економічної системи» [1, с. 538], або неточність (суперечність) інформації в умовах реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту, в тому числі зв'язаних з ними витрат і результатів. Невизначеність, яка обумовлена можливістю виникнення у процесі реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту несприятливих ситуацій і наслідків, призводить до відхилення доходів від розрахункових значень.

У своїх діях підприємець-новатор керується наступними загальними комерційними критеріями:

- характер розміщення інвестицій у нововведення, витрати на інноваційно-інвестиційний проєкт, розмір майбутніх прибутків;
- відомості про норму чистого дисконтованого доходу [3, с. 22];
- значення внутрішньої норми прибутку [3, с. 26];
- значення індексу прибутковості (рентабельності) [3, с. 27];
- термін окупності [3, с. 29] і сальдо реальних грошових потоків;
- відомості про відповідність інноваційно-інвестиційного проєкту міжнародним критеріям ефективності (за методикою UNIDO) капітальних вкладень;
- відомості про стабільність надходжень грошових потоків (перевірка на надійність) від реалізації проєкта [2, с. 9];

- можливість використання податкових пільг відповідно чинному законодавству України;
- прогнозовані обсяги реалізації за періодами проекту;
- відомості про необхідність отримання комерційного кредиту (запозиченого капіталу) та його частка в інвестиціях, а також відомості про фінансові ризики, що пов'язані із реалізацію конкретного проекту.

При реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у морській галузі, важливе значення має такий фактор, як право використання морських ресурсів (наприклад нафто і газовидобування). Оскільки цей показник багато у чому визначає ефективність інноваційно-інвестиційних проектів у морській галузі, визначаючи бажаний дохід від проекту, який, у свою чергу, впливає на рівень ризику, який готовий або не готовий, прийняти інвестор [3, с 42-44].

Необхідно зауважити, що ризик є інтегральним показником, що характеризує розмір витрат (вартість задіяних активів), термін реалізації проекту, вартість залученого у проект капіталу та його кінцевий результат, а також передбачену норму прибутку, яка відповідає поточним ринковим умовам. Умовно представимо наступну формулу інноваційної підприємницької діяльності: прибуток інноваційно-інвестиційного проекту = управлінські дії + ризики проекту – витрати (вартість активів).

Виходячи з вищевказаного, можемо дійти до висновку, що у конкурентному середовищі зміни у бік зменшення одного з показників цієї формули на початковому етапі призведе до підвищення норми прибутку проекту, а на наступних етапах – до збільшення вартості базового активу.

Ціна за право використання морських ресурсів впливає на прибутковість проектів на підприємствах морської галузі, збільшуючи майбутню вартість підприємства, одночасно піднімаючи і рівень ризику, який готові прийняти на себе підприємці. Управлінський вплив також знаходиться під впливом цього фактору, піднімаючи критичний рівень наслідків, помилок управління. Недоотримання доходу власником (державою), компенсується створенням нових робочих місць, зниженням соціальної напруги та ін.

Список використаних джерел:

1. Великий економічний словник. За ред. А. Н. Азріліяна. 5-е вид-во. 2002. 1280 с.
2. Захарченко В. І. Коректність використання міжнародної методики оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проектів. *Економіка: реалії часу*, 2021. №2(54). С. 5-14
3. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій. Одеса: Атлант, 2018. 77 с.

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Сулим Вікторія Василівна,
к.е.н., доцент,*

Сумський державний університет, м. Суми

У сучасному світі проблема утилізації та переробки відходів набуває глобального масштабу через зростаючі екологічні, економічні та соціальні виклики, пов'язані з їх утворенням. Актуальність управління відходами в Україні полягає в необхідності збереження екосистем, зменшення негативного впливу на клімат і ефективного використання ресурсів. Це ключ до сталого розвитку та екологічної рівноваги. Управління відходами — це система заходів, методів і процесів, спрямованих на ефективне поводження з відходами протягом усього їх життєвого циклу: від утворення до зберігання, транспортування, обробки, утилізації чи остаточного видалення. Основною метою ефективного управління відходами є мінімізація їх впливу на довкілля, здоров'я людини, а також ефективне використання ресурсів. Управління відходами є ключовим компонентом досягнення Цілей сталого розвитку, прийнятих Організацією Об'єднаних Націй. Відходи впливають на екологічний, соціальний та економічний аспекти сталого розвитку, а ефективне управління ними сприяє реалізації низки цілей. Розглянемо, як саме управління відходами корелює з деякими з них.

Мицне здоров'я і благополуччя. Ефективне управління відходами сприяє зменшенню забруднення повітря, води та ґрунту, що, у свою чергу, знижує рівень захворювань, пов'язаних з токсичними речовинами.

Чиста вода та належні санітарні умови. Неefективне управління відходами, зокрема відходами хімічної та побутової промисловості, призводить до забруднення водних ресурсів. Ефективні системи переробки та збирання відходів запобігають потраплянню пластику та токсичних речовин у річки та океани, сприяють захисту водних екосистем.

Доступна та чиста енергія. Управління органічними відходами, такими як біомаса, відкриває можливості для виробництва відновлюваної енергії (наприклад, біогазу), що зменшує залежність від викопних видів палива.

Гідна праця та економічне зростання. У секторі управління відходами можна створити тисячі робочих місць, зокрема у сфері переробки, виробництва продукції з вторинної сировини, освітніх програм для підвищення обізнаності тощо.

Сталий розвиток міст і громад. Ефективні системи управління відходами сприяють зменшенню кількості нелегальних сміттєзвалищ, забезпеченню чистоти та комфорту для проживання, запровадженню стратегії сортування та переробки сміття.

Відповідальне споживання та виробництво. Управління відходами безпосередньо пов'язане з переходом на моделі циркулярної економіки, що передбачає зменшення утворення відходів, перехід на повторне використання матеріалів, розвиток інфраструктури для сортування, переробки та компостування.

Пом'якшення наслідків зміни клімату. Правильне поводження з відходами допомагає зменшити викиди парникових газів (метану та CO₂) та знизити екологічне навантаження на планету.

Збереження екосистем океанів та суші. Забруднення пластиком має руйнівний вплив на морські екосистеми. Переробка та зменшення пластикових відходів допомагають зберегти біорізноманіття, а розвиток екологічно чистих методів утилізації сприяє відновленню природних середовищ існування (UNDP, 2024).

Сталий підхід до управління відходами означає створення системи поводження з відходами, яка мінімізує їх утворення, ефективно використовує ресурси, знижує вплив на довкілля та підтримує економічну стабільність. Це вимагає поєднання зусиль урядів, громад, бізнесу та міжнародних організацій, а також системного підходу, що містить законодавчі, технічні, економічні та соціальні заходи. Зокрема, необхідним кроком є запровадження національної стратегії управління відходами, що має базуватися на принципах ієрархії управління відходами, та містити нормативи щодо сортування, переробки та утилізації відходів. Для забезпечення сталого управління відходами необхідно також реалізовувати освітні програми та інформаційні кампанії, впроваджувати економічні стимули, забезпечити інфраструктуру для управління відходами та підтримку циркулярної економіки, впроваджувати інноваційні технології і ефективну систему моніторингу і контролю, а також розвивати міжнародну співпрацю в цій сфері (UNEP, 2024).

Таким чином, досягнення сталого управління відходами можливе через поєднання законодавчих ініціатив, інноваційних технологій, громадської участі та розвитку інфраструктури. Це сприяє не лише збереженню навколишнього середовища, а й підтримці економічного зростання в умовах обмежених ресурсів.

Робота виконана в межах науково-дослідної теми 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант».

Список використаних джерел:

1. United Nations Development Programme. (2024). *What are the Sustainable Development Goals?* URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
2. United Nations Environment Programme. (2024). *Sustainable waste in cities.* URL: <https://www.unep.org/topics/cities/circular-economy-cities/sustainable-waste-cities>.

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА» ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО СТВОРЕННЯ

*Вікторія Ковальова,
к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,
Валерій Шкреба,
здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
економічного факультету 2 курсу, спеціальності 075 Маркетинг,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Сьогодні застосування терміна «імідж» поширилося на різноманітні сфери життєдіяльності суспільства та є неодмінною умовою й одним із найважливіших чинників успіху функціонування будь-якої організації, фірми, компанії, особи. В сучасній літературі поняття «імідж» має багато різних визначень. Маркетолог Ф. Котлер визначає імідж як «сприйняття компанії чи її товарів суспільством» [2].

Як показує практика, діяльність як окремих людей, так і організацій у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства оцінюється споживачами їхньої продукції чи наданих ними послуг, тому імідж має надзвичайно важливе практичне значення. Відповідно створення позитивного і привабливого іміджу окремої особи чи організації дає їм можливість зайняти лідируюче місце у світі бізнесу.

Імідж фірми – обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг. Він відображає її комерційну політику, а саме орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Головні аспекти створення іміджу це результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики, реклами і PR-фахівців. Це питання стратегічного планування діяльності компанії. Привабливий імідж фірми може працювати довгі роки і підтримувати підприємство за складних обставин. Тому при формуванні іміджу слід спиратися, в основному, на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються у споживачів із довготривалими цінностями життя. Щодо специфіки роботи спеціалістів, то PR-менеджери розробляють та втілюють стратегії, які допомагають формувати позитивний імідж організації в очах громадськості. Це включає роботу з медіа, організацію подій, створення прес-релізів та управління соціальними мережами. Бренд-менеджери відповідають за розвиток бренду, його цінності та унікальність, контролюючи, щоб уся комунікація та продукти відповідали образу бренду. Маркетологи займаються просуванням організації на ринку, підтримуючи імідж через рекламні кампанії, які формують враження про компанію серед споживачів. Щодо керівництва компанії, то їхня роль також дуже важлива, адже публічні виступи та активність у суспільному житті можуть значно вплинути на репутацію організації. Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти її роботи. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів. Цим завданням відповідає і внутрішньо-корпоративний імідж,

що розробляється спеціально і підтримується всіма співробітниками компанії [1, с. 114].

Головним при створенні іміджу організації є системний підхід, а саме врахування таких складових:

1. Чітке позиціонування – важливо визначити, які цінності, місія та унікальні риси організації повинні запам'ятати її клієнти та партнери. Імідж має відповідати специфіці діяльності та ринку.

2. Цільова аудиторія – імідж створюється з урахуванням інтересів, очікувань та цінностей конкретної аудиторії. Різні групи людей можуть сприймати організацію по-різному, тому імідж має бути гнучким, але при цьому послідовним.

3. Консистентність (послідовність) – всі комунікації, від дизайну логотипу до тональності повідомлень у соціальних мережах, повинні бути узгодженими та підтримувати обраний імідж. Послідовність сприяє довірі та впізнаваності.

4. Корпоративна культура – внутрішня атмосфера компанії, ставлення до співробітників та умови праці відображаються на її зовнішньому іміджі. Задоволені, мотивовані співробітники сприяють формуванню позитивного образу організації.

5. Прозорість і соціальна відповідальність – сьогодні суспільство цінує відкриті компанії, які займаються соціально значущими проектами і не приховують своїх дій. Це підвищує довіру і допомагає зміцнити репутацію.

6. Цифрова присутність – сучасний імідж неможливий без активного онлайн-представництва. Вебсайт, соціальні мережі, блоги та інші цифрові платформи допомагають організації доносити свої цінності до ширшої аудиторії.

7. Робота з негативом – управління репутаційними ризиками є критично важливим. Швидка та грамотна реакція на негативні відгуки чи кризові ситуації допомагає уникнути шкоди іміджу і навіть покращити його.

8. Стабільність і розвиток – імідж організації не створюється миттєво. Він формується на основі стабільних та тривалих зусиль. Постійні інновації та адаптація до ринку підтримують його актуальність.

Позитивний імідж підприємства є передумовою довготривалого, стабільного та успішного функціонування підприємства на ринку. Позитивний імідж підвищує специфічність та унікальність товарів, знижує чутливість до зміни ціни, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. В результаті чого, підприємство зміцнює власні позиції щодо товарів-замінників та отримує полегшений доступ фірми до людських та фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Вид-во "Ранок" : Фабула, 2019. 240 с.
2. Kotler P. Marketing Management: Analysis, planing, implementation and control, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 6th edition, 1988.

СИСТЕМА НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ*

*Статива Наталія Володимирівна,
здобувачка групи АМ.мз – 31с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Публічні послуги є важливим елементом сервісної діяльності держави, спрямованої на забезпечення прав, законних інтересів та виконання обов'язків фізичних і юридичних осіб. У сучасних умовах це поняття охоплює широкий спектр послуг: адміністративних, освітніх, соціальних, медичних, економічних, транспортних, інформаційних тощо. Саме якість і доступність цих послуг є показником ефективності державного управління та спроможності влади реагувати на потреби громадян.

Ми живемо і працюємо в складний період, в умовах воєнного стану і мусимо пристосовуватися до реалій сьогодення. Зміни в державі відбуваються досить швидко, змінюється і законодавство у сфері надання публічних послуг. Після проведення реформи децентралізації органи місцевого самоврядування самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Управління центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є підрозділами місцевих державних адміністрацій або органів місцевого самоврядування, які у своїй діяльності керуються Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами центральних органів виконавчої влади, рішеннями міських рад та її виконавчих комітетів, Положенням про управління ЦНАП та Регламентом. Управління ЦНАП є підзвітними і підконтрольними раді, яка їх утворила, підпорядкованими її виконавчому комітету, сільському, селищному, міському голові [1].

У воєнний період ЦНАПи зіткнулися з викликами, пов'язаними із забезпеченням безпеки, адаптацією процесів до нових умов та збереженням доступності послуг для населення. На початку воєнного стану ряд суб'єктів надання адміністративних послуг тимчасово призупинили роботу з надання адміністративних послуг, що було викликано необхідністю налагодження роботи в особливих умовах, збереження даних та здійснення заходів правового режиму воєнного стану.

Крім того, діяльність ЦНАП у воєнний період пов'язана із виконанням нових функцій: окрім базових послуг додаються нові, зокрема підтримка постраждалих, реєстрація переселенців, допомога колишнім учасникам бойових дій. У цей період функції ЦНАП ускладнюються через обмеження доступу до окремих територій, зміну пріоритетності послуг, збільшення

навантаження та високі ризики для безпеки як відвідувачів, так і працівників. Це вимагає змін у процесах роботи ЦНАП, зокрема через активніше використання електронних сервісів, зменшення кількості фізичних відвідувань, забезпечення додаткових заходів безпеки та зміну графіків роботи.

Функціонування суб'єктів надання адміністративних послуг поступово відновлюється, особливо на територіях, де не ведуться активні бойові дії. В умовах воєнного стану публічні послуги надаються ЦНАП з певними обмеженнями. У зв'язку з загрозами повітряних ударів, під час сигналу «Повітряна тривога» робота ЦНАП тимчасово призупиняється, працівники та відвідувачі зобов'язані негайно пройти до найближчого укриття. Управління ЦНАП працюють у звичайному режимі та надають послуги на територіях, де не ведуться бойові дії.

Сучасні інформаційні та цифрові технології розвиваються дуже швидко і виходять на новий рівень доступності. Впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій сприяє розширенню можливостей електронного урядування, що дозволяє спрощувати процедури, скорочувати час на обслуговування, підвищувати рівень прозорості та зручності. Зокрема, всі громадяни України для отримання публічних послуг можуть скористатися Єдиним порталом державних послуг Дія [2].

Особливої важливості сьогодні також набуває підвищення ефективності зворотного зв'язку в системі державного управління. З одного боку, це дозволяє регулювати дії управлінських структур, а з іншого — сприяє покращенню комунікації між суб'єктами та об'єктами публічного управління. Отже, в умовах воєнного стану, який є однією з форм соціальної нестабільності, виникає необхідність корекції системи державного управління. Запровадження нової моделі управління в таких умовах вимагає об'єднання зусиль усіх секторів державного управління: державних органів, органів місцевого самоврядування та громадських організацій. Це забезпечить злагодженість дій та ефективне реагування на виклики соціально-економічної й безпекової кризи.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 6 жовтня 1998 року N 163-XIV, стаття 54.
2. Платформа Дія. URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/1107-gajd_22

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сулим В. В.

ЗАХОДИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В СИСТЕМАХ БІЗНЕСУ, ОСВІТИ, УРЯДОВОМУ УПРАВЛІННІ

*Захарченко В.І.,
д.е.н., професор,
Максимова О.А.,
здобувач вищої освіти,
Національний Університет «Одеська політехніка»*

У національному університеті «Одеська політехніка» в Інституті економіки та менеджменту за підтримки МОН України було здійснено проєкт «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави. В результаті його виконання в Україні вперше вийшли з друку навчальні посібники з конкурентної розвідки [2;3], розпочалося викладання навчального курсу «Конкурентна розвідка у міжнародному бізнесі» для магістрів, окремі інструменти для підвищення власної конкурентоспроможності та інформаційної захищеності впроваджені у практику промислових підприємств півдня України.

Основна частина вітчизняних підприємств, а також молодь, що набуває знання в українських університетах, не уявляють собі, наскільки жорсткі вимоги пред'являє сучасна ринкова економіка [1] щодо багатьох аспектів інноваційно-інвестиційної роботи - від роботи з інформацією до особистої поведінки. З якихось причин багато хто трактує ринкові свободи для прояву і розвитку особистості будь-якої людини як можливість неконтрольованих вчинків чи відсутність обмежень на прояв власної ініціативи. Але це не так. Одна з задач цього проєкту переконати бізнес, що сучасна конкурентна боротьба багато в чому нагадує «прохід крізь мінне поле», де цінова конкуренція лише один із самих малоефективних інструментів. Знайомлячись з матеріалом цього проєкту, вони дізнаються багато практичних прийомів розвідки, в основному розвинутих і удосконалених до умов інноваційної економіки.

Необхідно зробити наголос, якщо бізнес не навчиться поважати глибокі філософські коріння конкурентної розвідки, що виходять у свободу інформації та конкуренції, конкурентна розвідка може перетворитися на протизаконний і неетичний шпіонаж. Але ринки розвиваються, а державний контроль слабшає. Безумовно, конкурентна розвідка і безпекоорієнтоване управління знайде собі місце у чесних представників бізнесу(Б. Джилад).

Окрім заходів і методів, що викладені у проєкті вже знайшли собі місце у практиці повсякденного функціонування на промислових підприємств півдня України, зокрема: ПАТ «Одескабель», ПАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів», ТДВ «Первомайськдизельмаш» (є містоутворюючим підприємством, м.Первомайськ, Миколаївської області).

У бізнесі ведучих держав світу приділено велику увагу впровадженню інструменту конкурентної розвідки в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки у повсякденну практику [2, с. 206-218].

1. Японія. Практично всі компанії мають підрозділи конкурентної розвідки. Після поразки у Другій світовій війні великі корпорації не тільки відновилися, а також була створена єдина потужна організація, яка об'єднує всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності JETRO (JapanExternalTradeOrganization). На неї було покладено функцію збирання інформації про зовнішніх конкурентів японських фірм, перспективи їх роботи на світових ринках.

2. США. У США конкурентна розвідка знаходиться під впливом типової для американців загальної недовіри населення та приватних компаній, до уряду та державних структур. Особливий наголос в комерційній розвідувальній діяльності робиться на короткостроковому підході до виконання завдань. Незважаючи на величезний потік публікацій зі стратегічного менеджменту, лише деякі американські фірми мають довгострокові плани. Діяльність підрозділів конкурентної розвідки у зв'язку з цим орієнтована на виконання завдань для запобігання потенційним загрозам.

3. Німеччина. Провідну роль у збиранні та аналізі комерційної інформації у Німеччині відіграють банки. Відповідальність держави за свої функції в Німеччині порівняно вища, ніж в Україні, тому державні структури регулярно передають інформацію банкам.

4. Швеція. У Швеції конкурентна розвідка приватних компаній розглядається як засіб забезпечення державної безпеки. Саме тому Швеція - єдина в світі країна, де видається диплом про вищу освіту за спеціальністю «конкурентна розвідка».

Такий закордонний досвід може бути корисним для вітчизняних органів влади.

З початку 2000-х рр. за кордоном розпочато викладання дисципліни «Конкурентна розвідка». Курс читається в багатьох, переважно у розвинутих країнах світу, коледжах, де розпочато читання лекцій з цієї дисципліни. Але

бізнес-школа при університеті Лунда (передмістя Стокгольма) є, майже єдиним містом, де присвоюють ступені магістра і доктора з конкурентної розвідки [3].

Цим проектом розпочато роботу над удосконаленням першого в Україні навчального посібника з конкурентної розвідки. У теперішній час відбуваються захисти кандидатських і докторських дисертацій за тематикою економічна безпека держави/ регіону/ підприємства у спеціалізованій вченій раді при НУ «Одеська політехніка» з окремими елементами з тематики конкурентна розвідка і безпекоорієнтоване управління інноваційно-інвестиційним розвитком.

Навчальний посібник з конкурентної розвідки є нагальною потребою системи вищої освіти і підготовки фахівців вищої кваліфікації в Україні.

Слідуючи розробки, що виконані у межах цього проекту, можуть бути передані для використання поза межами НУ «Одеська політехніка»: інформаційно-аналітичний доклад стану високотехнологічного виробництва в Україні, оцінка ринка туристичних послуг в Одеському регіоні, організаційні умови формування служби конкурентної розвідки на підприємстві, аналітичний доклад з питань кластеризації транскордонного співробітництва у контексті євроінтеграції України, розробка механізму подолання технічного відставання регіонів Українського Причорномор'я.

Список використаних джерел:

1. Войнаренко М.П. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія. Хмельницький, ХНУ, 2008. 382 с.
2. Захарченко В. І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Конкурентна розвідка у міжнародному бізнесі: навчальний посібник. Одеса: Олді-плюс, 2021. 272 с.
3. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Економічна безпека і конкурентна розвідка: навчальний посібник. Одеса: Бахва, 2018.520с.

ВПЛИВ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

*Тимохова Галина Борисівна,
к.е.н., доцент,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків,*

*Нікіфорова Яна Сергіївна
студентка 6 курсу,*

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

Процес модернізації економіки виявляється в інтернаціоналізації відтворювального циклу та формуванні глобального економічного простору, що залежить від інтересів суб'єктів з одного боку та зрілості економічної системи – з іншого тенденції розвитку економічного простору. Дані тенденції визначають якість та імпульс світового економічного розвитку, а також приносять ризики та невизначеність. Багато вчених займаються вивченням природи, функції та значення організаційної культури. Серед них можна виділити Балу О., Бондаренко О., Полянську А., Браун Є., Шеїна Є., Химич І., Чернишову Т. та ін. На формування, зміст і окремі параметри організаційної культури впливає безліч внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи особистість керівника (переконання, цінності і стиль), бізнес-середовище в цілому, галузь зокрема, національні культурні особливості.

Під впливом цих субкультур формуються основні життєві цінності та пріоритети місцевих жителів. Існують також фактори ризику в бізнес-середовищі, які пов'язані з особливостями національного контексту бізнес-середовища. Це розуміння особливо притаманне європейським і американським компаніям, і формування і розвиток їхньої корпоративної культури має велике практичне значення.

Дослідження [1] показує, що серед 1348 керівників і фінансових директорів, опитаних у Північній Америці, більшість респондентів відповіли, що ефективна корпоративна культура впливає на вибір ефективніших проектів і що вдосконалення можуть призвести до підвищення рівня ефективності роботи. Компанії, які пережили кризу, особливо усвідомлюють такі моменти. 85% респондентів заявили, що неефективна корпоративна культура збільшує можливості для неетичної поведінки, а 56% підтвердили, що ефективна культура зменшить маніпуляції прибутками компанії. В умовах глобалізації бізнес-середовища стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств передбачає взаємодію із зовнішніми ринками через експорт, імпорт, міжнародні інвестиції та партнерство. Ведення бізнесу на міжнародних ринках вимагає

співпраці з іноземними партнерами з різними культурними підходами. Це може змінити стратегію економічної поведінки українських компаній, зокрема спілкування, прийняття рішень, тайм-менеджмент і конфлікти між співробітниками.

Тому розвитку міжкультурної компетентності стає важливим чинником для успішної роботи в міжнародному середовищі. Загалом керівництво більшості компаній (92%) вважає, що вдосконалення корпоративної культури, тобто вибір культури, яка сприяє зростанню, може збільшити вартість компанії та вплинути на її стратегію. Тому компанії з посередніми стратегіями та ефективною організаційною культурою перевершують компанії з чітко ефективними стратегіями, але менш ефективною корпоративною культурою [1].

Однак насправді дві організації в одному середовищі можуть мати різні культури. Це пов'язано з впливом спільного досвіду членів організації, які по-різному вирішують дві ключові проблеми. Перший – зовнішня адаптація (що і як робити), а другий – внутрішня інтеграція (як співробітники реагують на щоденні організаційні завдання).

Щоб організації вижили в конкурентному середовищі в довгостроковій перспективі, їм потрібні чіткі орієнтири, тобто стратегії, які формують і впроваджують люди. Тому важливою роллю менеджменту є пошук і встановлення цільових орієнтацій, однаково прийнятних для різних людей і груп. Вибір шляхів досягнення цілей організації визначається її стратегією, тобто способом досягнення цілей.

Організаційна культура притаманна всім організаціям і пронизує організацію знизу вгору. Це відображається на ставленні до роботи та взаємодії персоналу. Людські ресурси організації мають велике стратегічне значення, тому стратегія людських ресурсів повинна відігравати важливу роль у виживанні організації та сприяти покращенню потенціалу людських ресурсів. Нові системи управління персоналом вимагають наявності адаптивності та загальної організаційної культури.

Досвід багатьох компаній показує, що для забезпечення сумісності корпоративної культури та стратегії організації повинні робити все можливе для мінімізації ризиків. Тому при формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності слід розробляти адаптаційні механізми, щоб знизити «культурний» ризик до прийнятного рівня бізнес середовища.

Список використаних джерел:

1. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528>

УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЗАСАДАХ ДОКАЗОВОЇ ПРАКТИКИ

*Михайлюта Вадим Вікторович,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро*

Сьогодні, в умовах довготривалої збройної агресії проти української державності, спостерігається тенденція щодо ускладнення управлінських процесів на локальному рівні (на рівні окремого підприємства). Особливої уваги заслуговують підприємства, установи та заклади соціальної сфери, які в умовах постійних ворожих атак повинні забезпечувати належний рівень якості, доступності та безпечності надання відповідних соціальних послуг для населення. Насамперед, мова йде про сферу освітні та медичних послуг, послуг із соціального захисту та соціального забезпечення, тобто про бюджетоорієнтовані та бюджетозалежні сфери, існування яких за рахунок позабюджетних коштів є практично неможливим. І в цій ситуації публічноуправлінська проблема, перш за все, фокусується на локальному рівні управління. Це пояснюється тим, що всі базові соціальні послуги населення отримує на локальному рівні управління, а в умовах довготривалої невизначеності, як це було на початку з пандемією COVID-19, або навіть продовжує й надалі існувати в умовах вже повномасштабного вторгнення та ведення бойових дій на території східних та низки південних регіонів України, організація їх надання на локальному рівні управління є надзвичайно утрудненою, або навіть неможливою в умовах руйнації чи пошкодження інфраструктурних об'єктів (табл.1).

Таблиця 1 - Характеристика інфраструктурних втрат галузі охорони здоров'я України в умовах повномасштабного вторгнення 2022-2024 рр.

Показник	Кількість зруйнованих об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів
Кількісна характеристика інфраструктурних втрат	214 <i>(без можливості подальшої відбудови)</i>	1619
Регіональний зріз найбільших галузевих втрат	Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області	

Джерело: складено автором за [1]

Візуалізація інформації, яка надана Міністерством охорони здоров'я України, показує, що національна мережа медичних підприємств постраждала майже у 30% регіонів (8 областей). Тому на підставі цих аналітичних даних можна впевнено сказати, що існуюча нині ситуація ідентифікувала перед керівною ланкою медичних підприємств локального чи регіонального рівня (обласні комунальні неприбуткові підприємства) нове управлінське завдання щодо організації пошуку та застосування інноваційних методів управління з метою досягнення визначених цілей управління, - надання якісних та доступних послуг в умовах медичного простору, безпечного для пацієнтів та медичного персоналу.

Одним із таких інноваційних підходів є підхід, який успішно можна застосувати на локальному рівні управління медичним підприємством в умовах невизначеності або кризи на засадах застосування практики, заснованої на доказах, тобто ЕВР-підхід (*англ. - EBP - evidence-based practice*). Досвід провідних країн зарубіжжі переконує, що ЕВР-підхід як інноваційний інструмент управління має надзвичайно широкі функціональні можливості, але разом з тим і вимагає структурованого підходу у його застосуванні. Це передбачає, що основними властивостями ЕВР-підходу при застосуванні його в управлінській практиці в умовах невизначеності виступаю, насамперед, такі як:

- формування можливостей до адаптації процесів у сфері управління та організації надання медичних послуг;
- доступ до швидкої інтерпретації даних і прийнятті обґрунтованих рішень.

Тож розглянемо більш ширше основний функціонал ЕВР-підходу, окремі складові якого можуть бути досить ефективними і застосовуватись в публічному адмініструванні медичних закладів на рівні територіальних громад, як комплексно, так і в рамках моноелементного використання.

1.Прийняття рішень на основі даних. Цей складник ЕВР-підходу передбачає, що управлінські рішення ґрунтуються не на системі застарілих даних, а дані збираються в режимі реального часу, адже саме під час кризи доступ до системно-галузевих даних у реальному часі є критично важливим. Медичні підприємства можуть впроваджувати або розширювати системи збору даних для моніторингу кількості пацієнтів, наявності ресурсів (наприклад, ліжок у відділеннях інтенсивної терапії, апаратів штучної вентиляції легенів) і можливостей персоналу.

2.Прогнозна аналітика. Цей складник ЕВР-підходу дозволяє керівнику медичного підприємства або команді менеджерів завчасно розподіляти ресурси та готуватися до різних сценаріїв перебігу подій (позитивний, негативний, оптимальний) в умовах невизначеності на основі використання прогнозних моделей, побудованих на основі історичних даних і даних у реальному часі. Наприклад, це може допомогти більш точно спрогнозувати потік пацієнтів, завчасно розподілити їх за маршрутами подальшого керування, визначити більш точно потреби в ресурсах або потенційні

спалахи чи загрози надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я (епідемія тощо).

3. *Гнучкі та ітераційні процеси управління.* Цей складник ЕВР-підходу в умовах невизначеності чи кризової ситуації передбачає використання на практиці керівництвом медичного підприємства інструментарію пілотного тестування чи фаст-експерименту. У такий спосіб саме пілотні ініціативи дозволяють менеджерам швидко тестувати на локальному рівні управління втручання в меншому масштабі та оцінювати їх результати перед повномасштабним впровадженням. Наприклад, це може бути новий порядок прийому пацієнтів (як це було в період пандемії COVID-19) або запровадження часткової зміни графіку роботи чергової зміни медперсоналу у відділеннях хірургічного профілю, яку початково випробували з невеликою групою персоналу, наприклад гінекологічного відділення, а потім цей графік було успішно імплементовано в діяльність всіх відділень лікарні, які мають хірургічну спеціалізацію, якщо пілотне випробування було ефективним за своїм основним результатом. Ефективність складника гнучких та ітераційних процесів управління додатково підсилюють належним рівнем організації каналів зворотного зв'язку. Так, регулярний зворотний зв'язок від медичного персоналу на рівень штабного управління (керівник медичного підприємства/установи) надає цінну інформацію, яка може впливати на прийняті рішення чи коригувати їх або удосконалювати в режимі реального часу.

4. *Покращена комунікація та прозорість.* Цей складник ЕВР-підходу формується через систему чітких каналів зв'язку, які забезпечуються регулярне та транспарентне спілкування з персоналом. А його результатом є зміцнення рівня довіри до керівництва та гарантія, що кожен працівник трудового колективу розуміє обґрунтування прийнятих рішень в умовах невизначеності чи кризи. Регулярні інтеракції за цим напрямком допомагають підтримувати моральний дух і зменшувати стрес у невизначені часи для трудового колективу медичного підприємства. Важливим в рамках внутрішніх комунікацій на локальному рівні управління є також періодичне оновлення та застосування доказових даних для медперсоналу у вигляді коротких викладів ключових політик, заснованих на фактичних даних, таких як зміни в протоколах догляду за пацієнтами або процедурах безпеки. Цей інструмент може значно допомогти поінформуванням медичного персоналу про новачі медичної практики, яка відповідає найкращим світовим зразкам.

5. *Критична оцінка доказів.* Цей складник ЕВР-підходу дозволяє швидко оцінити якість наявних доказів в критичний момент кризи чи невизначеності, і це є надзвичайно важливо у швидкозмінному середовищі медичної сфери. Керівники можуть використовувати ієрархію доказів (наприклад, рандомізовані контрольні дослідження, висновки експертів, тематичні дослідження тощо). Важливо пам'ятати, що цей складник дозволяє визначити пріоритетність інформації, що надходить в критичний момент з різних джерел, оцінити її та прийняти рішення на основі найвищого доступного

рівня доказів. Частіше за все, як це було, наприклад, в період пандемії, на локальному рівні управління керівники послуговувалися внутрішньогалузевими нормативно-правовими актами та документами, що пройшли адаптацію в рамках національних нормативно-правового поля. Слід враховувати, що під час кризи офіційні клінічні рекомендації можуть відставати від нових доказів. А тому керівники повинні залишатися відкритими для адаптації рекомендацій чи протоколів авторитетних установ (наприклад, таких як ВООЗ чи CDC) щодо їх застосування в медичній практиці на локальному рівні управління.

6. *Міжфункціональні команди та міждисциплінарна співпраця.* Цей складник ЕВР-підходу реалізується у таких напрямках, як формування груп реагування на кризові ситуації (антикризовий штаб), а також спільне партнерство з представниками наукової медичної спільноти (представники закладів вищої медичної освіти виступають експертами та стейкхолдерами). Насамперед, створення міжфункціональних команд забезпечує врахування різних точок зору. А в кризових ситуаціях ці команди можуть сприяти швидкому прийняттю рішень, об'єднуючи докази з різних сфер, що впливають на перебіг кризової події (зовнішні чи внутрішні чинники/загрози/можливості тощо). Частіше за все до складу міжфункціональних команд включають клініцистів, адміністраторів, матеріалістів, аналітиків та ін. Спільне партнерство з ЗВО медичного профілю чи громадськими організаціями охорони здоров'я може надати медичним підприємствам доступ до результатів найновіших зарубіжних досліджень, протоколів лікування та операційних стратегій, розширюючи їх доказову базу.

7. *Етичні міркування та підходи, орієнтовані на пацієнта.* Цей складник ЕВР-підходу є надзвичайно важливим елементом, адже він релевантний головному принципу функціонування системи охорони здоров'я – соціальна справедливість стосовно права на здоров'я. Тож концепції, засновані на доказах, які включають етичні принципи, можуть підтримувати справедливе, послідовне та прозоре прийняття рішень як стосовно адміністративного чи медичного персоналу, так і стосовно пацієнтів, стосовно якості їх лікування та безпеки в часи криз та невизначеності.

Отже, ЕВР-підхід в реаліях України є інноваційним інструментом публічного управління та адміністрування в умовах невизначеності, який слід використовувати в системі охорони здоров'я, насамперед, на локальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Втрати медичної системи понад два роки війни: 1833 об'єкти медзакладів пошкоджені або зруйновані вщент. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vtrati-medichnoyi-sistemi-za-ponad-dva-roki-vijni-1833-ob-yekti-medzakladiv-poshkozheni-abo-zrujnovani-vshent>

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ КРАЇНИ

*Меркулов Микола Миколайович,
д.е.н., професор,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет,
Семенюк Анна Сергіївна,
бакалаврант,
Національний університет «Одеська політехніка»*

Одним із ключових сегментів українського ринку і надалі залишається ринок капітальних вкладень. Форми інвестування на цьому ринку є капітальними вкладеннями у всіх видах - капітальними вкладеннями в нове будівництво, розширення, реконструкцію, технічне переозброєння.

Включення до складу інвестиційної сфери грошового ринку обумовлено його взаємозв'язком з такими об'єктами фінансового інвестування як депозитні вклади. Крім того, інфляційні процеси спровокували появу в нашій країні досить специфічного об'єкта інвестування у формі вільноконвертованої валюти низки країн і насамперед країн з найменшими темпами інфляції.

Проводячи порівняльний аналіз рівня розвитку та інтенсивності функціонування різних галузей інвестиційного ринку, можна зробити такі висновки та узагальнення [1, с.15-18,34,62-65].

1. Структурні деформації, які характерні для української економіки, що реформується, змінили співвідношення між різними інвестиційними сферами. Домінуюче становище на інвестиційному ринку набули два його елементи - ринок капітальних вкладень та ринок об'єктів приватизації. Незважаючи на тенденцію, що встановилася, до абсолютного скорочення капітальних вкладень у різних галузях господарського комплексу країни, відносна значимість цього фактора не втрачена.

2. Ринок капітальних вкладень нерозривно пов'язаний з ринком нерухомості, компенсуючи первинний ринок, де представлені об'єкти нового будівництва, і вторинний ринок, у межах якого здійснюється процес перерозподілу нерухомості. Первинний ринок є сферою капітальних вкладень у нове будівництво та реконструкцію об'єктів житлового, промислового та громадського призначення.

3. Інші елементи інвестиційного ринку поки не мають достатній рівень розвитку і не надають формуючого впливу на інвестиційний простір. Економічна наука та практика визначає ринок інвестицій як специфічний

ринковий простір, у межах якого здійснюються інвестиційні операції та організується процес обміну інвестиційними продуктами. Цільова орієнтація ринку інвестицій полягає у формуванні та ефективному використанні механізму, що регулює дії учасників інвестиційних угод. Функціонування даного ринку забезпечується власною інфраструктурою, яка поділяється на інституційну (організаційну) та інвестиційну інфраструктуру, в рамках якої визначається та впроваджується система правил, що регламентують інвестиційну діяльність.

Як і будь-яка операція обміну, інвестиційний обмін виражає відношення двох сторін: інвестора, який обмінює свої інвестиції у грошовій формі або у формі інших цінностей (як матеріальних, так і нематеріальних) на відповідні права володіння, при цьому інвестор та одержувач інвестицій можуть бути фізичною або юридичною особою (у тому числі державного або регіонального підпорядкування підприємством чи організацією), але не органом державного управління, який не має статусу юридичної особи [2, с. 121-127].

4. Визначальне місце у структурі інвестиційного ринку належить ринку об'єктів реального інвестування. Споживчий попит цьому ринку представляється складним структурним утворенням, ускладнює пошук адекватних методів сегментування і вибір цільового сегмента. З одного боку, носіями попиту є користувачі об'єктів інвестиційної діяльності (реального інвестування) новостворених та модернізованих основних фондів та оборотних коштів у всіх галузях та сферах національної економіки. З іншого боку, як безпосередні отримувачі інвестицій, виступають замовники, які уповноважені інвестором здійснювати реалізацію конкретних інвестиційних проєктів, що задовольняють запитам користувачів об'єктів інвестування. Таким чином, утворюється двоступінева структура споживчого попиту, в якій представлена посередницька ланка, що забезпечує взаємозв'язки між інвесторами та кінцевими споживачами інвестиційних продуктів.

Ця ланка охоплює сукупність замовників, які є безпосередніми одержувачами інвестицій з метою конструктивного використання під час реалізації інвестиційних проєктів. При цьому виразником потреб в інвестиціях є представлені на ринку інвестиційні проєкти, що відображають потреби кінцевих споживачів проєктованих об'єктів. У цьому контексті доцільно орієнтувати процес сегментації у бік структуризації сукупності інвестиційних проєктів (розробок), які потребують забезпечення інвестиціями та утворюють своєрідну ринкову сферу, яку можна ідентифікувати як ринок конкретних інвестиційних проєктів.

5. Ринок інвестицій з позиції системного підходу уявляється складним системно-організаційним утворенням, яке набуває властивостей, у тому

числі й рухатись до саморозвитку, незважаючи на свою складність. Крім основних елементів міжгалузевих інвестиційних систем державного (центрального), регіонального та муніципального підрозділів у них представлені такі елементи, як: посередницькі організації; кредитні установи; підприємства - постачальники; страхові організації; забудовники, які безпосередньо реалізують інвестиційні проекти (у сфері будівництва, модернізації, реконструкції); підрядні організації.

Інвестиційна система, яка підтримана впливом багатьох чинників зовнішнього оточення, має також безпосередній вплив з боку державних (Центр), регіональних та муніципальних органів управління, а також з боку професійних громадських об'єднань. Цей вплив настільки відчутний, що дозволяє, у принципі, розглядати даних суб'єктів як повноправних учасників інвестиційного ринку. Ключовими функціями органів державного управління різного рівня є організація та регламентація діяльності всіх учасників ринку відповідно до єдиних цільових орієнтирів інвестиційної системи.

Органи державного управління набувають особливого статусу в умовах трансформаційної економіки, коли здійснюється перехід від жорсткого адміністративного впливу, заснованого на заборонно-дозвільних механізмах, до гнучкої системи управління інвестиціями, що поєднує в собі ринкову орієнтацію та елементи права державного впливу [1, с. 72, 124-125].

Список використаних джерел:

1. Захарченко В.І., Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі: монографія. Херсон: Олді-плюс, 2013. 212 с.
2. Захарченко В.І., Лаптева В.В. Розвиток вартісного підходу при дослідженні інвестиційної привабливості підприємства: монографія. Одеса: Бахва, 2013. 168 с.

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПРАКТИКИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Кучмійова Тетяна Сергіївна,

к. е. н., доцент,

Саркова Анастасія Миколаївна,

здобувачка вищої освіти факультету Менеджменту,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

У сучасному світі екологічна відповідальність бізнесу стає невід’ємною частиною успішної діяльності компаній. Зростаючий тиск з боку суспільства, споживачів та регуляторів стимулює підприємства впроваджувати принципи сталого розвитку та відповідально ставитися до навколишнього середовища. Екологічна свідомість уже не є просто етичним обов’язком – вона перетворюється на важливий фактор конкурентоспроможності та інноваційного зростання.

Сучасні компанії стикаються з численними екологічними викликами, зокрема зміною клімату, вичерпанням природних ресурсів і збільшенням кількості відходів. У відповідь підприємства впроваджують інноваційні підходи для зменшення свого екологічного сліду. Це включає впровадження екологічно чистих технологій, оптимізацію виробничих процесів, розвиток систем управління відходами та створення екологічно відповідальних продуктів.

Норми екологічної відповідальності поступово закріплюються на законодавчому рівні, створюючи нові стандарти для бізнесу управління впливом на довкілля. З 2024 року понад 50 000 компаній у ЄС повинні розкривати інформацію про вплив своєї діяльності на довкілля у відповідності до Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку. Така звітність стане обов’язковою і для малого та середнього бізнесу з 2026 року. Підготовка до впровадження цих вимог вже триває, і компанії все активніше переглядають свої ланцюги постачання та інвестують в низьковуглецеві рішення [1].

Досягнення екологічних цілей вимагає новітніх технологій. Сучасні методи збору та аналізу даних, зокрема ДНК навколишнього середовища, спостереження Землі, акустичні технології та штучний інтелект, дозволяють компаніям більш ефективно оцінювати вплив своєї діяльності. Наприклад, технології обробки зображень допомагають ідентифікувати екосистемні зміни, спричинені виробничою діяльністю.

Також, сучасні підприємства активно шукають способи скоротити свій

вуглецевий слід, приділяючи особливу увагу поводженню з відходами. Зменшення відходів стає ключовим напрямком для компаній, які прагнуть досягти екологічної відповідальності та відповідати очікуванням споживачів і регуляторів. Викиди метану, що утворюються під час розкладання органічних відходів, є серйозною екологічною проблемою, адже цей газ у 80 разів агресивніший за CO₂. Для боротьби з цією проблемою компанії запроваджують програми компостування, перетворюють харчові відходи на біогаз і зменшують кількість сміття, яке потрапляє на звалища. Одноразовий пластик замінюється біорозкладаними або багаторазовими матеріалами, що сприяє скороченню забруднення. Водночас уряди підтримують такі ініціативи через податкові стимули та гранти на розвиток переробки. Це створює нові можливості для бізнесу, сприяє збереженню ресурсів і покращенню екологічної репутації компаній [2].

Перехід на відновлювані джерела енергії став глобальним трендом. Компанії інвестують у сонячні, вітрові та інші альтернативні джерела енергії. Це дозволяє зменшити викиди парникових газів та залежність від викопних видів палива, що не лише знижує екологічний слід, але й забезпечує довгострокову економічну вигоду.

Згідно з прогнозами, у 2024 році очікується зростання встановленої потужності відновлюваних джерел енергії на 17%, до 42 ГВт, що становитиме майже чверть виробництва електроенергії [3]. Інвестиції в "зелену" енергію також приносять фінансові вигоди. Використання відновлюваних джерел енергії може знизити операційні витрати та забезпечити стабільність цін на енергію, оскільки вони менш піддаються коливанням ринку, ніж викопні види палива.

Крім того, уряди багатьох країн пропонують податкові стимули для бізнесу, що інвестує в відновлювані джерела енергії. Наприклад, у США існують податкові кредити для бізнесу, що інвестує в сонячні енергетичні системи, які можуть зменшити федеральний податок на прибуток на певний відсоток від вартості системи [4].

Таким чином, інвестування в відновлювані джерела енергії не лише сприяє збереженню довкілля, але й забезпечує економічні переваги для бізнесу, включаючи зниження витрат та отримання податкових пільг.

Також, ще одним із ключових трендів є впровадження принципів циркулярної економіки. Цей підхід мінімізує кількість відходів і максимізує використання вторинних ресурсів. Наприклад, ІКЕА реалізує політику "замкнутого циклу", переробляючи старі меблі для створення нових.

Успіх екологічних ініціатив неможливий без підвищення екологічної свідомості співробітників. Багато компаній впроваджують програми

"зелених" офісів, які передбачають сортування сміття, зменшення використання пластику та застосування енергозберігаючих технологій [5].

Українські компанії також активно інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, впроваджуючи екологічно відповідальні практики та інвестуючи у відновлювані джерела енергії.

Агропромисловий холдинг "Астарта" з 2017 року публікує звіти за стандартами GRI, розкриваючи основні показники сталого розвитку, проекти підтримки громадських ініціатив та способи реагування на кліматичні зміни. У 2022 році компанія продовжила звітувати про свої зусилля у напрямку сталого розвитку, підкреслюючи свою роль у підтримці сталого розвитку української держави та суспільства, інтеграції країни в європейські ринки та внесок у глобальну продовольчу безпеку та боротьбу зі зміною клімату [6].

Енергетичний холдинг "ДТЕК" активно інвестує у відновлювані джерела енергії. У 2024 році компанія планує інвестувати майже 4 млрд грн у ремонт та відновлення теплоелектростанцій, які постраждали внаслідок війни. Крім того, ДТЕК має амбітні плани до 2030 року побудувати у Європі до 5 ГВт потужностей за €6–6,5 млрд, що свідчить про прагнення компанії розширити свою присутність у сфері відновлюваної енергетики [7].

Металургійна компанія "Інтерпайп" впровадила екологічно чисте виробництво сталі на підприємстві "Інтерпайп сталь", використовуючи електрометалургійний спосіб виробництва, який є найбільш екологічним із можливих.

Це дозволило скоротити викиди парникових газів у 10 разів. Фінансування проєкту здійснювалося за рахунок іноземних інвестицій за європейськими стандартами, а технічні умови розроблялися з нуля [8].

Український ринок також реагує на глобальні зміни у сфері харчування. Згідно з дослідженнями компанії Nielsen, 75% українських споживачів перевіряють склад продуктів, а 73% готові платити більше за натуральність. Найбільш небажаними у складі продуктів є штучні добавки та барвники (80%), антибіотики, гормони (80%) та ГМО (74%) [9].

Таким чином, екологічна відповідальність стала ключовим елементом успішного бізнесу. Компанії адаптуються до нових вимог, впроваджуючи екологічно чисті технології, оптимізуючи виробничі процеси, зменшуючи відходи та інвестуючи у відновлювану енергетику. Вони прагнуть скоротити свій вуглецевий слід, впроваджують принципи циркулярної економіки та забезпечують прозорість через екологічну звітність, яка з 2024 року стає обов'язковою в ЄС.

Українські компанії також починають активно інтегрувати ці практики, скорочуючи викиди та розвиваючи відновлювані джерела енергії. Це не лише

покращує екологічний стан, але й зміцнює їхню конкурентоспроможність, забезпечуючи довгострокову економічну вигоду.

Список використаних джерел:

1. Olynes N. IMD. Sustainability trends shaping corporate priorities in 2024. URL: <https://www.imd.org/ibyimd/2024-trends/sustainability-trends-shaping-corporate-priorities-in-2024/> (дата звернення: 11.11.2024).
2. Environmental trends in business 2023. URL: <https://www.upshow.tv/resources/blog/environmental-trends-in-business-2023> (дата звернення: 11.11.2024).
3. Motyka M., Thomson J., Hardin K., Amon C. Deloitte. Renewable energy industry outlook 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/renewable-energy/renewable-energy-industry-outlook.html> (дата звернення: 11.11.2024).
4. U.S. Department of Energy. Federal solar tax credits for businesses. URL: <https://www.energy.gov/eere/solar/federal-solar-tax-credits-businesses> (дата звернення: 11.11.2024).
5. Ecoclub UA. Екологічна відповідальність бізнесу. URL: <https://ecoclubua.com/featured/ekolohichna-vidpovidalnist-biznesu/#contact> (дата звернення: 11.11.2024).
6. Astarta Holding. URL: <https://astartaholding.com/polityky-ta-procedury-zi-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 11.11.2024).
7. Forbes Ukraine. «Люди не сприймають ДТЕК як олігархічну структуру». Як війна змінила енергокомпанію Ріната Ахметова та чи очікувати відключень наступної зими.
8. URL: <https://forbes.ua/company/lyudi-ne-spriymayut-dtek-yak-oligarkhichnu-strukturu-yak-viy-na-zminila-energokompaniyu-rinata-akhmetova-ta-chi-ochikuvati-vidklyuchen-nastupnoi-zimi-velike-intervyu-z-maksimom-timchenkom-24072023-14975> (дата звернення: 11.11.2024).
9. Pravo.ua. Екологічна відповідальність бізнесу – важлива складова сталого розвитку. URL: <https://pravo.ua/ekolohichna-vidpovidalnist-biznesu-vazhlyva-skladova-staloho-rozvytku-vvazhaiut-uchasnyky-forumu-z-ekolohii-ta-staloho-rozvytku/> (дата звернення: 11.11.2024).
10. 24 канал. Чиста етикетка – новий глобальний тренд у харчуванні. URL: https://idea.24tv.ua/chista-etiketka-noviy-globalniy-trend-harchuvanni-chomu-yogo_n1721422 (дата звернення: 11.11.2024).

БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Матвєєва Юлія Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент,
ст. викл. кафедри управління ім. О. Балацького,
Олешко Олександр Миколайович
кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри громадського здоров'я,
магістрант освітньої програми «Організація і управління охороною
здоров'я», гр. УЗ.мз-31,
Яшукова Євгенія Вікторівна
магістрантка освітньої програми «Організація і управління
охороною здоров'я», гр. УЗ.мз-41
Сумський державний університет, м. Суми*

Впровадження міжнародних стандартів якості у медичній сфері є надзвичайно важливим для забезпечення високого рівня безпеки, ефективності та якості медичних послуг. Такі стандарти сприяють уніфікації підходів до надання медичної допомоги, оптимізації управлінських процесів та підвищенню довіри з боку пацієнтів. Водночас, для глибокого розуміння впливу цих стандартів та визначення тенденцій і прогалів у дослідженнях з управління якістю в медичній галузі важливо провести комплексний бібліометричний аналіз. Використання бази даних Scopus для такого аналізу дозволяє виявити ключові напрями досліджень, провідні наукові установи та провідних фахівців у цій сфері, що допомагає формувати обґрунтовані підходи до подальших досліджень і впровадження якісних стандартів у практику охорони здоров'я.

Таким чином, нами був проведений бібліометричний аналіз наукових досліджень з управління якістю в галузі охорони здоров'я за ключовими термінами *healthcare AND management AND standards*. В базі даних Scopus за даними пошуковими термінами міститься всього 26 269 наукових документів.

Динаміку кількості наукових публікацій з 2000 по 2024 рр. репрезентовано на рисунку 1, який демонструє загальну тенденцію до зростання.

У період з 2000 до 2017 року спостерігається стійке зростання кількості наукових публікацій, що досягає максимуму в 1677 робіт у 2017 році. Після цього відзначається період спаду та коливань у 2018–2023 роках. У 2024 році фіксується значне зростання кількості публікацій до 1498, що вказує на відновлення інтересу до досліджуваної тематики.

Загальна кількість праць та їх динаміка відображають актуальність обраної тематики дослідження.

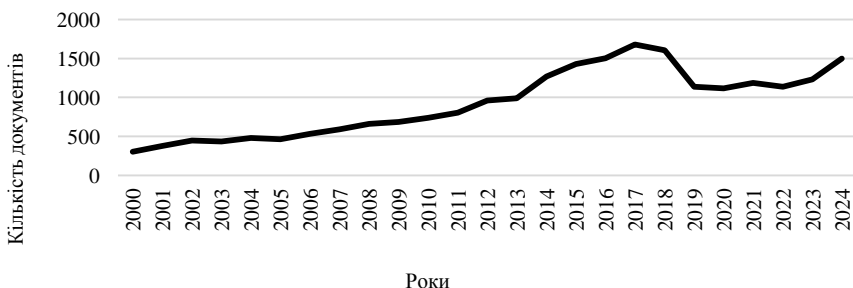


Рисунок 1 – Динаміка публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards за період з 2000 по 2024 рр. Джерело: сформовано на основі БД Scopus [1]

Аналіз кількості публікацій за ключовими словами "healthcare AND management AND standards" демонструє домінування медичних дисциплін, (20195 публікацій) та сестринської справи (3787), що вказує на високий інтерес до стандартів якості у цих сферах, рис. 2.

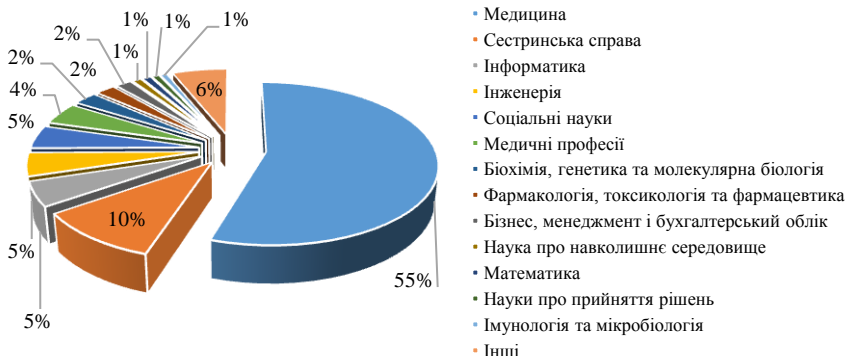


Рисунок 2 – Публікації у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі галузей Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [1]

Інші галузі, такі як інформатика, інженерія, соціальні науки, також демонструють зацікавленість, підкреслюючи міждисциплінарний характер досліджень у сфері медичного управління та стандартів.

Аналіз публікацій за ключовими словами "healthcare AND management AND standards" у розрізі країн показує, що найбільше досліджень проведено у США (7931), Великій Британії (3632), Австралії (1518) та Канаді (1474), рис. 3.

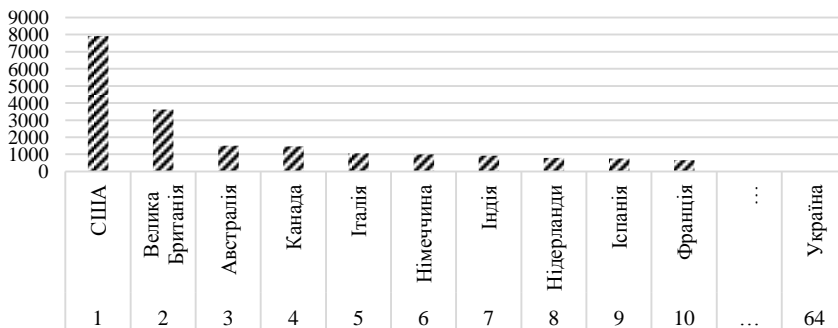


Рисунок 3 – Рівень публікацій у БД Scopus за пошуковими термінами healthcare AND management AND standards у розрізі країн
Джерело: сформовано авторами на основі БД Scopus [1]

Європейські країни, такі як Італія, Німеччина, Нідерланди, Іспанія та Франція, також виявляють значний інтерес до цієї тематики. Україна, з 44 публікаціями, посідає 64-те місце, що свідчить про потребу посилення досліджень у цій сфері, необхідно активізувати наукові дослідження з питань стандартів та управління в охороні здоров'я для інтеграції з міжнародним досвідом.

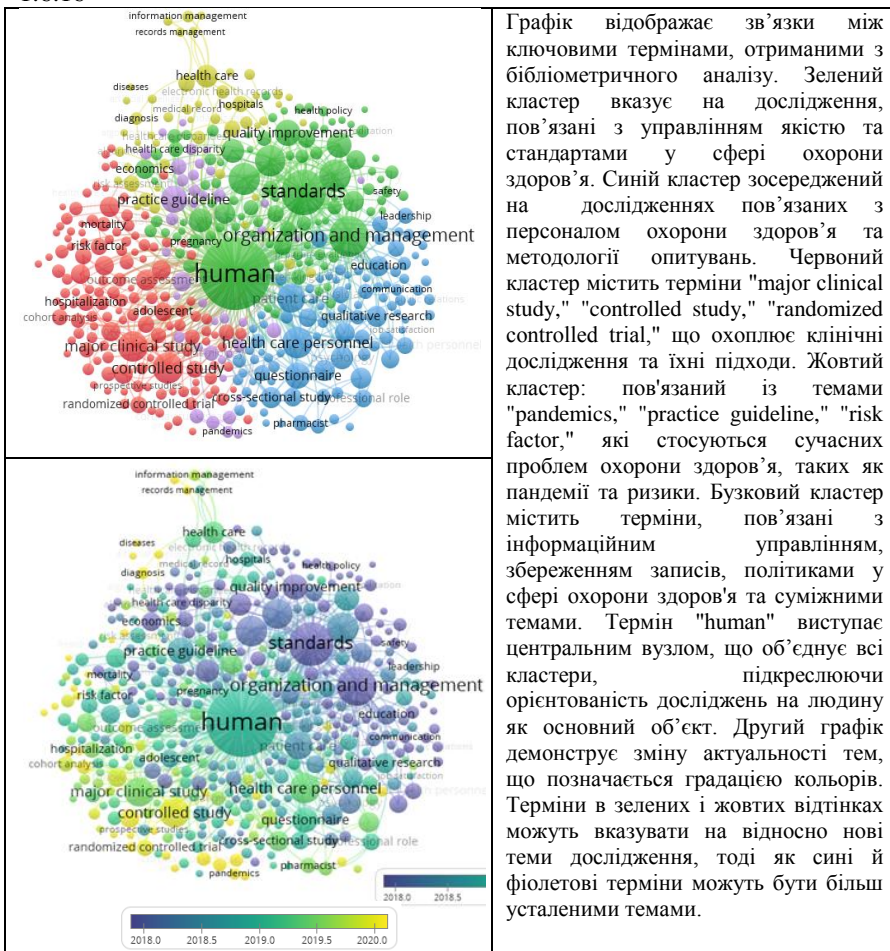
До провідних закладів освіти, що приділяють особливу увагу тематиці дослідження належать: Університет Торонто, Гарвардська медична школа, Королівський коледж Лондона, Сіднейський університет, Лондонський університетський коледж, Імперський коледж Лондона, Медичний центр ВА, Оксфордський університет, Університет Монаш.

Серед закладів, що здійснюють фінансування досліджень у сфері охорони здоров'я, виділяються: Національні інститути здоров'я, Міністерство охорони здоров'я та соціальних служб США, Європейська комісія, Національний інститут досліджень охорони здоров'я, Національний інститут досліджень у сфері охорони здоров'я та догляду, Канадський інститут досліджень охорони здоров'я, Національна рада з охорони здоров'я та медичних досліджень, Науково-медична рада, Агентство досліджень і якості охорони здоров'я та Дослідження та інновації Великобританії.

Бібліометричний аналіз, виконаний за допомогою VOSviewer 1.6.16, дозволив ідентифікувати п'ять основних кластерів, опис яких наведено в таблиці 1. Кожен кластер відповідає певній тематичній групі, яка показує зв'язки між ключовими термінами в дослідженнях.

Таблиця 1 – мережвий графік, виконаний за допомогою VOSviewer

1.6.16



Кластеризація ключових термінів виявила п'ять основних тематичних напрямів досліджень у сфері стандартів та управління в охороні здоров'я.

Це дозволяє ідентифікувати основні наукові напрями, ключові теми та тенденції, що сприяють ефективнішому плануванню подальших досліджень у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Scopus. URL: <http://surl.li/gsaika>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Метіль Тетяня Костянтинівна

к. е. н., доцент,

Ізмаїльський державний гуманітарний університет,

Гончарук Анастасія Володимирівна,

бакалаврант,

Національний університет «Одеська політехніка»

В сучасній літературі, присвяченій управлінню соціально-економічними процесами, об'єктами та відносинами, все ширше використовуються такі поняття, як "програмно-цільове планування", "програмно-цільове управління", "програмно-цільові методи", "програмно-цільовий підхід". Починаючи з другої половини ХХ ст., програмно-цільова методологія поступово проникає в нові сфери діяльності людей, органів управління економікою регіонів і країн, знаходить відображення в глобальних економічних, соціальних і природоохоронних процесах.

У міру виникнення і загострення політичних, національних, соціально-економічних, морально-етичних, релігійних, екологічних проблем, що вимагають для свого вирішення комплексу взаємопов'язаних заходів та використання різних ресурсних джерел, роль програмно-цільових методів і цілових програм в управлінні зростає. Процеси світової економічної інтеграції, глобалізації, що залучають до своєї орбіти різні країни, регіони, організації, соціальні групи, можуть бути скоординовані та впорядковані тільки на основі застосування програмно-цільової методології.

Таким чином, програмно-цільова діяльність являє собою систему заходів і дій, проведення яких спрямоване на досягнення єдиної, заздалегідь визначеної мети [3].

Програмно-цільова діяльність може набувати різних форм, зокрема: "цільове планування", "цільове управління", "соціально-економічне програмування". Всі ці форми діяльності, що охоплюють цільове планування, прогнозування, організацію та координацію на програмній основі, використовують загальну методологію, яка називається програмним цільовим підходом або цільовим методом. Така методологія найбільш характерна для процесів прийняття управлінських рішень, пов'язаних з вирішенням проблемних завдань у різних сферах життя, економіки, виробництва, обміну та споживання.

У широкому сенсі цільовий метод є способом вирішення великих і складних проблем за допомогою розробки та впровадження системи програмних заходів, орієнтованих на досягнення конкретних цілей. При безпосередньому застосуванні цільового методу до конкретних проблем проявляються його специфічні особливості, обумовлені природою об'єктів і процесів [4, с. 273].

Істоки програмно-цільового управління сягають попередніх десятиліть і навіть століть. Як один із яскравих проявів системного підходу в управлінні, цільове управління було присутнє у всіх процесах управління, побудованих на системній основі. Поняття цілі та управління, орієнтованого на досягнення цілей, зустрічається ще в працях давньогрецьких філософів. Офіційне документальне закріплення програм як інструменту планування та управління відноситься до початку ХХ ст.

На міжнародній арені багато років проводяться дослідження із застосуванням програмного підходу, наприклад, у соціально-економічному розвитку Одеського регіону, можливості організації території, поліпшення транскордонного співробітництва та інноваційного розвитку промислового комплексу регіону. Цей підхід також застосовується в управлінському консультуванні суб'єктів господарювання на півдні України [4].

Список використаних джерел:

1. Захарченко В. І., Запоточний І. В. Державне регулювання регіональної економіки. Харків: Одиссей, 2003. 592 с.
2. Про державні цільові програми: Закон України № 1621 від 18.03.2004 р. *Інвестгазета*, 2007, № 1. С. 4-8.
3. Захарченко В., Паларієв О. Кластерна форма територіально-виробничої організації: монографія. Рига: Baltija Publishing, 2020. 376 с.
4. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник. За ред. В. І. Захарченка. Одеса: Фенікс, 2020. 335 с.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БОРОТЬБІ З ЛЕГАЛІЗАЦІЄЮ ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ: МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Березовчук Михайло Олегович,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

Проблематика легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, є однією з ключових загроз сучасної економіки та національної безпеки. Глобалізація фінансових ринків, стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання міжнародної торгівлі створюють нові можливості для незаконних фінансових операцій. У відповідь на ці виклики, публічне управління відіграє визначальну роль у розробці ефективних механізмів протидії.

Сучасна парадигма публічного управління в боротьбі з легалізацією незаконних доходів базується на інтегрованому підході, що включає застосування правових, інституційних, інформаційних та технічних інструментів. Зокрема, важливе значення має створення та впровадження механізмів моніторингу фінансових операцій, зміцнення міжнародного співробітництва, а також удосконалення системи управління ризиками у фінансовій сфері.

Ефективна протидія легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом базується на використанні таких основних механізмів, як регуляторний, інституційний та моніторинговий [1].

Так, **регуляторний механізм** полягає у прийнятті антикорупційного та фінансового законодавства, яке враховує міжнародні стандарти, зокрема рекомендації FATF (Financial Action Task Force) та стверненні національних стратегій і програм для боротьби з відмиванням коштів.

Натомість, інституційний механізм сприяє формуванню спеціалізованих органів, таких як фінансові розвідки (наприклад, Державна служба фінансового моніторингу) та забезпеченню ефективної координації між правоохоронними органами, банками та іншими фінансовими установами.

Моніторинговий механізм відображається у застосуванні систем аналізу підозрілих транзакцій у фінансовому секторі; автоматизації процесів виявлення ризиків через інтеграцію штучного інтелекту та блокчейн-технологій.

Інструменти слугують засобами реалізації механізмів публічного управління, спрямованих на виявлення, запобігання та нейтралізацію процесів легалізації злочинних доходів.

Правові інструменти слугують основою для встановлення чітких правил, обов'язкових для виконання усіма учасниками фінансової системи, та

криміналізації процесу відмивання коштів. Вони створюють нормативне середовище, яке регулює діяльність фінансових установ, запроваджує стандарти звітності та відповідальності, а також забезпечує можливість притягнення порушників до відповідальності.

Фінансові інструменти слугують для введення механізмів прозорості для кінцевих бенефіціарних власників та впровадження електронних реєстрів транзакцій із доступом для контролюючих органів.

Технологічні інструменти спрямовані на автоматизацію процесів моніторингу та аналізу фінансових операцій для виявлення підозрілих транзакцій і схем. Вони включають використання Big Data, штучного інтелекту та блокчейн-технологій, що підвищують точність, швидкість і прозорість протидії легалізації злочинних доходів [2].

Отже, перспективами ефективності публічного управління у боротьбі з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, на нашу думку, можуть стати: розширення участі у міжнародних угодах і програмах обміну інформацією; створення глобальних баз даних про фінансові злочини; впровадження механізмів участі громадян у моніторингу публічних фінансів; розвиток культури антикорупційної поведінки; регулювання криптовалютного ринку як потенційного інструменту відмивання коштів тощо.

Підсумовуючи зазначимо, ефективність публічного управління у боротьбі з легалізацією злочинних доходів значною мірою залежить від узгодженості дій держави, бізнесу та суспільства. Поєднання регуляторних, інституційних та моніторингових механізмів із сучасними правовими, фінансовими й технологічними інструментами здатне мінімізувати ризики цього явища. Перспективи розвитку системи протидії вимагають активізації міжнародної співпраці, впровадження інноваційних технологій і формування довгострокової стратегії, що враховує динаміку глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Бисага К. В. Державне управління у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом: європейський досвід для України: дис. на здоб. наук. ступ. к.н. з держ. управл.; 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Івано-Франківськ, 2018. 219 с.

2. Міжнародні стандарти з протидії відмиванню доходів та фінансуванню тероризму і розповсюдженню зброї масового знищення: Рекомендації FATF. Прийнято MONEYVAL на 46 Пленарному засіданні (Страсбург, 8- 12 грудня 2014).URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/books/5%20round%20FATF.pdf>

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

*Меркулов Богдан Олексійович,
здобувач ОП «Організація і управління охороною здоров'я», гр.
УЗ.мз-31,*

Сумський державний університет, м. Суми

Сьогодні особливої важливості набуває впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінських і клінічних процесів у медичних закладах. Цифровий документообіг сприяє оптимізації обробки даних, знижує витрати на папір і забезпечує швидкий доступ до інформації для медперсоналу. Це важливо для багатопрофільного закладу, що надає широкий спектр послуг, включаючи ургентні втручання. Електронні системи документообігу покращують координацію між відділеннями, знижують людські помилки та підвищують прозорість документообігу.

КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міськради використовує медичну інформаційну систему «Helsi» відповідно до вимог НСЗУ. «Helsi» забезпечує ефективний електронний документообіг, ведення електронних карток, управління записами до лікарів, обробку е-направлень та е-рецептів, а також взаємодію з центральною базою ЕСОЗ (ЕСОЗ, 2024). Це сприяє дотриманню стандартів НСЗУ, підвищує якість медобслуговування, полегшує адміністрування і покращує доступ пацієнтів до послуг.

Проблеми впровадження електронного документообігу в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради (ЦМКЛ) є типовими для багатьох медичних закладів в Україні, які переходять до цифровізації документообігу. Ці проблеми можна розділити на технічні, організаційні та соціальні аспекти:

Технічні проблеми: інтеграція систем: сумісність програм часто потребує значних ресурсів і адаптації, зокрема інтеграція нових функцій у МІС «Helsi»; безпека даних: захист персональної інформації та запобігання витокам є викликом; інфраструктура: нестача сучасного обладнання чи нестабільність інтернету перешкоджають функціонуванню системи.

Організаційні проблеми: навчання персоналу: відсутність належної підготовки уповільнює перехід на електронні системи; опір змінам: перехід із паперового на електронний документообіг викликає труднощі та спротив серед працівників.

Фінансові обмеження: вартість впровадження: значні витрати на придбання програмного забезпечення та оновлення обладнання; обмежене фінансування: нестача коштів для підтримки та оновлень системи.

Соціальні проблеми: ставлення пацієнтів: недостатня поінформованість або обмежений доступ до цифрових сервісів; співпраця з установами:

інтеграція з іншими закладами може спричинити затримки та проблеми обміну даними (КНП «ЦМКЛ» СМР, 2024).

Попри ці виклики, впровадження електронного документообігу є важливим кроком для підвищення ефективності управління закладом, покращення якості медичних послуг та забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації як для персоналу, так і для пацієнтів. Шляхи вдосконалення системи електронного документообігу в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради зосереджуються на підвищенні ефективності закладу, безпеки даних, обслуговування пацієнтів і впровадженні новітніх технологій. Розглянемо основні напрями підвищення ефективності впровадження електронного документообігу в медичному закладі.

Модернізація програмного забезпечення та інтеграція. Необхідно забезпечити повну інтеграцію електронної системи документообігу з іншими медичними інформаційними системами і ЕСОЗ, для покращення обміну даними між закладами охорони здоров'я. Це скоротить дублювання записів і прискорить обслуговування. Варто також розширити функціонал системи: автоматизація процесів, інтерфейси для внесення діагнозів, планування лікувальних заходів тощо. Підвищення кібербезпеки. Упровадження шифрування даних і багаторівневої автентифікації користувачів мінімізує ризик витоку інформації. Регулярне тестування системи допоможе виявляти вразливості й запобігати загрозам. Навчання персоналу. Постійне навчання медичного персоналу для роботи з електронною системою та забезпечення ІТ-підтримки допоможуть уникнути збоїв у процесі обслуговування пацієнтів. Оптимізація процесів. Аналіз робочих процесів із метою усунення надмірної бюрократії, впровадження електронних шаблонів і скорочення паперового документообігу, зокрема шляхом використання електронних підписів. Зворотний зв'язок і користувацький досвід. Збір відгуків користувачів системи та інтерактивна підтримка, як-от онлайн-чати, дозволять враховувати практичні потреби персоналу.

Новітні технології. Перенесення частини операцій у хмарне середовище підвищить доступність даних. Функції телемедицини забезпечать дистанційне консультування та обмін даними між лікарями.

Зазначені заходи покращать ефективність системи електронного документообігу, підвищать якість медичних послуг і відповідатимуть сучасним стандартам.

Список використаних джерел:

1. КНП «ЦМКЛ» СМР. Офіційний сайт URL: <https://cmkl.sumy.ua>
2. Електронна система охорони здоров'я. (2024). URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronni-medichni-zapisi-v-esoz>

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сулим В. В.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОБОРОННІЙ ПРОМИСЛОВІСТІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Кузьменко Сергій Миколайович,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків*

Оборонна промисловість є ключовим елементом забезпечення національної безпеки, особливо в умовах сучасних геополітичних викликів та збройної агресії проти України. Висока динаміка змін у воєнно-політичному середовищі, стрімкий розвиток військових технологій та інтеграція України у глобальні безпекові процеси висувають нові вимоги до системи державного управління в оборонній промисловості.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оптимізації механізмів державного управління для забезпечення ефективної координації між державними інституціями, підприємствами оборонного комплексу та міжнародними партнерами. Недостатня модернізація виробничих потужностей, обмежене фінансування та слабка інтеграція інноваційних технологій є чинниками, що стримують розвиток оборонної промисловості України.

На сьогодні оборонна промисловість України залишається важливим сектором економіки, проте стикається зі значними викликами у забезпеченні своєї ефективності та конкурентоспроможності. Сучасний стан характеризується наявністю значного виробничого потенціалу, частина якого була успадкована від радянської оборонної інфраструктури, а також активізацією співпраці з міжнародними партнерами, зокрема у межах програм НАТО та ЄС. У той же час більшість підприємств галузі функціонують на застарілій технічній базі, що обмежує їхню можливість виробляти сучасну високотехнологічну продукцію [1].

Ці недоліки значно знижують потенціал оборонної промисловості у забезпеченні потреб Збройних Сил України та експортних можливостей. Для подолання цих проблем потрібні системні реформи, спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію державного управління та посилення інноваційної складової галузі.

Розвиток оборонної промисловості України є стратегічним завданням, яке потребує впровадження сучасних підходів до державного управління, модернізації виробництва та інтеграції у світову економіку.

Модернізація виробничих потужностей оборонної промисловості України передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Залучення інвестицій стане ключовим фактором для

оновлення застарілої матеріально-технічної бази та створення конкурентоспроможних зразків озброєння. Ці заходи дозволять підвищити ефективність виробництва, відповідність продукції сучасним стандартам і зміцнити експортний потенціал галузі.

Реформування нормативно-правової бази оборонної промисловості України передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема у сфері військово-технічного співробітництва. Це дозволить підвищити прозорість і ефективність процесів, стимулювати державно-приватне партнерство та створити сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів. Такий підхід сприятиме інтеграції України в глобальні оборонні ринки та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Розвиток кадрового потенціалу оборонної промисловості України передбачає вдосконалення системи підготовки спеціалістів, орієнтованої на сучасні технології та потреби галузі. Важливим аспектом є створення умов для утримання кваліфікованих кадрів шляхом забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, соціальних гарантій та можливостей професійного розвитку. Це сприятиме збереженню інтелектуального капіталу та підвищенню ефективності функціонування оборонного комплексу.

Підсумовуючи зазначимо, оборонна промисловість України має значний потенціал для забезпечення національної безпеки та економічного розвитку, проте потребує системних змін у механізмах державного управління. Аналіз сучасного стану галузі свідчить про низку критичних проблем, серед яких застарілість виробничих потужностей, недостатнє фінансування інновацій, недосконалість нормативно-правової бази та кадровий дефіцит.

Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу галузі шляхом створення умов для мотивації фахівців, забезпечення гідного рівня оплати праці та посилення співпраці з науковими установами. Інтеграція України у міжнародні безпекові ініціативи, активізація співпраці з НАТО та вихід на глобальні ринки оборонної продукції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі та зміцненню її позицій на світовій арені.

Таким чином, комплексний підхід до реформування оборонної промисловості сприятиме не лише зміцненню обороноздатності країни, а й створенню нових можливостей для економічного зростання та технологічного прориву.

Список використаних джерел:

1. Вельган О.О. Механізми державного регулювання розвитку оборонної промисловості України: дис. на здоб. наук. ступ. д.н. з держ. управл.; 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2023. 386 с.

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

*Урошев Мирослав Юрійович,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків*

Інноваційна активність регіонів є визначальним чинником їхнього економічного розвитку, конкурентоспроможності та сталості. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу регіони стають основними драйверами впровадження інновацій, адже саме на їхньому рівні формуються ключові механізми підтримки та стимулювання новаторських ідей. Водночас Україна стикається з низкою викликів у цьому напрямі, зокрема недостатнім фінансуванням інноваційних проєктів, слабкою інтеграцією науки, бізнесу та влади, а також нерівномірністю розвитку регіонів.

Міжнародний досвід демонструє, що успішне стимулювання інноваційної активності регіонів базується на застосуванні таких механізмів, як створення спеціальних економічних зон, розвиток інноваційних кластерів, впровадження програм державно-приватного партнерства та підтримка стартапів. Вивчення й адаптація цих інструментів у поєднанні з урахуванням вітчизняних реалій є важливим завданням для формування ефективної інноваційної політики в Україні [1].

Створення спеціальних економічних зон є ефективним механізмом стимулювання інноваційної діяльності через надання податкових пільг, спрощення регуляторних процедур та створення сприятливих умов для бізнесу. Цей інструмент сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку інфраструктури та формуванню інноваційного середовища в регіонах. У міжнародній практиці спеціальні економічні зони показали свою ефективність, зокрема у Польщі, де вони стали ключовими точками економічного зростання. Водночас в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу для забезпечення прозорості їхньої роботи та підвищення привабливості для інвесторів.

Інноваційні кластери об'єднують підприємства, науково-дослідні установи та органи влади для спільної реалізації інноваційних проєктів. Цей механізм забезпечує концентрацію ресурсів, обмін знаннями та розвиток партнерства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Успішні приклади, такі як Кремнієва долина в США чи кластер біотехнологій у Німеччині, демонструють значні переваги кластерного підходу. Для України важливо створити сприятливі умови для формування кластерів,

зокрема через підтримку малого та середнього бізнесу, орієнтованого на інновації.

Державно-приватне партнерство є дієвим механізмом мобілізації ресурсів для розвитку інноваційної інфраструктури та впровадження технологій. Ці програми передбачають розподіл ризиків і відповідальності між державою та бізнесом, що стимулює реалізацію проектів, які в іншому випадку залишалися б нереалізованими. Успішне впровадження ДПП, наприклад, у країнах Скандинавії дозволило модернізувати наукові парки та сприяти розвитку стартап-екосистем. Для України важливо розробити прозорі моделі партнерства та підвищити довіру між державою і приватним сектором.

Стартапи є джерелом інновацій, що сприяють розвитку технологій і створенню робочих місць. Підтримка стартапів через акселераційні програми, гранти, венчурне фінансування та менторство сприяє їхньому швидкому зростанню та виходу на міжнародні ринки. Такі країни, як Ізраїль і Сингапур, активно застосовують ці механізми, перетворюючи стартапи на основні драйвери економіки. В Україні для підтримки стартапів необхідно створити розвинену екосистему з акцентом на доступ до фінансування та розвитку бізнес-навичок [2].

Підсумовуючи зазначимо, стимулювання інноваційної активності регіонів України є ключовим фактором економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку. Аналіз міжнародного досвіду та вітчизняних реалій свідчить, що ефективне застосування механізмів, таких як створення спеціальних економічних зон, розвиток інноваційних кластерів, впровадження державно-приватного партнерства та підтримка стартапів, здатне суттєво змінити інноваційний ландшафт країни. Для успішного впровадження цих механізмів в Україні необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, підвищити рівень координації між різними учасниками інноваційного процесу та забезпечити доступ до фінансових ресурсів. Створення ефективної системи стимулювання інноваційної активності стане фундаментом для сталого розвитку регіонів, зміцнення їхньої економіки та інтеграції в глобальні інноваційні мережі.

Список використаних джерел:

1. Єрмакова О. А. Сучасні виклики для інноваційного розвитку регіонів України. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 186–190. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/36.pdf.

2. Мельниченко Г. М., Білоус С. П. (2020). Інноваційний розвиток регіону як складова частина загальної стратегії національного розвитку. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 1. С. 170–174. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/31.pdf.

CHARACTERISTICS OF GIG CONTRACTS AS AN INNOVATIVE FORM OF EMPLOYMENT IN UKRAINE

*Bas Ihor Olehovich,
PhD student,
Lviv Polytechnic National University*

In the first six months of 2024, Ukraine's 50 largest IT companies reduced their workforce by 2,400 employees, which is 2.9% of the total staff. In June, these companies employed 79,400 specialists. The reductions were influenced by relocation, challenges in attracting clients, and a decrease in the number of active projects. At the same time the pace of staff turnover has slowed, indicating a positive trend for the market.

It's important to highlight that the most significant growth in the number of registered IT specialists in Ukraine has been observed among those working under gig contracts. A major government initiative driving this change is Diia City, a specialized legal framework designed for the IT industry. On July 15, 2021, the Verkhovna Rada passed Law No. 1667-IX "On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine," which establishes a special legal framework for the IT sector. The law includes several measures aimed at promoting the growth of the IT industry, including the introduction of gig contracts.

This arrangement provides companies with a favorable tax regime (simplified taxation) and offers specialists flexibility in their work schedule and location. This system allows IT companies to hire workers as private entrepreneurs, benefitting from a reduced tax rate of just 5%.

Based on the conducted research, the characteristic features of the use of gig contracts can be summarized as follows:

Simplified administration of financial and tax obligations. With gig contracts the company assumes all tax obligations for the employee, including the payment of social security contributions (USV), personal income tax and military service. This frees the employee from the need to independently maintain tax reporting or pay these contributions.

Direct payment to a personal account. Payments under gig contracts are sent directly to the employee's personal bank card. Unlike FOP, separate business accounts or money transfer from them are not required. Such a system simplifies the process of obtaining funds and reduces bureaucratic complications

Fixation of completed work and payment through the act. At the end of the month, it is enough to sign the act of completed works, which confirms the provision of services under the contract. This is the only formality for receiving payment, which simplifies the procedure of mutual settlements with the company.

The right for vacation and sick leave . A gig contract usually includes provisions for paid holidays and sick days, making closer to an employment contract with an employee, but without the legal obligations of a traditional form of employment.

Less protection and restrictions in the terms of contracts. Gig contracts provide less legal protection compared to FOP activities or an employment contract. This is expressed in the need to study the terms of the contract in detail, in particular NDA (non-disclosure agreement) and NCA (non-competitive agreement) in order to avoid unfavorable obligations.

Flexibility in the choice of activity, but dependence on legislative changes. A gig contract provides a simple start for activities without registration person as FOP, but at the same time increases the risk of legislative changes. In the event of a tax increase for gig contractors, the scope for protest much smaller than in the FOP, which unites many professional fields.

The possibility of combining with the FOP activities. A gig contractor can simultaneously conduct activities as an FOP, submitting zero declarations in one of the areas or not paying additional VAT. This is convenient if additional income is needed or there is a desire to keep the FOP open for future activity.

The industry's importance underlines the need for employment models that can support its continued growth. By embracing gig contracts, businesses can reduce costs, simplify hiring processes, and ensure compliance with evolving regulations. For workers, gig contracts provide an opportunity to adapt to global trends, work on their own terms, and take advantage of the growing demand for flexible labor.

List of references:

1. DOu. Chastka hih-kontraktoriv v IT zrostaye, ale v servisnykh kompaniyakh vony otrymuyut nyzhchu zarplatu, nizh FOPy [The share of gig contractors in IT is growing, but in service companies they receive lower salaries than private entrepreneurs]. Available at: https://dou.ua/lenta/articles/employment-types-in-ukrainian-it/?from=similar_posts (accessed October 17, 2024).

2. LigaZakon. Hih-kontrakty. Shcho tse take? Yaki umovy ta osoblyvosti takykh kontraktiv? [Gig contracts. What are they? What are the conditions and features of such contracts?]. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/205724_gg-kontrakti-shcho-tse-take-yak-umovi-ta-osoblivost-takikh-kontrakty (accessed September 7, 2024).

3. Skilky-Skilky.info. U 2023 rotsi kil'kist' IT-fakhivtsiv zroslo mayzhe na 3% [In 2023, the number of IT specialists increased by almost 3%]. Available at: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-kilkist-it-fakhivtsiv-zroslo-mayzhe-na-3/> (accessed October 12, 2024).

TRENDS IN THE UKRAINIAN IT MARKET

*Hladkyi Oleh Vasyliovych,
PhD student,
Lviv Polytechnic National University*

In the first three months of 2024, tech companies announced layoffs of over 57,000 employees. Among the first to announce cuts were Alphabet (Google's parent company), Meta, Amazon, TikTok, Tesla, and Microsoft. According to *The Guardian*, at the beginning of the year, Google laid off over 1,000 employees in its hardware, advertising sales, and search departments, following a reduction of 12,000 employees in 2023.

The world is increasingly taking an interest in Ukraine, and the country is securing a stronger position on the global stage each year. However, the ongoing war narrative is undermining the international standing of Ukrainian businesses by raising perceived risks of collaboration. Now is the time to highlight the country's potential, especially the strength of its IT industry.

IT in Ukraine is not only reshaping how we live and work but is also emerging as a key driver in bolstering the nation's economy. The IT sector remains a vital contributor to Ukraine's economy, accounting for 4.9% of GDP in 2022 and generating a total economic impact of \$12.74 billion [1].

Revenues of Ukrainian IT market players fell to a record last year. In 2023, exports of IT services did not grow for the first time in a decade, falling by 8.5% to \$6.7 billion, according to the NBU. In addition, 58% of companies had cases of contract termination with the start of a full-scale invasion, according to a study by IT Research Ukraine as of 2023.

Table 1 contains data about IT specialists in Ukraine during 2021-2023 [2]. In general, during 2018-2023, number of employees in the IT industry increased by 78,4%.

Table 1 - Number of IT specialists on Ukrainian labor market

Year	IT Specialists (thousands)	Growth Compared to Previous Year (%)
2021	311.0	-
2022	336.8	8.3
2023	346.2	2.8

In addition to the domestic transformation, the number of Ukrainian IT professionals working abroad also grew significantly, reaching 65 thousand in 2023—a 20% increase from 2022. This rise highlights the global demand for Ukrainian IT talent and reflects the flexibility offered by remote and contract-based work arrangements.

The analysis of Ukraine's IT industry covered companies classified under the following KVED (Ukrainian Classifier of Economic Activities) codes: 58.21: Publishing of computer games; 58.29: Other software publishing; 62.01: Computer programming; 62.02: Consulting services in informatization; 62.03: Activities related to computer equipment management; 62.09: Other IT and computer systems activities; 63.11: Data processing, hosting, and related services; 63.12: Web portals.

Salaries of developers in Ukraine have remained virtually unchanged for a year now, and recently there has been a downward trend for most specialisations. The worst situation with salary increases is in large service IT companies. Only 25% of specialists have had a review in the last six months.

In companies of all sectors and specializations, except for state-owned enterprises, hiring employees as individual entrepreneurs is the primary method of employment. As for other options, product companies use gig contracts more actively than others, with 54% of all gig contractors working in this sector. Service companies are in second place, employing 37% of gig contractors. Out staffing, state-owned companies, and startups rarely use gig contracts. Generally, the larger the company, the more actively it uses gig contracts.

As a result: In 2014, the share of newcomers in Ukrainian IT dropped to its lowest level in the last 10 years, accounting for 24% of all professionals. During the full-scale invasion, the number of vacancies for newcomers quadrupled due to the crisis in Ukrainian IT.

Exports of IT services, which account for 40% of services exports and 13.2% of total exports, have been falling for the second year in a row.

The Ukrainian labor market is facing significant challenges, including a shortage of personnel and a talent deficit. According to the study "AI Ecosystem of Ukraine: Talents, Companies, Education," 20% of IT company employees have left the country. Additionally, the IT sector is affected by mobilization, stress, war fatigue, and the redistribution of the workforce within the country, as people choose to work in safer locations.

List of references:

1. Skilky-Skilky.info. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT Research. Available at: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/03/Digital-Tiger-the-Power-of-Ukrainian-IT-research-for-2023.pdf> (accessed October 18, 2024).
2. Skilky-Skilky.info. У 2023 році кількість IT-фахівців зросла майже на 3% [In 2023, the number of IT specialists increased by almost 3%]. Available at: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-kilkist-it-fakhivtsiv-zrosla-mayzhe-na-3/> (accessed October 12, 2024).

AGILITY AND MANAGEMENT STRATEGY FOR IT EXCELLENCE

*Shupik Andrii,
postgraduate Student,
Sumy State University, Sumy*

The information technology (IT) sector stands as one of the most dynamic and rapidly evolving industries on a global scale [1]. Characterized by its relentless growth and intense competition, the IT sector operates within an environment where technological advancements occur at a breakneck pace. Organizations in this sector are perpetually under the imperative to innovate, driven by the need to stay ahead of technological trends and respond to the ever-shifting landscape of consumer demands. This constant state of flux necessitates that IT firms not only keep pace with emerging technologies but also anticipate future trends to maintain a competitive edge [2].

The pressure to remain competitive in this high-stakes environment is immense [3]. Firms must continually adapt their strategies and operations to incorporate new technologies and methodologies. This requires a keen understanding of both current market conditions and future technological trajectories. The rapid pace of technological change means that yesterday's cutting-edge solutions can quickly become obsolete. As a result, IT organizations must foster a culture of continuous innovation, where research and development (R&D) are integral to their business strategy. This investment in R&D allows firms to develop new products and services that meet the evolving needs of their customers [3].

Meeting evolving customer expectations is a critical aspect of maintaining competitiveness. The digital age has empowered consumers with access to a wealth of information and options, raising their expectations for performance, usability, and service. IT organizations must be adept at not only understanding these expectations but also at delivering solutions that exceed them. This involves implementing robust mechanisms for gathering and analyzing customer feedback, which in turn informs the development of products and services that are both relevant and impactful.

Ensuring competitiveness in such a dynamic and challenging environment necessitates a strategic approach marked by foresight and agility. Strategic foresight involves anticipating future trends and preparing for potential disruptions before they occur. It requires a proactive mindset and the ability to make informed decisions based on a comprehensive understanding of market and technological developments. Agility, on the other hand, refers to the capacity to swiftly adapt to changes and challenges as they arise. This agility is crucial for responding to unexpected shifts in the market, technological breakthroughs, or changes in consumer behavior [1].

The IT sector's rapid growth and competitive nature demand that organizations employ strategic foresight and agile management practices [4]. By investing in innovation, understanding and anticipating customer needs, and remaining flexible in their operations, IT firms can navigate the complexities of this fast-paced industry and secure their position at the forefront of technological advancement.

The findings of this study reveal several pivotal strategic directions that are crucial for IT sector organizations to sustain and enhance their competitiveness in an increasingly dynamic market.

First and foremost, innovation and R&D investment emerge as fundamental drivers of competitive advantage. Organizations that allocate substantial resources to research and development are better equipped to stay ahead of technological trends and deliver pioneering solutions. This commitment to R&D not only enables firms to develop advanced products and services but also fosters a culture of continuous improvement and technological leadership. By investing in R&D, companies position themselves as frontrunners in innovation, capable of responding swiftly to technological advancements and market shifts.

Equally important is the acquisition and retention of top talent. Competitive IT firms recognize that their success is deeply intertwined with their human capital. Attracting skilled professionals, nurturing their growth, and retaining them through competitive salaries and robust career development opportunities are critical to maintaining a strong competitive position. This involves creating an engaging work environment that supports continuous learning and professional advancement. By prioritizing talent management, organizations ensure they have the expertise and creativity needed to drive innovation and achieve operational excellence.

Another key finding is the significance of a customer-centric approach. Firms that place a high priority on understanding and addressing customer needs and feedback are better positioned to achieve elevated levels of customer satisfaction and loyalty. Integrating customer insights into product development and service delivery processes helps ensure that offerings are not only relevant but also exceed customer expectations. This focus on customer satisfaction fosters strong relationships and enhances brand loyalty, which in turn contributes to long-term business success.

The study also highlights the strategic value of forming strategic partnerships and alliances. Collaborating with other firms, including competitors, can lead to significant benefits such as shared resources, expanded market reach, and enhanced innovation capabilities. Strategic partnerships enable organizations to leverage complementary strengths and capabilities, resulting in collaborative innovations and access to new markets. These alliances can also provide valuable insights and resources that might be beyond the reach of a single organization.

Agility and flexibility are also critical to maintaining competitiveness. Organizations that embrace agile methodologies and flexible operational models can adapt quickly to market changes and capitalize on emerging opportunities. The ability to pivot strategies, optimize processes, and respond effectively to unforeseen challenges allows firms to remain competitive in a rapidly changing environment. Agility ensures that companies can stay relevant and proactive, rather than reactive, in the face of evolving market dynamics.

Finally, incorporating sustainability and corporate social responsibility (CSR) into business strategies has become increasingly important. Organizations that integrate sustainable practices and demonstrate a commitment to CSR not only enhance their brand reputation but also align with growing consumer expectations for ethical and responsible business conduct. Emphasizing sustainability and CSR can lead to long-term benefits such as improved customer loyalty, investor interest, and regulatory compliance.

The study's results underscore that maintaining competitiveness in the IT sector requires a multifaceted approach involving sustained investment in innovation, effective talent management, a strong customer focus, strategic partnerships, operational agility, and a commitment to sustainability. By addressing these key areas, IT firms can enhance their strategic positioning and drive continued success in a rapidly evolving industry.

Based on the comprehensive analysis conducted, several strategic recommendations emerge for IT sector organizations aiming to enhance their competitiveness and sustain long-term success. One of the foremost recommendations is to increase R&D investment. Allocating a higher percentage of revenue to research and development is crucial for fostering innovation and staying ahead of technological advancements. By investing more significantly in R&D, organizations can drive the development of cutting-edge technologies and solutions, thereby positioning themselves as leaders in the industry and maintaining a competitive edge.

Equally important is the need to enhance talent management. Developing comprehensive talent management programs that focus on recruitment, retention, and professional development is essential for building a strong and skilled workforce. Organizations should cultivate a culture of continuous learning and innovation, providing employees with opportunities for growth and career advancement. This approach not only helps attract top talent but also ensures that existing employees are engaged and equipped to contribute to the organization's success.

Adopting customer-centric strategies is another critical recommendation. IT firms should implement robust processes for regularly collecting and acting on customer feedback. Designing products and services that specifically address customer pain points and preferences ensures that offerings remain relevant and

competitive. By aligning product development and service delivery with customer needs, organizations can achieve higher levels of customer satisfaction and loyalty, which are vital for sustaining market position.

Forming strategic partnerships is also highly recommended. Organizations should seek to identify and pursue collaborations with other firms that offer complementary strengths. Strategic alliances can lead to shared resources, expanded market reach, and enhanced innovation capabilities. Collaborative projects and partnerships enable organizations to leverage each other's expertise and resources, driving innovation and facilitating market expansion.

Embracing agility within the organization is essential for adapting to rapid market changes. Implementing agile methodologies across various functions can enhance responsiveness and flexibility. Promoting a culture of adaptability and continuous improvement allows organizations to pivot strategies as needed and capitalize on emerging opportunities more effectively.

Lastly, prioritizing sustainability and CSR is increasingly important. Integrating sustainability into the core business strategy and engaging in environmentally friendly practices can significantly enhance an organization's brand image. Additionally, contributing to social causes aligns with growing consumer expectations for ethical business practices, fostering positive stakeholder relationships and long-term success.

In conclusion, ensuring competitiveness in the IT sector requires a balanced and strategic approach that encompasses several key areas: innovation, talent management, customer-centricity, strategic alliances, agility, and sustainability. Organizations that excel in these areas are better positioned to achieve sustained growth and maintain a competitive edge in a rapidly evolving industry. By implementing the recommendations outlined in this research, IT firms can enhance their strategic positioning, drive continuous improvement, and secure long-term success amidst the dynamic challenges of the IT sector.

References:

1. Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>.
2. Jovv-Llopis, E., & Segarra-Blasco, A. (2017). What is the role of innovation strategies, evidence from Spanish firms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2845894>.
3. Nimfa, D. T., Uzir, M. U. H., Maimako, L. N., Eneizan, B., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2021). The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 16(3), 39–62.
4. Prokopenko, O., Chechel, A., Koldovskiy, A., & Kldiashvili, M. (2024). Innovative models of green entrepreneurship: Social impact on sustainable development of local economies. *Economics Ecology Socium*, 8(1), 89-111. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-8>.

КОРЕКТНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНЦЕСІЇ

*Захарченко Віталій Іванович,
д.е.н., професор,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса
Гутарева Юлія Василівна,
к.е.н., доцент,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса
Дуднік Артур Сергійович,
аспірант,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

Старіння основних виробничих фондів породжує високі витрати для суспільства та ще більше загострює проблему підвищення обороноздатності у військовий час. Також: відбувається суттєве зниження продуктивності праці, зростає кількість нещасних випадків на виробництві, а у підсумку – падіння ефективності виробництва, зниження конкурентоспроможності економіки. Одним з інструментів подолання таких проблем є практика використання концесійної форми державно-приватного партнерства. Законодавством України концесія визначається як надання з ціллю задоволення суспільних потреб уповноваженим органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування на базі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі право на створення (будівництво) та/або управління (експлуатацію) об'єкта концесії, за умови прийняття суб'єктом підприємницької діяльності на себе зобов'язань зі створення та/або управління об'єктом концесії; майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику [2].

Концесійна модель державно-приватного партнерства є дієвим інструментом, що дозволяє залучити приватний капітал для вирішення важливих інфраструктурних завдань, зокрема модернізації основних виробничих фондів. Цей механізм дає можливість скоротити навантаження на державний бюджет, забезпечуючи при цьому ефективніше управління об'єктами, підвищення їхньої продуктивності та якості обслуговування.

Основними перевагами концесії є:

1. Залучення інвестицій: приватні партнери забезпечують фінансування необхідних проектів, зменшуючи бюджетні витрати.
2. Підвищення якості управління: приватний сектор зазвичай має більш ефективні механізми управління та стимул до оптимізації витрат.
3. Стимулювання інновацій: зацікавленість у прибутковості спонукає приватних партнерів впроваджувати новітні технології.

4. Довгостроковий розвиток: концесійні угоди, як правило, передбачають тривалий термін дії, що сприяє стратегічному плануванню та розвитку об'єктів.

Проте практика реалізації концесійних проектів в Україні також супроводжується певними труднощами. Серед ключових проблем можна виділити:

1. Недостатньо розвинуту нормативно-правову базу: попри прийняття закону про концесії, необхідна деталізація процедури та чіткі механізми взаємодії держави і приватного партнера.

2. Складнощі у залученні інвесторів: через політичну та економічну нестабільність ризику для приватного сектору залишаються високими.

3. Низька обізнаність на місцевому рівні: органи місцевого самоврядування часто не мають достатнього досвіду і знань для реалізації концесійних проектів.

Для успішного впровадження концесійних механізмів необхідно посилювати правову базу, впроваджувати прозорі процедури конкурсів, а також створювати інструменти страхування ризиків для інвесторів. У цьому контексті ключовим завданням держави є забезпечення привабливого інвестиційного клімату та довіри до інституційних механізмів.

Концесійна модель частіше застосовується у видах економічної діяльності із довгостроковим терміном реалізації проектів, а також у тих випадках, коли передача прав власності від держави приватному партнеру виключається у наслідок дії політичних, правових або економічних факторів [1, с. 35].

Сьогодні, враховуючи військово-політичні обставини, за посередництвом та допомогою інструмента концесії, можливо створити нові об'єкти державної або комунальної власності, тобто об'єктів інфраструктури для підвищення обороноздатності. Концесіонер зобов'язан забезпечити технологічне оснащення, фінансування, експлуатацію та обслуговування об'єкта інфраструктури, а також періодично оновлювати і змінювати його основні фонди.

Модернізація виробничої інфраструктури і реалізація великих проектів з будівництва автомобільних доріг малоімовірно може бути здійснена без залучення приватного капіталу у межах концесійних угод [3]. Основними стримуючими факторами впровадження у вітчизняну практику інструмента концесії є низька ефективність інфраструктурних проектів та відсутність практичних механізмів надання гарантій з боку держави відносно повернення інвестицій.

Вітчизняне законодавство відносно механізму концесії [2;3] з часом було доповнено практичними рекомендаціями – Методикою розрахунку концесійних платежів [5], у якій концесійний платіж визначається за результатами проведення концесійного конкурсу або за результатами прямих

переговорів з орендарем державного майна. Концесійний платіж за цим документом більш конкретно визначається: як частка (у відсотках) отриманого концесіонером чистого доходу від провадження концесійної діяльності; як частка (у відсотках) вартості наданого об'єкта концесії, визначної за результатами його ринкової оцінки; як фіксований платіж, що може залежати від обсягів товарів, робіт чи послуг, які надаються концесіонером.

Але можливо помітити, що розрахунок концесійного платежу, який визначається через чистий дохід за відповідний звітний період від провадження концесійної діяльності та ставки концесійного платежу, не враховує фактор часу тобто відбувається без дисконтування грошових потоків відповідно до умов концесійного договору. Таки недоліки усувають корекції Методики розрахунку концесійних платежів, які наведено у джерелах [4;6].

Концесії, як правило та як показує світова практика, мають довгостроковий: багаточільовий характер, що дозволяє держави та приватним підприємствам здійснювати довгострокове планування своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Богдан І. Концесії в Україні: форми та шляхи впровадження. *Економіка України*, 2011. №3. С.35-45.
2. Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 р. №997 – XIV.
3. Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 р. № 1286 – XIV.
4. Захарченко В.І. Удосконалення методики розрахунку концесійних платежів. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір №67651 від 06.09.2016р. Київ. Державна служба інтелектуальної власності України.
5. Методика розрахунку концесійних платежів. Затверджено постановою КМ України від 12.08.2020 р. №706 *Урядовий кур'єр*, 2020. №158. С.6.
6. Zakharchenko V. I. et al. The development of methods of calculating the concession fees //Problems and Perspectives in Management. – 2017. – Т. 15. – №. 3 – С. 438.

ПРОБЛЕМАТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Сойка Юлія Юріївна,
студентка магістратури,
Зяйлик Марія Федорівна,
науковий керівник – к.е.н., доктор філософії, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя, м.Тернопіль*

Забезпечення якості надання послуг органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) є ключовим аспектом для ефективного функціонування держави на місцевому рівні. Громадяни очікують від влади прозорості, ефективності та високих стандартів обслуговування, які відображають їх потреби та права.

Питання, що стосуються якості надання послуг органами місцевого самоврядування розглядалися неодноразово науковцями, такими як: О.М.Бух, І.О.Дробот, І.В.Дроздова, О.С. Ігнатенко, А.Б. Майдилова, П.М. Петровський, В.П.Тимошук. Проте, здійснюючи аналіз наукових джерел, можна дійти висновку, що проблема забезпечення якості послуг ОМС в Україні залишається малодослідженою. Проблеми якості послуг виникають саме через недосконалість правової бази, низький рівень компетенцій працівників, брак ресурсів, а також відсутність налагоджених механізмів моніторингу та оцінювання.

М.Контдратенко у своїй праці проводячи аналіз наукових джерел дійшла висновку, що більшість визначень розкриває сутність категорії «якість послуг» як задоволення потреб, очікувань, вимог замовників (споживачів) послуг, при цьому, мінімізуючи витрати. Дж.Харрінгтон розуміє під якістю не тільки задоволення вимог споживача, а й допускає можливе перевищення вимог і очікувань за прийнятною для цього ціною [1, с.111]. Погоджуємо із думкою, що якість послуг у місцевому самоврядуванні означає здатність органів самоврядування відповідати на соціальні запити населення, проте слід врахувати, що під якісно наданими послугами ще слід розуміти послуг, які надані відповідно до законодавчих норм. Таким чином важливими критеріями якості є: законність, доступність, прозорість, оперативність, результативність та задоволення потреб громади. Основною метою є покращення рівня життя мешканців та зміцнення довіри до влади, що впливає на стабільність суспільно-політичної ситуації в регіоні.

Однією з найбільших проблем на нашу думку є недосконалість нормативно-правової бази. Законодавча база, що регулює діяльність ОМС,

часто не враховує сучасних потреб і не забезпечує повноцінних правових механізмів для розвитку якості послуг. Наприклад, законодавство не завжди передбачає належну підтримку ініціатив для впровадження інновацій, що впливає на обмеженість можливостей для підвищення якості послуг. Також, О.М. Буханевич провівши аналіз законодавства дійшов висновку, що існує проблема тотожності функцій і повноважень органів різного рівня. Наявність широкої суміжної компетенції місцевих державних адміністрацій та територіальних громад і їх органів породжує колізії та дублювання, а звідси й втручання одних органів у справи інших, унеможливлення їх відокремленого функціонування [2, с. 73]. Щоб вирішити проблему недосконалості нормативно-правової бази, необхідно вдосконалити законодавчу базу, зокрема прийняти закони і положення, що вирішать проблему колізій і дублювання повноважень між суб'єктами владних повноважень та оновити правову базу, що впровадить сучасні управлінські інструменти.

Наступна проблема, це недостатність фінансування та ресурсів. Брак коштів і матеріальних ресурсів унеможливує своєчасне оновлення інфраструктури, забезпечення новітніми технологіями, а також проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників ОМС. Фінансова нестабільність країни в умовах війни також призводить до значних затримок у реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості обслуговування. Для забезпечення якісного надання послуг необхідно підвищити рівень фінансування, передбачити державні та міжнародні програми фінансової підтримки ОМС. Це може включати спеціальні гранти для впровадження інновацій та підвищення кваліфікації кадрів.

Ще однією проблемою є відсутність належного контролю та моніторингу. Для забезпечення високого рівня послуг необхідні чіткі механізми контролю та моніторингу. Однак, в ОМС часто бракує інструментів для оцінювання задоволеності громадян, що призводить до зниження відповідальності органів влади та неможливості здійснювати своєчасні корективи. Завпровадження систем контролю та моніторингу якості, вирішить дану проблему. Важливо створити системи регулярного моніторингу задоволеності громадян та ефективності надання послуг. Це можуть бути електронні платформи зворотного зв'язку, регулярні опитування населення, а також незалежний аудит діяльності ОМС. У своїй науковій праці Т.Кравченко, запропонувала застосовувати ОМС у своїй роботі модель САФ 2020. Апробованим підходом до вимірювання процесів є застосування моделей самооцінювання, зокрема моделі САФ для публічних організацій, яка серед дев'яти критеріїв має критерієм 5 «Процеси». Зокрема оцінюються такі виміри: розроблення і керування процесами для збільшення цінності для

громадян та споживачів; надання продукції і послуг для споживачів, громадян, заінтересованих сторін і суспільства; координування процесів по всій організації та з іншими відповідними організаціями [3, с.129].

Не менш вагомою є проблема низької компетентності кадрів. Ефективне надання послуг залежить від кваліфікації працівників. В ОМС часто зустрічається проблема низького рівня знань і навичок, зокрема в сфері електронного врядування та комунікації з громадськістю. Відсутність мотиваційних заходів для підвищення кваліфікації знижує рівень наданих послуг. Для вирішення проблеми необхідно підвищити професійний розвиток кадрів. Слід передбачити програми підвищення кваліфікації працівників ОМС, зокрема у сфері інформаційних технологій, етичних стандартів обслуговування та взаємодії з громадськістю. Додаткові освітні програми та тренінги сприятимуть підвищенню професійності та відповідальності службовців.

Враховуючи вище наведене, забезпечення якості надання послуг в ОМС є складним завданням, яке потребує комплексного підходу, що включає правове, фінансове, кадрове та технічне забезпечення. Впровадження чіткої стратегії, орієнтованої на постійний розвиток і покращення якості послуг, є необхідним для створення ефективної системи місцевого самоврядування, яка відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства.

Список використаних джерел:

1. Кондратенко М. Проблема забезпечення якості і доступності публічних послуг в об'єднаних територіальних громадах в Україні. *European political and law discourse*, 2019.
2. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2015.
3. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. *Public administration aspects*, 2021.

ІНСТРУМЕНТИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ У БІЗНЕСІ ТА ОСВІТІ

*Ширяєва Людмила Володимирівна,
д.е.н., професор,*

Одеський національний морський університет, м. Одеса

Моргун О.Ю.,

бакалаврант,

Національний Університет «Одеська Політехніка», м. Одеса

Вже сім років на кафедрі міжнародного менеджменту та інновацій у НУ «Одеська політехніка» проводжуються дослідження з інструментарію достатньо нового напрямку – конкурентної розвідки [1]. За цей термін окремі інструменти конкурентної розвідки впроваджені в практику відомих промислових підприємств (ТДВ «Первомайськдизельмарш»), ПАТ «ОЗРСВ»), розпочато читання навчального курсу «Конкурентна розвідка у міжнародному бізнесі» магістрантам за спеціальністю «менеджмент» [2]. Зупинимось на стислих висновках виконання цього проекту.

1. У проєкті визначено зміст принципово нового для вітчизняної практики напряму дослідження конкурентного середовища – конкурентної розвідки, яка, як напрям поведінки суб'єкта господарювання на ринку, еволюціонувала у вигляді гібридного процесу діяльності зі стратегічного планування і маркетингових досліджень. На одному з етапів розвитку бізнесу підприємства почали широко застосовувати стратегічне планування у своїй діяльності. Важливими складовими всього цього процесу були аналіз конкурентів, споживачів постачальників. Однак більшість підприємців не були готові до того, щоб зібрати і проаналізувати інформацію на систематичній, щоденній основі. Тому запропоновані заходи відповідають потребам розвитку технологій в економіці. Крім того вже знаходять певне використання в системі освіти, вирішують важливу для вітчизняної економіки та суспільства проблему – підвищують конкурентоздатність вітчизняних підприємств, що мають стратегічне значення та підтверджено маркетинговими дослідженнями, існують реальні замовники.

2. Використання методів і технологій конкурентної розвідки дозволяє успішно здійснювати прогноз кризових явищ у бізнесі, тобто реалізувати функцію раннього попередження про кризу. Це робить можливим вживання запобіжних заходів і зниження ймовірності настання кризи, провести її локалізацію або знизити можливі збитки. Крім того, знання про майбутню кризу можуть бути використані в інтересах зміцнення свого становища або послаблення конкурента. На сьогоднішній день роль ефективно організованої конкурентної розвідки посилюється. Чимала трудність полягає в отриманні правильного усвідомлення не тільки зовнішньої обстановки, але і внутрішнього середовища підприємства. Не секрет, що досить часто менеджери, бажаючи показати свою діяльність в кращому світлі перед вищим керівництвом або власником підприємства, а іноді просто прикриваючи свої помилки, прикрашають або фальсифікують дані, що надходять до вищого ешелону керування. Це призводить до прийняття неоптимальних рішень, які можуть завдати шкоди бізнесу. Завданням конкурентної розвідки є перевірка інформації та виключення подібних ситуацій. Завдання збирання і обробки актуальної та достовірної інформації

вимагає наявності оновлюваних інформаційних ресурсів. А значить, виникає потреба у сучасних технічних засобах і наявності програмного забезпечення, яке дозволить не тільки збирати і зберігати дані різних джерел, але і вести пошук по інформаційних масивах, використовуючи різні критерії. Для адекватної обробки отриманих даних і формування обґрунтованих висновків та прогнозів необхідні висококваліфіковані фахівці-аналитики.

3. Вивчення конкурентів дозволяє аналізувати і прогнозувати їх дії, які спрямовані на дестабілізацію діяльності підприємства. Результатом такого дослідження є дії, що спрямовані на вжиття відповідних заходів щодо забезпечення цілісності підприємства, його ділових зв'язків, репутації на ринку.

Досить актуальне питання – протидія недружнім злиттям і поглинанням. У даному випадку особливо важливо відслідковувати рухи акціонерного капіталу підприємства і величину кредиторської заборгованості, заздалегідь побачити та вгадати ознаки початку недружного захоплення підприємства, вжити необхідні заходи. Сучасні технології аналізу інформації дозволяють виконувати завдання внутрішньої безпеки підприємства, оцінювати лояльність персоналу. Аналіз внутрішньої інформації дозволяє виявляти факти витікання конфіденційної інформації, опортуністичної поведінки менеджерів і співробітників. Український досвід показує, що багато керівників без належного контролю над ними допускають безліч зловживань: виводять матеріальні активи, знімають фінансові кошти, укладаються контракти з підставними фірмами.

4. У даний час конкурентна розвідка в Україні являє собою особливий напрямок консалтингу в сфері безпеки. Далеко не всі організації цього напрямку володіють професіоналізмом, знанням технологій і методів, мають інформацію, достатню для проведення ефективної конкурентної розвідки та задоволення вимог замовника.

Конкурентна розвідка, що розуміється як аналітичне забезпечення важливих керівних рішень, є одним з інструментів менеджменту, роль якого за умов конкурентної боротьби явно недооцінюється багатьма українськими керівниками та підприємцями. Застосування методів конкурентної розвідки у забезпеченні економічної безпеки сприяє оптимальному використанню корпоративних ресурсів. Конкурентна розвідка носить суспільно-корисний характер, бо допомагає бізнесу розвиватися, вдосконалюватися та йти в регіони. Очевидно, що в найближчому майбутньому, коли бізнес стане ще більш професійним, конкурентним і цивілізованим, конкурентна розвідка буде розглядатися як необхідна умова забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки організації.

Список використаних джерел:

1. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Економічна безпека і конкурентна розвідка: навчальний посібник. Одеса: Бахва, 2018. 520 с.
2. Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Конкурентна розвідка у міжнародному бізнесі: навчальний посібник. Одеса: Олді-плюс, 2021. 272 с.

РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

*Богдан Ярослав Станіславович,
здобувач вищої освіти за рівнем PhD
кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

Сучасний туристичний сектор має великий вплив на соціально-економічний розвиток, забезпечуючи робочі місця, підтримуючи місцеву економіку та сприяючи міжкультурному обміну. В умовах глобалізації та зростаючої соціальної відповідальності туристичні підприємства все частіше втілюють політику інклюзивного економічного зростання, яка передбачає врахування інтересів усіх учасників ринку, незалежно від соціального, економічного чи культурного статусу. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість економічного розвитку, залучення локальних громад та формування позитивного іміджу туристичних компаній.

Інклюзивне економічне зростання – це підхід, спрямований на залучення широких верств населення до процесів економічного розвитку, забезпечуючи рівні можливості для всіх. У контексті туристичної сфери інклюзивний підхід дозволяє створити додаткові робочі місця, сприяти економічній активності регіонів та підвищувати добробут місцевих громад. Основною метою такого зростання є створення умов для участі різних соціальних груп у розвитку галузі та забезпечення справедливого розподілу доходів, що виникають від туристичних активностей.

Реалізація інклюзивного економічного зростання у туристичній сфері сприяє не лише соціальній відповідальності, а й підвищує привабливість компаній для інвесторів, які все частіше звертають увагу на соціальні аспекти діяльності підприємств [1].

Соціально-економічна політика туристичних підприємств є важливим інструментом для реалізації інклюзивного економічного зростання. Ця політика передбачає заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку працівників, залучення місцевих ресурсів, збереження культурної спадщини та підтримку місцевих громад. Основними напрямками такої політики є:

розширення можливостей зайнятості – туристичні підприємства можуть сприяти інклюзивному зростанню, створюючи робочі місця для місцевого населення, особливо в регіонах із високим рівнем безробіття. Завдяки цьому вони сприяють підвищенню рівня добробуту, покращенню соціально-економічної ситуації та зменшенню міграційних потоків із віддалених районів до великих міст;

залучення місцевих постачальників – туристичні підприємства можуть сприяти розвитку місцевих ринків, використовуючи послуги локальних постачальників продуктів харчування, сувенірів, транспорту та іншого обслуговування. Це дозволяє зменшити витрати, одночасно підтримуючи місцевий бізнес і забезпечуючи справедливий розподіл доходів;

розвиток соціальної інфраструктури – підприємства туристичної галузі можуть інвестувати в розвиток соціальної інфраструктури, такої як дороги, водопостачання, медичні та освітні заклади. Такі інвестиції не лише покращують умови для туристів, а й підвищують якість життя місцевих жителів, забезпечуючи стабільний економічний розвиток [2].

Інклюзивний підхід вимагає збереження культурної та природної спадщини, що є важливим ресурсом для розвитку туризму. Туристичні компанії можуть співпрацювати з місцевими громадами та урядами для збереження автентичності культурних об'єктів, підтримки національних традицій і забезпечення стійкого використання природних ресурсів. Інвестиції у збереження культурної спадщини не лише підтримують туристичну привабливість регіону, а й сприяють підвищенню культурної обізнаності та поваги до місцевих традицій. Підтримка програм, що сприяють збереженню природи, також є частиною інклюзивного туризму. Наприклад, організація екологічних заходів та використання екологічно чистих матеріалів допомагає зберегти навколишнє середовище для майбутніх поколінь.

Для забезпечення інклюзивного зростання туристичні компанії можуть реалізовувати спеціальні програми підготовки персоналу, які орієнтовані на соціально вразливі групи населення, такі як молодь, жінки, люди з інвалідністю та представники національних меншин. Завдяки таким програмам підприємства не тільки сприяють інтеграції різних соціальних груп у туристичний сектор, а й забезпечують доступ до гідного працевлаштування та покращують якість обслуговування. Навчальні програми можуть включати тренінги з основ туристичного бізнесу, мовної підготовки, обслуговування клієнтів, управління туризмом та екологічного менеджменту. Таким чином, інклюзивний підхід сприяє розширенню професійних можливостей для місцевих мешканців та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Важливим аспектом інклюзивного розвитку є впровадження сталих практик, що сприяють довготривалому збереженню економічного потенціалу туристичної галузі. Стійкість передбачає відповідальне використання природних ресурсів, зниження забруднення, скорочення енергоспоживання та відходів. Туристичні компанії, які запроваджують екологічно відповідальні практики, не лише сприяють збереженню довкілля, але й залучають більше клієнтів, які цінують відповідальний підхід до бізнесу.

Стійкі практики можуть включати використання альтернативних джерел енергії в готелях і курортах, організацію турів, що зменшують негативний вплив на природу, та підтримку програм захисту навколишнього середовища. Інклюзивний туризм сприяє поширенню екологічної свідомості серед туристів та працівників галузі, що підвищує цінність та привабливість туристичного продукту. Туристичні підприємства можуть впливати на інклюзивний економічний розвиток, активно взаємодіючи з місцевими громадами. Така співпраця дозволяє враховувати інтереси місцевого населення та включати його у процес ухвалення рішень. Залучення громади до розвитку туризму сприяє зміцненню соціальної відповідальності та

формуванню позитивного іміджу компаній. Наприклад, залучення місцевих громад до обговорення та розробки туристичних маршрутів дозволяє врахувати традиційні знання про місцевість, що збагачує туристичний продукт та підвищує інтерес до нього. Відкрите спілкування з місцевими жителями сприяє зниженню соціальної напруженості, забезпечуючи гармонійний розвиток туризму в регіоні [3].

Промовання інклюзивного туризму є важливою складовою соціально-економічної політики підприємств, яка дозволяє залучати нові категорії туристів. Програми маркетингу, спрямовані на розвиток інклюзивного туризму, можуть акцентувати увагу на екологічній відповідальності, соціальній активності та культурній взаємодії. Це створює позитивний імідж компаній та приваблює туристів, які шукають нові досвіди та відповідальні подорожі. Завдяки ефективному маркетингу підприємства можуть сприяти підвищенню обізнаності про інклюзивний туризм і підкреслювати свої цінності, пов'язані зі стійкістю, інклюзивністю та соціальною відповідальністю. Це дозволяє не лише розширювати цільову аудиторію, а й сприяє розвитку туристичного бізнесу на принципах справедливості та інклюзивності [4].

Отже, реалізація соціально-економічної політики у туристичній сфері в контексті інклюзивного економічного зростання є ключовим напрямом для забезпечення сталого розвитку галузі. Інклюзивний підхід сприяє розширенню можливостей для місцевих громад, створенню нових робочих місць, розвитку культурної спадщини та збереженню природних ресурсів. Туристичні підприємства, що інтегрують інклюзивні принципи у свою політику, підвищують рівень соціальної відповідальності, покращують свій імідж і залучають більше клієнтів.

Таким чином, інклюзивне економічне зростання у туристичній галузі дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх, сприяючи гармонійному розвитку регіонів та підвищуючи конкурентоспроможність туристичних продуктів на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Беспала О. А. (2017) Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. Економіка: реалії часу. 6 (34). С. 9–17.
2. Рега М. Г. (2015) Соціально-економічна орієнтація розвитку підприємств туризму. – Економіка і суспільство. – Випуск №1. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/08.pdf
3. Черненко Н., Зінченко Л. (2019) Розвиток туризму як пріоритетної галузі економіки. Підприємництво та інновації. – № 8. – С. 99-104. – URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.16>
4. Роль та значення індустрії туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави : монографія (2022) – Львів: ЛТЕУ, 264 с. –URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/48428/1/monograph2022.pdf>

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тимохова Галина Борисівна

к.е.н., доцент,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків,

Дерюга Олександр Валерійович,

студент 6 курсу,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

У світовій практиці існує багато методів і прийомів управління організацією, серед яких широке застосування отримала система ключових показників ефективності (діяльності) – KPI.

KPI - це абревіатура Key Performance Indicator . Використання KPI набуло широкого поширення з появою інформаційних технологій і систем планування ресурсів підприємства (ERP) у 1990-х роках. Інтеграція різних функціональних сфер бізнесу дозволяє оцінювати ефективність за більш широким діапазоном показників. Підхід базується на стратегії компанії та процесі вибору стратегічних цілей організації, їх чіткому формулюванні та використанні ключових показників ефективності для розробки методів досягнення цих цілей.

На даний час існує багато вітчизняних досліджень щодо загальної характеристики застосування KPI на сучасних підприємствах та формування його системи, наприклад наукові розвідки таких вчених: Губа Л., Лавренко В., Нестерова С., Семененко Ю., Цалко Т.. Головна особливість впровадження системи KPI на підприємствах, на яку акцентують увагу автори, полягає в тому, що ключовими показниками ефективності в Україні прийнято оцінювати результати роботи за орієнтацією системи KPI на стратегічні цілі організації та їх реалізацію, тоді як українські стандарти не мають нічого спільного зі стратегією компанії і оцінюють переважно тактичні завдання[1,2]. Дослідники рекомендують визначити стратегічні цілі, виміряти показники ефективності та реалізувати плани дій для досягнення цих цілей.

Найбільш актуальним є використання концепції KPI в управлінні бізнес-процесами українських підприємств, оскільки дана система фактично є показником ефективності, результативності та продуктивності бізнес-процесу. Визначення і формування факторів успіху використання системи KPI безпосередньо пов'язані з внутрішнім змістом набору показників, оскільки на цьому етапі визначаються вимоги до відповідних метрик для подальшого створення достовірної інформації та контрольної бази.

Оцінка ефективності діяльності компанії, заснована на застосуванні принципів комплексного і системного підходу, розробляється на основі:

- поліпшення фінансових показників і управління корпоративною ціннісною базою;
- створення інтегрованої системи для вимірювання результатів у сфері діяльності підприємства;
- використання показників ефективності (чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма прибутку тощо), на основі визначення грошового потоку в інвестиційному аналізі.

При впровадженні системи показників ефективності КРІ є свої переваги та недоліки.

Основна перевага КРІ полягає в тому, що цей інструмент використовує не тільки фінансові показники, а й враховує інформацію нефінансового характеру, дозволяючи не тільки робити висновки про виконані плани та раніше поставлені завдання, а й задовольняти потреби керівників на основі їх розуміння поточної ситуації та аналіз частки ринку, задоволеності клієнтів тощо, створення прогностичних показників та планування майбутніх бюджетів. Відповідно, вивчивши та проаналізувавши всі ключові показники ефективності, ви зможете швидко та об'єктивно приймати ефективні управлінські рішення, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу.

Основне протиріччя організації процесу формування та реалізації КРІ полягає в тому, що стратегія компанії, визначення її цілей і завдань є прерогативою і обов'язком вищого керівництва компанії, власника бізнесу, тоді як співробітники на структурному рівні повинні реалізовувати стратегічне бачення керівництва компанії, при цьому виникають управлінські конфлікти з трактуванням цих показників. Недостатній обмін інформацією між співробітниками пов'язаний, насамперед, з інформаційним перевантаженням керівництва, що робить персонал нездатним контролювати виконання стратегічних завдань. З огляду на це ми вважаємо, що головною вимогою до вибору показників КРІ є його вимірність, оскільки лише так можна досягти поставлених цілей, зокрема об'єктивної оцінки ефективної роботи, управління ефективною роботою та оцінки ефекти роботи. Крім того, можливість вимірювання забезпечує порівняльність і стандартизацію, а також сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників.

Список використаних джерел:

1. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74). С. 160–167.
2. Тимохова Г.Б. Стратегія підприємств та бізнесу: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : Вид-во НУА, 2021. – 140 с.

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ВІДПОВІДНО ДО РОЗМІЩЕННЯ РЕСУРСІВ У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

*Альона Ігорівна Пляскіна,
к.е.н., доцент,*

Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

Уряди різних країн давно визнали важливий внесок регіонів, а також міст і сільських територій в їх межах, в ефективність національної економіки, добробут, екологічну сталість та стійкість до глобальних викликів. Регіони відіграють ключову роль в економічній та соціальній адаптації до мегатрендів, таких як зміна клімату, цифровізація, демографічні зміни та глобалізація, які мають асиметричний вплив у країнах ОЕСР. У той же час регіони в країнах значно відрізняються за своїми економічною структурою та ефективністю, рівнем добробуту. Така різноманітність має важливі наслідки для формування та реалізації політичної більшості у владі. Крім того, у багатьох країнах зберігаються значні диспропорції між регіонами [1].

Ігнорування закономірностей розміщення може призвести до великих економічних втрат. Враховуючи це, будь-яка країна, регіон повинні здійснювати ефективну регіональну політику, яка базується на пізнанні економічних законів і закономірностей розміщення продуктивних сил. Знання і практичне використання законів і закономірностей у господарській діяльності дозволяє раціонально використовувати природно-ресурсний потенціал регіонів, оптимізувати економічну діяльність на національному та регіональному рівнях [2].

Наслідком нерівномірного розміщення ресурсів і господарської діяльності у державі є відмінності у рівні та динаміці розвитку регіонів. Критерій стану ресурсів дає можливість вирізняти:

- розвинені регіони і регіони, які розвиваються, у яких усі ресурси використовуються ефективно;
- регіони, де частина ресурсів не використовуються або їх використання є нерациональним.

З огляду на динаміку процесів розвитку, перша група ділиться на регіони, що розвиваються динамічно та гармонійно, регіони із запізненным розвитком і регіони, які його потребують.

Натомість у другій групі виділяються два типи регіонів: нерозвинуті та депресивні. Цю типологію можна розширити за рахунок додаткових якісних критеріїв, що дають змогу визначити специфіку регіонів. Така типологізація повинна слугувати не лише пізнавальним цілям, а й передусім практичним. Ідентифікація ситуації у кожному конкретному регіоні, його загроз і можливостей уможливує належний добір найефективніших методів впливу на його соціально-економічний і культурний розвиток.

Так, І. Вахович, І. Ропотан у своїх дослідженнях висувають наступні класифікаційні ознаки конвергенції регіонів [3]:

1) За напрямками зближення:

додатна – передбачає наближення рівня розвитку слаборозвинутих регіонів до швидкорозвинутих за рахунок підвищення рівня розвитку менш розвинутих регіонів;

від’ємна – передбачає наближення рівня розвитку швидкорозвинутих регіонів до слаборозвинутих за рахунок зменшення рівня розвитку більш розвинутих регіонів.

2) За динамікою рівня:

наростаюча – передбачає зростання темпу зближення параметрів (процесу, явища або системи);

стабільна – передбачає планомірний темп зближення параметрів (процесу, явища або системи);

спадаюча – передбачає гальмування темпу конвергентності.

3) За стартовими умовами:

абсолютна – передбачає однорідність об’єктів та наявність траєкторії росту для усіх економік;

умовна – передбачає наявність фундаментальних відмінностей і неможливість забезпечення однорідності регіонів, що спричиняє різні траєкторії економічного росту;

клубна – передбачає об’єднання групи економік регіонів, що мають єдиний вектор розвитку за певними.

Отож, пізнання закономірностей розміщення ресурсів дозволяє вибрати ефективніші варіанти розміщення виробництва, цілеспрямовано організувати територію відповідно до вимог регіональної економіки.

Список використаних джерел:

1. Рекомендації ОЕСР щодо політики регіонального розвитку, яка була прийнята 8 червня 2023 року. <https://www.prostir.ua/?news=rekomendatsiya-oesr-schodo-polityky-rehionalnoho-rozvytku>

2. Закономірності, принципи і фактори розміщення продуктивних сил та формування економіки регіонів https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_2/page2.html

3. Вахович І. М., Ропотан І. В. До питання обґрунтування сутності регіональної конвергенції сталого розвитку. Економічний форум. 2013. № 4. С. 50-55.

КАЙДЗЕН ЯК УНІВЕРСАЛЬНА, КОМПЛЕКСНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СИСТЕМА ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОБОТИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Сологуб Олексій Сергійович,
аспірант,*

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Кайдзен це філософія постійних покращень де всі, щодня та повсюдно покращують процеси з метою отримання правильного та стабільного результату роботи, а не просто інструменти операційної майстерності.

Кайдзен — підхід до створення постійного поліпшення, що ґрунтується на ідеї, що невеликі, постійні позитивні зміни можуть призвести до значних покращень. Зазвичай він заснований на співпраці та прихильності та відрізняється від підходів, які використовують радикальні або низхідні зміни для досягнення трансформації. Кайдзен - це основа ощадливого виробництва та Toyota Way. Він був розроблений у виробничому секторі для зниження дефектів, усунення втрат, підвищення продуктивності, заохочення цілеспрямованості та відповідальності працівників та просування інновацій.

Як широка концепція, яка має безліч інтерпретацій, вона була прийнята в багатьох інших галузях, включаючи охорону здоров'я. Вона може застосовуватись у будь-якій сфері бізнесу і навіть на індивідуальному рівні. Кайдзен може використовувати ряд підходів та інструментів, таких як картування потоку створення цінності, яке документує, аналізує та покращує інформацію або матеріальні потоки, необхідні для виробництва продукту або послуги, та загальне управління якістю, яке є управлінською структурою, яка залучає працівників на всіх рівнях для концентрації на покращенні якості. Незалежно від методології, в організаційному середовищі успішне використання Кайдзен засноване на залученні до цієї філософії всієї організації від генерального директора та нижче.

Kaizen — це поєднання двох японських слів КАЙ і ДЗЕН, які разом перекладаються як «безперервне покращення» завдяки своїй асоціації з ощадливою методологією та принципами.

Кайдзен бере свій початок у японських гуртках якості після Другої світової війни. Ці гуртки або групи робітників були зосереджені на запобіганні дефектам у Toyota. Вони були розроблені частково у відповідь на теорії американських консультантів з управління та продуктивності, які відвідали країну, особливо Едвардса Демінга, який стверджував, що контроль якості має бути передано безпосередньо в руки лінійних робітників.

Термін "Кайдзен" як напрямок менеджменту став широко відомий у 1986 році, після публікації книги Масаакі Імаї "Кайдзен: ключ до успіху японських

компаній". Тоді весь світ дізнався, що таке Кайдзен і що саме цій філософії Японія зобов'язана своїм успіхом.

Оскільки реалізація Кайдзен вимагає впровадження правильного мислення у всій компанії, це означає постійну роботу з навчання персоналу.

10 принципів, які стосуються мислення Кайдзен, зазвичай згадуються як основні засади філософії (табл.4):

Таблиця 1 - Основні засади філософії Кайдзен

Відмовтеся від припущень.
Будьте активними у вирішенні проблем.
Не приймайте статус-кво.
Відмовтеся від перфекціонізму та займіть позицію ітеративних, адаптивних змін.
Шукайте рішення у міру виявлення помилок.
Створіть середовище, в якому кожен почувається вправі зробити свій внесок.
Не приймайте очевидної проблеми; натомість запитайте «чому» п'ять разів, щоб дістатися першопричини.
Збирайте інформацію та думки від різних людей.
Використовуйте творчий підхід, щоб знайти невеликі та недорогі покращення.
Ніколи не припиняйте удосконалюватись.

Як працює Кайдзен.

Кайдзен заснований на вірі в те, що все можна покращити і ніщо не є статус-кво. Він також ґрунтується на принципі поваги до людей. Кайдзен включає виявлення проблем і можливостей, створення рішень та їх реалізацію, а потім повторне проходження процесу для неадекватно вирішених проблем і питань. Цикл, що складається із семи кроків, може бути реалізований для безперервного поліпшення та може забезпечити систематичний метод виконання цього процесу.

Існують додаткові підходи до циклу Кайдзен, наприклад той, який стиснутий до чотирьох кроків — планувати, робити, перевіряти, діяти або PDCA. Він також відомий як цикл Демінга.

Типи заходів Кайдзен.

Хоча метою Кайдзен є широкомасштабна зміна культури, заходи, що дають поштовх відповідним зусиллям або фокусуються на певному наборі проблем, назвали зміни.

На Заході ці концентровані зусилля щодо внесення швидких змін для досягнення короткострокової мети часто є мірою зусиль Kaizen. Існує безліч назв, пов'язаних із заходами Kaizen, включаючи Kaizen blitz, Kaizen burst, Kaizen workshop, focus improve workshop, continuous improve workshop та

quick process workshop. Ці заходи можуть спиратися на різні інструменти (табл.5) або фокусуватися на певних областях, таких як структура 5S, автономне продуктивне обслуговування та картування потоку створення цінності.

Таблиця 2 - Основні інструменти Kaizen:

- 5S.
- Канбан
- Автономне обслуговування обладнання
- Швидка переналадка
- Дзідокху
- Пока-йоке
- Картування потоку

Як приклад розкрию структур інструмента 5S (рис.1), який є найважливішою частиною системи Kaizen та встановлює ідеальне робоче місце. 5S фокусуються на створенні візуального порядку, організації, чистоти та стандартизації для підвищення прибутковості, ефективності, обслуговування та безпеки. Нижче наведено оригінальні японські 5S та їх загальноприйняті англійські переклади (табл.6):

Таблиця 3 - Оригінальні назви інструменту 5S, переклад та тлумачення

Seiri	Сортувати (організувати). Відокремити необхідні предмети на робочому місці від непотрібних та прибрати непотрібні предмети.
Seiso	Підтримка порядку (створити порядок). Розташуйте предмети так, щоб до них був легкий доступ, найзручнішим для роботи способом.
Seiton/	Утримання в чистоті (чистота). Утримуйте робоче місце у чистоті та порядку.
Seiketsu	Стандартизація (стандартизоване прибирання). Систематизувати найкращі практики прибирання робочого місця.
Shitsuke	Вдосконалення (дисципліна). Продовжуйте докладати зусиль.

Є кілька причин, через які Кайдзен може бути перевагою для організації; проте є деякі ситуації, котрим він менш підходить. Деякі з переваг та недоліків Кайдзен (табл.7):

Таблиця 7 – Переваги та недоліки Кайдзен

Переваги	Недоліки
Націленість Кайдзен на поступове поліпшення може створити більш м'який підхід до змін на відміну масштабних зусиль, які можуть бути занедбані через їх тенденції викликати опір і відсіч змін.	Компаніям із культурою територіальності та закритого спілкування, можливо, насамперед слід зосередитися на культурних змінах, щоб створити сприйнятливий середовище.
Кайдзен заохочує ретельний контроль процесів з метою скорочення помилок та втрат.	Короткострокові заходи Кайдзен можуть спричинити сплеск хвилювання, який буде поверховим та короткочасним, а тому не буде стійким.
При меншій кількості помилок потреба у контролі та перевірках зводиться до мінімуму.	
Моральний дух співробітників покращується, оскільки Кайдзен заохочує почуття цінності та мети.	
Командна робота посилюється, оскільки співробітники починають мислити ширше, ніж питання свого відділу.	
Клієнтоорієнтованість розширюється в міру того, як співробітники стають більш обізнаними щодо потреб клієнтів.	
Існують системи, які забезпечують заохочення поліпшень як у короткостроковій, і у довгостроковій перспективі.	

Творець Кайдзен Масаакі Імаї, що почав розвиток філософії постійних поліпшень ще в сорокові роки минулого століття, їздив до США у складі японських ділових делегацій з обміну управлінським досвідом. Масаакі Імаї розробив ряд унікальних інструментів Кайдзен: Канбан, Точно вчасно, Дзідокха, розробив класифікацію втрат. У результаті створив власну концепцію організації праці, яка вмістила весь накопичений досвід. Оформилася остаточно концепція в 1986 році книгою майстра Масаакі Імаї «Кайдзен: ключ до конкурентного успіху Японії». В цей час також був створено Кайдзен Інститут та почалось інтенсивне розповсюдження

філософії Кайдзен по світу. Наразі Інститут представлений більш ніж у 30 державах світу та існує філіал інституту і в Україні.

Щоб філософія Кайдзен працювала у бізнесі, японські управлінці підкріплюють її практичними інструментами з оптимізації робочих місць, контролю якості, подачі раціоналізаторських пропозицій, дбайливого витрачання ресурсів тощо.

Слід зазначити що, Японія, раніше відома у світі як виробник низькоякісного непридатного продукту, перевернула уявлення про себе і стала конкурентом провідним світовим корпораціям. Японське економічне диво - небувале зростання економіки Японії з середини 50-х і до нафтової кризи 1973 - близько 10% на рік.

Японці пояснюють розквіт своєї економіки застосуванням Кайдзен як способу мислення та підходу до менеджменту. Кайдзен - прекрасна філософія для життя та бізнесу, очевидний шлях до благополуччя суспільства. Але проста ідея постійного вдосконалення вимагає глибинних перетворень мислення, взаємовідносин та процесів виробництва, до яких небагато хто готовий.

Економіка та війна – головні питання на порядку денному українців. Глибоке економічне відставання України від інших європейських країн це факт сьогодення. Відновлення економіки, промисловий розвиток Держави - основні завдання на майбутні роки. В реалізації цих завдань обов'язково необхідно вивчити, адаптувати до бізнес середовища та ментальності України основні засади філософії Кайдзен та Японських компаній. Розробка та запровадження методик постійного удосконалення дозволить прискорити процеси відновлення економіки та промислового виробництва. Доречі, приклади успішної роботи підприємств в Україні, які використовують інструменти Кайдзен існують.

Список використаних джерел:

1. Masaaki Imai. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. 1986. – 280 p.
2. Masaaki Imai. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. 1997. – 354 p.
3. Джеймс П. Вумек, Деніел Джонс. ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО. 2019. – 447 с.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПРИСКОРЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: КЕЙС-АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ НА ДЕКАРБОНІЗАЦІЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ¹

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

Сумський державний університет, м. Суми

Богдан Едуард Іванович

студент гр. М-31

Сумський державний університет, м. Суми

У сучасному світі, що швидко розвивається, цифрові інновації та сталий розвиток стали взаємопов'язаними концепціями, які формують наше майбутнє. Ці дві сили працюють разом, щоб створити більш ефективний, справедливий і екологічно чистий світ.

Цифрові інновації охоплюють впровадження новітніх технологій та рішень, спрямованих на оптимізацію процесів, продуктів і послуг. До таких досягнень належать сфери штучного інтелекту, інтернету речей і блокчейну [2]. Натомість сталий розвиток передбачає задоволення потреб сучасного суспільства з урахуванням збереження можливостей для майбутніх поколінь.

Зближення цих двох концепцій призвело до появи «цифрової стійкості», яка використовує технології для вирішення екологічних і соціальних проблем. Цей підхід визнає, що цифрові інструменти можуть бути потужними засобами сталого розвитку в різних секторах.

В сучасних умовах питання ролі цифрових інновацій у прискоренні сталого розвитку є актуальним. У свою чергу, за допомогою інструменту Google trend [1] нами досліджено рівень громадського інтересу до складових цієї тематики: цифрові інновації, сталий розвиток, енергоефективність, декарбонізація. Звертаючи увагу на те, що нами досліджується рівень громадської зацікавленості в усьому світі, обрані такі ключові слова: decarbonization, sustainable development, energy efficiency та digital innovation, рис. 1.

Рисунок 1 репрезентує найвищий рівень громадської зацікавленості у світі до сталого розвитку (sustainable development). На базі використання інструменту Google trend визначено такі країни, що виявляють особливий інтерес до вищої освіти: Кенія, Гана, Філіпіни, Нігерія, Індія, Південно-Африканська Республіка, Бангладеш, Індонезія, Катар, Пакистан.

¹ Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0122U000769 «Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки»; науково-дослідна тема № 0123U101920.

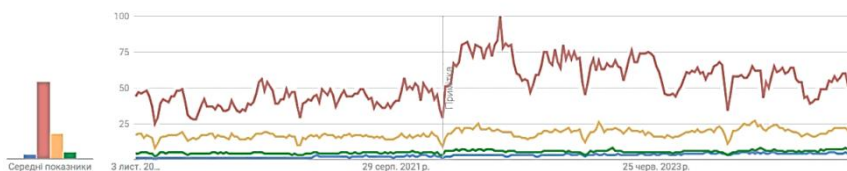


Рисунок 1 – Рівень громадського інтересу у світі до цифрових інновацій для сталого розвитку за останні 5 років

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google trends [1]

На рисунку 1 репрезентовано порівняльну динаміку популярності чотирьох ключових термінів: decarbonization (декарбонізація), sustainable development (сталий розвиток), energy efficiency (енергоефективність) та digital innovation (цифрові інновації) за останні п'ять років. Вимірюється рівень інтересу до цих термінів у Google Trends, що представлено у вигляді середніх показників і коливань інтересу з часом. Серед усіх цих термінів найбільшу популярність має sustainable development. Інтерес до цього терміна залишається стабільно високим, із незначними коливаннями. Найвищі піки інтересу спостерігаються під час проведення важливих міжнародних подій, таких як кліматичні конференції ООН (наприклад, COP), а також у моменти публікації ключових звітів щодо цілей сталого розвитку.

Термін decarbonization/декарбонізація демонструє помірний, але поступовий ріст популярності. Це пов'язано зі зростанням глобальної уваги до питань зниження викидів парникових газів і переходу до кліматичної нейтральності, що активно обговорюється в контексті зміни клімату. Energy efficiency/енергоефективність показує стабільно низький, але важливий рівень інтересу. Питання енергоефективності особливо актуальні у періоди підвищення цін на енергоресурси чи впровадження нових енергоефективних технологій. Digital innovation/цифрові інновації залишається на найнижчому рівні інтересу, оскільки цей термін переважно використовується у вузьких професійних колах, зокрема у сфері технологій і бізнесу.

Колівання інтересу до цих термінів можна пояснити декількома ключовими факторами. По-перше, глобальні події, такі як кліматичні саміти, суттєво впливають на збільшення пошукових запитів щодо сталого розвитку та декарбонізації. По-друге, регуляторні зміни та нові закони в енергетичній сфері підсилюють інтерес до енергоефективності. По-третє, економічні чинники, зокрема кризи або зростання вартості енергоресурсів, стимулюють увагу до тем енергоефективності. Нарешті, медійний вплив і звіти

міжнародних організацій також грають важливу роль, підвищуючи обізнаність суспільства з приводу цих тем.

Таким чином, рисунок 1 відображає взаємозалежність суспільного інтересу від глобальних викликів і економічних умов, що посилюються під впливом медіа та міжнародних ініціатив.

Другим за популярністю є запит energy efficiency/енергоефективність. Цей запит особливої популярності набув у країнах: США, Велика Британія, Австралія, Канада, Південна Корея, табл. 1.

Таблиця 1 – Аналіз популярності запитів decarbonization, sustainable development, energy efficiency, digital innivation за країнами світу за 5 останніх років.

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google trends

decarbonization		Sustainable development		energy efficiency		digital innovation	
Південна Корея	10%	Кенія	87%	США	48%	Бразилія	62%
Тайвань	9%	Гана	86%	Велика Британія	45%	Італія	23%
Японія	9%	Філіппіни	86%	Австралія	42%	Данія	19%
Сінгапур	8%	Нігерія	85%	Канада	38%	Німеччина	18%
Греція	8%	Індія	85%	Південна Корея	37%	Австрія	17%

Хоча цифрові інновації пропонують величезний потенціал для сталого розвитку, важливо враховувати їх вплив на навколишнє середовище. Виробництво та утилізація електронних пристроїв, а також енергоспоживання центрів обробки даних створюють значні проблеми, які необхідно вирішити [3]. Цифрові технології відіграють вирішальну роль у просуванні цілей сталого розвитку. Ці інноваційні інструменти пропонують безпрецедентні можливості для вирішення екологічних проблем і сприяння сталому розвитку в різних секторах.

Аналіз практичних цифрових рішень, спрямованих на декарбонізацію виробничих процесів, дозволяє виокремити значну кількість країн, які вже впроваджують ці рішення у свої енергетичні системи. У сучасному динамічному бізнес-середовищі формування ефективної зеленої економіки виступає ключовим етапом переходу до безвуглецевої економіки.

На початку доцільно виділити приклад впровадження цифрових рішень у Коста-Ріці, яка демонструє лідерство в переході на відновлювані джерела енергії. Ця країна забезпечує майже всі свої енергетичні потреби за рахунок чистих джерел [4]. Особливу увагу привертає інтеграція цифрових систем для управління енергетичними мережами та підвищення енергоефективності, що є показовим прикладом успішного застосування інноваційних технологій.

Цікавим прикладом є рішення Великої Британії, яка запровадила обов'язкове звітування компаній щодо їхнього впливу на довкілля. Такий підхід стимулює підприємства впроваджувати цифрові технології для моніторингу викидів та підвищення енергоефективності.

Варто також розглянути досвід Китаю, який займає провідні позиції у впровадженні електромобілів. Це досягається завдяки використанню цифрових рішень для оптимізації роботи електричних мереж і зарядних станцій, що сприяє розвитку екологічно чистого транспорту.

Аналізуючи досвід різних країн, доцільно звернути увагу на приклади впровадження цифрових рішень для декарбонізації виробничих процесів в Україні. У 2023 році на Дніпропетровщині було відкрито перший Офіс декарбонізації та енергоефективності [5]. Його діяльність спрямована на підтримку місцевих громад і бізнесу у зниженні викидів парникових газів та впровадженні енергоефективних технологій. Офіс функціонує як платформа для надання консультацій, обміну досвідом і розробки інноваційних проєктів, що є важливим елементом стратегії України щодо інтеграції в Європейський Зелений Курс.

Такі ініціативи демонструють, як цифрові технології сприяють досягненню кліматичних цілей. Цифрова економіка стала важливим чинником сталого розвитку, докорінно змінюючи підходи до життя, роботи та взаємодії з довкіллям, а також відкриваючи нові можливості для екологічно збалансованих рішень.

Список використаних джерел:

1. Google trends. URL: <http://surl.li/zryzck>
2. LibreTexts. 1.3: Навколишнє середовище та сталий розвиток. *LibreTexts - Ukrayinska*. URL: <http://surl.li/qiyuri>
3. Наукові місії для сталого розвитку - Міжнародна наукова рада. *International Science Council*. URL: <https://uk.council.science/our-work/science-missions/>.
4. Як країни декарбонізують свої енергетичні системи? | Журнал ECOBUSINESS. Журнал ECOBUSINESS. Екологія підприємства | ecolog-ua.com. URL: <https://ecolog-ua.com/news/yak-krayiny-dekarbonizuyut-svoyi-energetychni-systemy>.
5. Держенергоефективності: Перший офіс декарбонізації та енергоефективності відкрито в Україні. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenerhoefektyvnosti-pershyyi-ofis-dekarbonizatsii-ta-enerhoefektyvnosti-vidkryto-v-ukraini>.

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*Заславська Альона Василівна,
здобувач вищої освіти 421 навч. групи,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна,
Кушнерьова Дар'я Юріївна,
здобувач вищої освіти 421 навч. групи,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна,
Науковий керівник: Столярчук Наталія Віталіївна,
старший викладач кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна*

Сучасний ринок праці диктує необхідність перегляду глибини традиційних підходів у системі вищої освіти з метою впровадження інноваційних технологій та їх ідеального поєднання. Зростання професійних і особистісних якостей відповідно до вимог інформатизованого суспільства є дуже важливим для підприємств та топ менеджерів компаній. На кожному підприємстві необхідно підтримувати необхідний рівень розвитку задля забезпечення його ефективної діяльності.

Для того, щоб організація мала змогу пристосуватися до зовнішніх умов існування, що динамічно змінюються, підприємства повинні постійно перепроєктовувати та реорганізувати свою діяльність, змінювати стратегію, ставити перед собою нові цілі. Використання цифрових технологій, структурованої та релевантної інформації, а також цифрової трансформації рутинних операційних процесів є на сьогодні важливим ресурсом зростання ефективності міжнародної підприємницької діяльності в цифровій економіці (Turing, 1950).

Штучний інтелект (ШІ) – один із найзатребуваніших і найперспективніших напрямів в умовах загальної цифровізації. Це галузь інформатики, яка займається створенням комп'ютерних систем, здатних здійснювати розумові процеси, які зазвичай пов'язують зі здатністю людини мислити та розв'язувати проблеми. Крім того, існують міжнародні стандарти, які визначають основні вимоги до довіри та безпеки в системах штучного інтелекту (International Organization for Standardization, 2020).

Розвиток технологій штучного інтелекту в освітньому середовищі є важливим напрямком сучасного розвитку. Застосування штучного інтелекту розвитку управлінських компетенцій має великий потенціал для покращення ефективності навчання та персоналізації освітнього процесу. Можливостями та перспективами використання штучного інтелекту в навчанні майбутніх менеджерів є:

- Застосування штучного інтелекту дозволяє створювати індивідуальні навчальні програми, що враховують особливості кожного студента, його рівень знань, стиль навчання та інші фактори;

- Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесу оцінювання знань студентів, що дозволяє значно скоротити час, необхідний для оцінювання, та зменшити ймовірність помилок;

- Штучний інтелект може допомогти аналізувати поведінку студентів на платформах дистанційного навчання, що дозволяє підвищити ефективність навчального процесу та забезпечити індивідуальну підтримку кожному студенту;

- Застосування штучного інтелекту дозволяє викладачам створювати індивідуальні навчальні траєкторії для кожного студента, що допомагає краще враховувати особливості і темп навчання кожного студента та забезпечує ефективніше вивчення матеріалу.

Цифровізація робить освітній процес більш мобільним, гнучким, персоналізованим та диференційованим, суттєво впливає на зміст освіти, методи, засоби та технології навчання, організаційні форми навчання й управління навчально-пізнавальною діяльністю, що призводить до змін у діяльності студентів та викладачів. Поєднання індивідуальної та групової роботи, а також часова необмеженість навчання вивільняє час для забезпечення зворотного зв'язку, можливість проектувати індивідуальні освітні маршрути для студентів і викладачів, практично реалізовувати ідею безперервної освіти або освіти упродовж життя (Семеніхіна, Юрченко, & Сбруєва, 2020).

Цифрова трансформація освітнього процесу менеджерів актуалізує потребу в проектуванні й розробленні цифрових освітніх ресурсів, що у свою чергу, потребує вирішення таких завдань: формування готовності викладачів до використання й створення цифрових технологій в освітньому процесі, включно з інформаційною та кібернетичною безпекою; розуміння як діяти в разі зіткнення з кібертероризмом і технологічним тероризмом, несанкціонованими діями щодо інформації в системі; готовність до інноваційної діяльності та реагування на кіберінциденти; ознайомлення

викладачів з методикою використанням цифрових технологій в освітньому процесі, у тому числі, дистанційних та мобільних технологій; методикою педагогічного проектування цифрових освітніх ресурсів для досягнення цілей навчання тощо (Семеніхіна, Юрченко, & Сбруєва, 2020).

Розвиток управлінських компетенцій за допомогою технологій штучного інтелекту відкриває перед сучасними менеджерами безліч нових можливостей. Завдяки штучному інтелекту можна не лише автоматизувати рутинні завдання, але й удосконалювати стратегічне планування, прийняття рішень, роботу з даними та комунікаційні навички. Використання ШІ сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та адаптивності управлінців у динамічному бізнес-середовищі, що дозволяє їм краще розуміти потреби ринку, клієнтів і команди. Крім того, інструменти надають змогу менеджерам оцінювати ефективність своїх дій, вдосконалювати стиль лідерства, розвивати емоційний інтелект і посилювати навички управління проектами. Проте важливо враховувати етичні аспекти використання ШІ та потребу в збалансованому підході між автоматизацією й людяністю в управлінні. Зрештою, інвестування у штучний інтелект для розвитку управлінських компетенцій є потужним кроком для побудови конкурентоспроможного бізнесу і впевненого лідерства в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 49(236), 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
2. International Organization for Standardization. (2020). *ISO/IEC TR 24028:2020(en) Information technology — Artificial intelligence — Overview of trustworthiness in artificial intelligence*. <https://www.iso.org/standard/77608.html>
3. Семеніхіна, О. В., Юрченко, А. О., Сбруєва, А. А., та ін. (2020). Відкриті цифрові освітні ресурси в галузі ІТ: Кількісний аналіз. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 75(1), 331–348.

РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АВІАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Столярчук Наталія Віталіївна,
старший викладач кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький*

Технології штучного інтелекту (ШІ) набули значного розвитку в останні роки і відіграють важливу роль у багатьох сферах економіки, включаючи авіаційну індустрію. В авіаційному менеджменті ШІ застосовується для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації операцій, покращення безпеки та забезпечення більш зручних і ефективних сервісів для пасажирів. Цей процес включає використання алгоритмів машинного навчання, аналізу великих обсягів даних, автоматизації та адаптивних систем для вирішення різноманітних завдань у сфері управління авіакомпаніями та аеропортами.

Однією з основних сфер застосування ШІ в авіаційному менеджменті є планування і управління авіаційними операціями. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на авіарейси дозволяє авіакомпаніям ефективно керувати маршрутами, встановлювати оптимальні тарифи та зменшувати витрати на обслуговування. За даними дослідження Дмитрієва та Чернієнко (2020), застосування ШІ в авіаційному менеджменті дозволяє точно передбачати навантаження на рейс, що дозволяє зменшити витрати на паливо і максимізувати прибуток [1].

Технології ШІ також активно використовуються для оптимізації маршрутів і управління повітряним флотом. Системи на основі штучного інтелекту аналізують різноманітні дані, такі як погодні умови, рух повітряних суден, а також економічні параметри, щоб обрати найкращі маршрути для авіакомпаній. Згідно з дослідженням Зеленського (2021), інтеграція ШІ в управління флотом дозволяє знижувати витрати на обслуговування літаків, підвищувати ефективність їх використання та скорочувати час між рейсами, що є важливим для досягнення конкурентних переваг на ринку авіаперевезень [2].

Однією з найважливіших областей застосування ШІ в авіаційному менеджменті є забезпечення безпеки авіаперевезень. Завдяки використанню систем розпізнавання образів, систем попередження та моніторингу в реальному часі, технології ШІ можуть виявляти потенційно небезпечні ситуації на етапі планування рейсів або навіть під час виконання польотів. За даними Корнієнко (2022), системи на основі ШІ, які використовують аналітику даних для прогнозування технічних несправностей або небезпечних погодних умов, можуть значно знизити кількість авіаційних інцидентів та забезпечити більш високий рівень безпеки для пасажирів та екіпажу [3].

ШІ значно покращує взаємодію авіакомпаній з пасажирями, пропонуючи персоналізовані сервіси та автоматизовану підтримку. Використання чат-ботів для обслуговування клієнтів, а також систем для прогнозування потреб пасажирів дозволяє значно знизити витрати на обслуговування і підвищити рівень

задоволення пасажирів. Як показують дослідження Шевченка та Пилипчука (2021), впровадження систем на основі ШІ у взаємодії з клієнтами забезпечує автоматичне вирішення запитів пасажирів, швидке повідомлення про зміни в розкладі та покращення персоналізованих пропозицій для кожного користувача, що призводить до підвищення лояльності клієнтів [4].

Незважаючи на численні переваги, впровадження технологій ШІ в авіаційному менеджменті стикається також і з викликами, зокрема, пов'язаними з безпекою даних, необхідністю висококваліфікованих кадрів і великими інвестиціями в інфраструктуру. Одним з основних ризиків є залежність від автоматизованих систем, що може призвести до збоїв в разі їх помилок або зловмисних атак. Як зазначають Петров та Мороз (2020), для ефективного використання ШІ необхідно створити надійні системи захисту даних, забезпечити відповідну підготовку персоналу та ретельно тестувати нові технології на етапі їх впровадження [5].

Штучний інтелект вже активно впроваджується в авіаційний менеджмент і значно змінює управлінські процеси, оптимізує операційні витрати, підвищує безпеку і покращує взаємодію з пасажиром. Однак, для ефективного застосування ШІ необхідно вирішити ряд технічних, організаційних та етичних питань, пов'язаних з інтеграцією цих технологій у систему авіаційного менеджменту. У майбутньому технології ШІ стануть ключовими для підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств та забезпечення високих стандартів безпеки й обслуговування пасажирів.

Список використаних джерел:

1. Дмитрієв, О. В., & Чернієнко, Л. І. (2020). Роль штучного інтелекту в авіаційному менеджменті. *Вісник авіації та космонавтики*, 2(13), 44-51. <https://surl.li/mqgbud>
2. Зеленський, І. Ю. (2021). Оптимізація маршрутів та управління флотом в системі авіаційного менеджменту з використанням штучного інтелекту. *Авіаційна техніка та технології*, 45(2), 35-42. <https://surl.li/vrxedv>
3. Корнієнко, С. В. (2022). Використання технологій штучного інтелекту для забезпечення безпеки в авіаційному менеджменті. *Український авіаційний журнал*, 29(4), 122-129. <https://surl.li/zphvwi>
4. Шевченко, О. П., & Пилипчук, В. А. (2021). Покращення взаємодії з пасажиром в сфері авіаційного менеджменту з використанням штучного інтелекту. *Менеджмент в авіаційній та космічній промисловості*, 10(2), 56-62. <https://surl.li/jnjlzs>
5. Петров, А. В., & Мороз, Ю. В. (2020). Потенціал використання штучного інтелекту в авіаційному менеджменті з урахуванням безпеки даних. *Авіаційний журнал України*, 31(1), 88-95. <https://surl.li/vttmns>

ПАРАДИГМА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*Алексєєв Максим Андрійович,
аспірант кафедри економіки
підприємства та виробничого менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
Небава Микола Іванович,
к.е.н., професор кафедри ЕПВМ,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця*

Впровадження індустрії 4.0 сфокусовано на цифровізації усіх можливих процесів та автоматизації виробництва з можливістю повноцінного управління в режимі реального часу та швидких мінливих змін. Це призвело до виникнення нових понять, таких як цифрова економіка, цифрова логістика та парадигма цифровізації.

Парадигма цифровізації представляє собою комплексний підхід до інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності, який включає процес активного впровадження, використання та постійного вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Ця парадигма сприяє оптимізації операційних і управлінських процесів, підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Наразі дана парадигма активно застосовується для ефективного управління підприємствами, особливо в галузі логістики. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати свої логістичні процеси, знизити витрати, підвищити точність та швидкість доставки товарів, а також адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища.

Впровадження цифрових рішень вимагає використання ефективних управлінських підходів, які зменшують ризики та забезпечують максимальну користь від таких інновацій. Серед поширених управлінських підходів, найчастіше виділяють та використовують системний підхід.

Сутність системного підходу в логістиці полягає в тому, що логістична система розглядається як сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів, які об'єднані спільною метою – забезпечення ефективного управління потоковими процесами [2]. Це включає матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, які повинні бути оптимізовані для досягнення ефективності діяльності підприємства.

Даний підхід має такі особливі переваги, серед яких виокремимо:

➤ синергетичний ефект, що створюється за рахунок ефективної взаємодії всієї системи, що призводить до більшого результату, ніж сума індивідуальних результатів кожного.

➤ інтеграція підсистем, що відбувається через об'єднання різних підсистем логістичної системи: постачання, планування, управління виробництвом, збут тощо.

➤ чітка організаційна структура, що складається з взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління та дозволяє упорядкувати зв'язки.

➤ цілісність та узгодженість при забезпеченні єдності та злагодженості дій усіх функціональних підрозділів підприємства.

Вищезазначені особливості, які виступають певними перевагами не можуть виступати гарантими успішної цифровізації логістичних процесів, оскільки системний підхід має певний ряд обмежень:

➤ висока складність впровадження, що виражається через розгляд логістичної системи як цілісної структури, оскільки виникає потреба в інтегруванні технологій в усі частини системи, що може бути ресурсомістким та потребувати значних витрат часу.

➤ залежність від єдності всіх елементів, які повинні гарантувати гармонійне функціонування і будь-які недоліки одного з компонентів, можуть порушити роботу всієї системи.

➤ висока вартість та ресурсоемність через впровадження цифрових технологій у роботу цілої системи.

➤ недостатня гнучкість до змін через жорстку структуру та залежності між компонентами, що може обмежити здатність швидкої адаптації до технологічних інновацій або змін у зовнішньому середовищі.

Отже, використання системного підходу сприяє ефективному управлінню логістичними процесами за рахунок узгодженої взаємодії підсистем, але його недоліки вказують на необхідність додаткових стратегій або комбінування управлінських підходів для успішної цифровізації та адаптації до швидких змін бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Шкільняк К. Теоретичні основи сучасної парадигми цифровізації української економіки. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106>.

2. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 11–15.

3. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі // Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 296-301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Горбатенко Олексій Артурович,

здобувач вищої освіт,

Балабаш Ольга Сергіївна,

к. е. н., доцент,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Попри швидкий обмін інформацією та високий рівень інформаційної прозорості та обізнаності щодо подій у різних регіонах світу, культурні відмінності ускладнюють здатність бізнесу своєчасно та результативно реагувати на нагальні проблеми. Міжкультурні бар'єри у ділових комунікаціях знижують ефективність глобальних бізнес-партнерств і ускладнюють міжнародне масштабування компаній, що підкреслює важливість розробки стратегій міжкультурної взаємодії.

Дані тези мають на меті визначення ролі міжкультурних комунікацій, оцінку переваг та недоліків сучасних підходів подолання міжкультурних бар'єрів у ділових комунікаціях та їх практичність застосування в контексті менеджменту організацій.

Діно Барнлунд у своїй транзакційній моделі комунікації розглядає комунікацію як динамічний процес в якому учасники створюють соціальний, культурний, відносний, фізичний та психологічний контекст [1]. У цій моделі комунікація виходить за межі простого обміну повідомленнями; вона включає побудову відносин, сприяння міжкультурним зв'язкам, формування нашого уявлення про себе та участь у діалогах для створення спільнот.

Термін «міжкультурна комунікація» вперше був запроваджений Г. Трейгером та Е. Холлом у 1954 р. як комунікація між представниками окремих культур, коли один учасник виявляє культурну різницю іншого [2].

Серед основних міжкультурних бар'єрів під час комунікації вітчизняні вчені виділяють: стереотипи, мовний бар'єр, психологічний бар'єр, антипатія до іншої культури чи народу, помилкові інтерпретації невербальних дій, відмінності ціннісних орієнтацій [3, 4].

Згідно з моделлю Річарда Льюїса культури країн можна поділити на три основних типи в залежності від їх характеру спілкування, організації діяльності та взаємодії з іншими: моноактивні, поліактивні, та реактивні (Рис.1) [2]. Представники моноактивних культур фокусуються на ретельному плануванні, точності й послідовному виконанню поставлених завдань. Поліактивні - більш комунікабельні та спонтанні, орієнтуються на міжособистісну взаємодію та соціальні контакти. Реактивні культури характеризуються прагненням підтримувати гармонію та зберігати взаємну

повагу, їм властиво обережне прийняття рішень та уникнення конфліктів. Дану модель можна використовувати для розробки ефективної стратегії різних типів комунікацій: маркетингових, міжкомандних, партнерських перемовин.



Рис. 1. - Культурологічна модель Річарда Льюїса [2].

Так, у 2020 році тайванський виробник напівпровідників TSMC вклав близько 65 млрд. доларів у будівництво двох заводів в США, але проект так і не вдалося завершити, бо 80% американських висококваліфікованих працівників відмовилися працювати через культурний шок від стресу та психологічного тиску на робочому місці [5]. Компанія застосовувала Тайванську робочу культуру відому своєю високою дисципліною, ієрархічною структурою та відданістю роботі. Менеджмент TSMC вимагав від співробітників багато понаднормових годин роботи та виконання обов'язків не передбачених посадою за для досягнення певних термінових цілей, а надто часті наради відволікали та виснажували американських робітників. В результаті, проект TSMC був затриманий на невизначений термін, а компанії довелося потерпіти збитки на мільйони доларів через судові процеси що до порушення законів про умови праці, словесних образ на робочому місці, приниження співробітників та дискримінаційні практику найму.

Помилка компанії полягає в тому, що вона одразу використала підхід до робочої культури, що працює в Азії, не врахувавши культурних відмінностей між країнами. Згідно моделі Льюїса, культура США знаходиться між моноактивним та поліактивним типом культури, та схиляється до демократичного прийняття рішень і балансу між роботою та особистим життям. На відміну від азіатських співробітників з реактивним типом культури, американські працівники не схильні миритися з образливим ставленням і неготові працювати понаднормово до дванадцяти годин на день, жертвуючи особистим часом, навіть під загрозою втрати робочого місяця.

Тому компанії може бути порекомендовано більше звертати увагу на потреби працівників, найняти більше персоналу для зменшення кількості понаднормових годин, а також зменшити частоту нарад. Можливо також розглянути запровадження більш гнучкого графіку роботи, що підвищить мотивацію та продуктивність працівників, враховуючи їхні особисті потреби та пріоритети. Серед переваг застосування культурологічної моделі Льюїса можна виділити її здатність чітко класифікувати культури на основі стилю комунікації та організації роботи, що дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії для підвищення ефективності взаємодії в міжнародних командах.

Так, видно, що значна частина компаній не бере до уваги культурні особливості, неважаючи на наявність різноманітних моделей для їх врахування. У цьому дослідженні була проаналізована модель Льюїса як один із можливих підходів для визначення міжкультурних відмінностей. Застосування даної моделі є ефективним інструментом для планування міжкультурних комунікацій, сприяє більш ефективному управлінню організацією та зниженню ризиків у міжнародних бізнес-операціях. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки суттєво відрізняються культури та в якому напрямку лежать ці відмінності. На основі отриманих даних можна визначити необхідні заходи для коригування корпоративної культури та адаптації компанії до нових умов.

Список використаних джерел:

1. Barnlund, D. C. (2017). A transactional model of communication. In *Communication theory* (pp. 47-57). Routledge.
2. Романуха, О. М. (2017). Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*, 1(1), 608-613.
3. Балабаш, О. С., Костенко, Р. О. (2023) Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг.
4. Кузнєцова, І., Дудяк, Р., Бугіль, С., & Грабовський, Р. (2015). Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*, (22 (1)), 142-148.
5. Liu, J. (2024, August 8). What Works in Taiwan Doesn't Always in Arizona, *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2024/08/08/business/tsmc-phoenix-arizona-semiconductor.html>

THE ROLE OF ADMINISTRATION IN SCREENING PROGRAMS AT NATIONAL, REGIONAL AND LOCAL LEVELS

*Ihnatova T.O.,
Postgraduate, Department of State Administration
and Local Self-Government,
Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine*

Administration plays a crucial role in managing screening programs at national, regional, and local levels, ensuring systematic organization, coordination, monitoring, and evaluation of these initiatives. Below is an outline of the administrative responsibilities at each level:

1. **National Level.** At the national level, the administration of screening programs involves developing regulatory and policy frameworks that set standards for various types of screening. Government agencies design strategies, define criteria and principles for conducting screening programs, secure funding, and guide research in this area. National committees (such as the National Screening Committee in the United Kingdom) often support the government by assessing and analyzing data to determine which programs are effective and which need improvement. National authorities are also responsible for accreditation and quality control of programs, helping to avoid inefficient practices and unnecessary screenings.

The Ukrainian Experience. Among 195 other nations, Ukraine participates in the World Health Organization's global initiative to monitor national policies aimed at controlling the incidence and mortality rates of cancer. In this context, Ukraine has contributed national reports on progress in cancer prevention, treatment, and care policies in both 2014 and 2020. At the national level, Ukraine has enacted significant policy documents to address the cancer burden. In 2009, the "Law on the Nationwide Program for the Fight Against Cancer for the Period Until 2016" was passed. Additionally, the government approved a "Concept of the National Cancer Program for 2007–2016." The country established the National Cancer Institute and created a National Cancer Registry to support data-driven decision-making. Within the framework of the state medical guarantee program, the National Health Service of Ukraine (NHSU) finances cancer screening, treatment, and hospice care services for cancer patients through specific healthcare service packages offered to medical institutions. This multi-level commitment underscores Ukraine's proactive stance in tackling cancer through policy, infrastructure, and public health services.

2. **Regional Level.** Regional health authorities, such as health departments in specific regions, adapt national standards to regional contexts. Their role includes organizing and coordinating screening programs based on the regional epidemiological situation and resource allocation. Regional administrations frequently establish partnerships with healthcare facilities to enhance the reach and

accessibility of screening services, ensuring continuity through regular program monitoring. They also facilitate coordination between national strategies and local initiatives.

The Ukrainian Experience. Cancer Care Infrastructure in Ukraine Before the War: Prior to the war, including on the territory of the Autonomous Republic of Crimea and parts of southeastern Ukraine, a network of specialized oncology dispensaries, centers, and departments operated across the country, comprising 58 facilities in total. At the regional level, health governance bodies developed and submitted regional cancer prevention and control programs for approval and subsequent funding. The duration of these programs typically spanned 3-5 years and was financed by local community budgets. This established a two-tiered public governance and administration model for specialized oncology diagnosis and treatment in Ukraine. Furthermore, broad access to screening and educational outreach programs was provided through the primary healthcare system, specifically within the framework of family medicine and general practice.

3. **Local Level.** At the local level, administration focuses on the practical implementation of screening programs. This involves working with healthcare facilities, such as hospitals and clinics, to ensure community access to screening services, training medical personnel, providing informational materials, and conducting preventive outreach activities. Local administrations also collect screening data and share it with regional and national authorities for analysis. At the local level, public awareness efforts are especially important to encourage participation in screening programs.

The Ukrainian Experience. At the local level, efforts are underway to establish specialized oncology departments within urban multiprofile hospitals. Local authorities are also organizing a network of specialized hospice units for patients with oncological conditions. Primary, large-scale population screening is conducted within family medicine institutions, ensuring early detection efforts are integrated at the foundational level of healthcare.

Thus, administration at each management level contributes to the success of screening programs by ensuring their strategic relevance, accessibility, effectiveness, and integration within the broader healthcare system.

References:

1. World Health Organization. (2020). *Global strategy to accelerate the elimination of cervical cancer as a public health problem*. Geneva: World Health Organization. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240014107>

2. Law of Ukraine: On Adopting the National Program on Oncological Diseases Prevention for the Period Ending 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1794-17?lang=en#Text>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗРОСТАННЯ КІЛЬКОСТІ РОЗПОДІЛЕНИХ (ВІРТУАЛЬНИХ) КОМАНД

Піддубна Лариса Петрівна ,

к.е.н, доцент,

ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м Київ

Інтенсивне зростання кількості розподілених команд та обсягів робіт, які ними виконуються відбулося в Україні починаючи з 2020 року під впливом негативних факторів, пов'язаних спочатку з карантинними заходами, що були введені в країні внаслідок пандемії Ковід-19, та продовжилось початком й загостренням воєнних дій російсько-української війни, тобто перехід до віддаленої (дистанційної) роботи та її широке розповсюдження став вимушеним і вимагав нових підходів до управління колективами працівників та цілими організаціями й, відповідно, побудови нової системи менеджменту а саме: розбудови стратегії цифрової комунікації та взаємодії між членами розділеної команди, які знаходяться на відстані, іноді розділені не лише просторово в одному населеному пункті, але трапляються випадки і досить часто, коли члени команди працюють у різних країнах, різних часових поясах, мають суттєво відмінний менталітет, цінності, культурно-етнічні уподобання і можуть ніколи не зустрічатися особисто [1, 2].

Виходячи з цього, для побудови ефективного дистанційного керування персоналом та бізнес-процесами керівники потребують новітніх управлінських компетентностей. В той же час, необхідні зміни і на рівні організацій (підприємств). Узагальнюючи досвід, який напрацьовано в Україні за період вимушеного застосування дистанційної роботи, слід звернути увагу на той факт, що організаціям потрібні надійні й дієві інструменти для проведення детального комплексного аналізу та оцінки доцільності й, головне, вартості впровадження віддаленого командного менеджменту та організації розподілених команд, визначення ступеня їх готовності до дистанційної роботи, а також необхідність оцінки можливостей підприємства забезпечити всі умови при переході на такий спосіб організації роботи. На жаль, на значну кількість запитань, які виникають з цього приводу відповіді немає, не дивлячись на те, що відбуваються активні дослідження зазначених проблем вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками.

Перш за все, дослідження науковців присвячені визначенню сутності та особливостям організації роботи віртуальних команд, зокрема ці питання відображені в роботах О. Виноградової та Н. Євтушенко [3], О. Лігорович та С. Маслакова [4], питання управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах, розробки методичних підходів до комплексного

аналізу віртуального командного менеджменту в організації викладені в роботах О. Кравчук, І. Варіс, О. Кир'янова [5, 6], окремі аспекти організації управління віртуальними командами відображені у працях практиків, які здійснюють навчання менеджерів організації роботи розподілених команд, застосуванню новітніх цифрових технологій, використанню різноманітних технік управління віддаленою роботою, узагальнили досвід і виклали його у публікаціях: І. Приходько, К. Сорокіної, Д.Худенка [1], С.Овчаренка [2] та ін.

Дистанційна робота, маючи безперечно суттєві переваги, разом з тим, породила певні проблеми з управління та організації роботи таких команд, що проявляється, перш за все, у формуванні злагоджених трудових колективів, які справлялися б з поставленими задачами, діяли б синхронно та мали б налагоджені комунікації. Не дивлячись на те, що сьогодні існує достатньо зручних, потужних інструментів для віддаленої роботи, програмних продуктів та додатків, що полегшують роботу розподілених команд й позитивно впливають на їхню продуктивність, однак, головним завданням керівника залишається формування не просто команди, а трудового колективу, гармонізації стосунків у ньому, розвитку сприятливого морально-психологічного клімату, поряд з вирішенням завдання ефективного використання наявних ресурсів, переваг дистанційної роботи, досягнення при цьому максимальної ефективності роботи як конкретного працівника, трудового колективу, так і всієї організації в цілому, спроможних діяти в таких складних умовах, які склалися в Україні сьогодні.

Безумовно, однією з переваг розподіленої (віртуальної) команди є можливість роботи з дому, при цьому значна частина співробітників вважає свої робочі місця вдома зручнішими за традиційні офіси, оскільки, на їхню думку, вони не тільки мають можливість економити час та кошти на дорогу до офісу, але й спроможні управляти своїм часом, що позитивно впливає на ефективності роботи.

Вважається, що гнучкість є однією з переваг віртуальної команди: керівнику набагато простіше налаштувати свій зовнішній персонал. У випадку завершення проекту, менеджер може припинити роботу частини або і всієї команди, що його виконувала, а у випадку нестачі виконавців – найняти додатковий персонал, використовуючи різні способи залучення працівників та створити резервну частину основної команди.

Важливою перевагою для підприємства є те, що розділені (віртуальні) команди не вимагають суттєвих інвестицій в такі атрибути як оренда приміщення та його ремонт, обладнання робочих місць меблями та іншим устаткуванням, оплату рахунків за Інтернет та комунальні послуги. Однак, значна частина цих витрат лягає на працівника: він має забезпечити надійну роботу обладнання, засобів комунікації, використання програм, месенджерів

інших інструментів сумісних з подібними засобами, якими користуються члени команди, а також мати додаткові засоби, якими можна буде скористатися у разі виникнення несподіваних ситуацій, пов'язаних зі збоями у роботі звичних інструментів, в тому числі спричинених відключенням електроенергії, перебоями у доступі до Інтернету, відсутністю зв'язку, що часто трапляється при роботі в Україні, і пов'язане з постійними атаками агресора на енергосистему країни та критичну інфраструктуру.

Важливою перевагою розділеної (віртуальної) команди є те, що персонал можна залучити з різних територій, що дозволяє найняти для виконання окремих проєктів найкращих співробітників та диференційовано підійти до оплати їхньої праці. Однак, це вимагає активної роботи відповідних служб, зовсім іншого підходу до відбору працівників, проведення співбесіди та оцінки спроможності найманого працівника виконувати поставлені завдання, влитися в колектив та адаптуватися до особливостей дистанційної роботи.

Таким чином, наявність значної кількості проблем в організації роботи віртуальної команди та формування з неї справжнього трудового колективу, спроможного виконати поставлені задачі, потребує і нових підходів до управління такою командою з боку керівника, зупинимось на основних.

1. Враховуючи, що робота у віртуальній команді підходить не всім, її член має відповідати наступним вимогам: вмінню керувати собою, організовувати свій час та простір, бути готовим до комунікації, підтримуючи зв'язок з безпосереднім керівником та членами віртуальної групи.

2. Швидка адаптація нового члена команди передбачає його ознайомлення не тільки з документами, які необхідні для роботи та самою командою, але й організацією в цілому, її місією та культурою, здобутками та кращими досягненнями, що сприятиме залученню новачка до організації, формування відчуття причетності до неї. Бажано, щоб відбулася особиста зустріч керівника з новим співробітником при відвідуванні ним офісу компанії (якщо це можливо), щоб він мав уявлення про те, що являє собою компанія та її працівники, у разі необхідності керівник може призначити новачку наставника, тобто особу, з якою можна налагодити тісніший зв'язок і хто зможе його консультувати.

3. Встановлення чітких правил організації роботи для членів віртуальної команди важливе для формування відповідальності співробітника, який повинен точно знати: які завдання йому доручено виконувати і як, які цілі цих завдань, яких процесів слід дотримуватись, керівник віртуальної команди має заздалегідь сформулювати ці вимоги, уточнюючи їх в процесі роботи.

4. Визначення командних цілей, які повинні поєднувати індивідуальні цілі з основними цілями команди, що дозволяє встановити роль, місце та обов'язки конкретного члена віртуальної команди та його значення для команди взагалі, а також рівень віртуальної взаємодії з іншими

співробітниками. Надання команді повноважень щодо виконання поставленої задачі, що розширить можливості членів віртуальної команди.

5. Налагодження моніторингу і оцінки продуктивності роботи віртуальної команди, управління її ефективністю, відстежування та оцінювання всієї команди та кожного її члена окремо, пошук найбільш активних співробітників, спроможних брати на себе відповідальність, допомагати, при необхідності, опікати інших працівників, вчасно помічати відхилення від виконання завдань, оцінювати перешкоди, які необхідно подолати.

6. Організація доступу до навчання новим технологіям та засобам комунікацій.

7. Підтримування регулярних комунікацій, зв'язок зі співробітником щоденно, створення можливості відповіді працівникові у міру того, як у нього виникають питання по роботі.

8. Застосування методів матеріальної та нематеріальної винагороди, повідомляючи усій команді про досягнення кожного та всіх разом.

Список використаних джерел:

1. Організація роботи віддалених команд: ТОП 21 інструментів / заголовок з екрану : електронний ресурс, режим доступу : <https://worksection.com/ua/blog/best-tools-for-remote-teams.html>), перегляд 30.11.2023 р.

2. Овчаренко С. Віртуальна команда: 4 переваги та 4 недоліки для бізнесу [текст, електронний ресурс] заголовок з екрану, [режим доступу] : <https://alcor-bpo.com/your-own-rd-office-news/virtual-team-4-advantages-and-4-disadvantages-for-business/>, перегляд 30.11.2023 р.

3. Виноградова О. В., Свтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2018. 223 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1657_31254416.pdf.

4. Litorovych O., Maslakov S. Virtual organizations. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 2021, no. 1. P. 131–137. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131>

5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges : Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf.

6. Кравчук, О., Варіс, І., & Кир'янова, О. (2023). Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. // *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21>

ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

*Самофалова Тетяна Олександрівна,
к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків,*

*Оніщенко Анна Ігорівна,
здобувачка вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків*

Поняття «соціально-психологічний клімат» розглядається в психологічній літературі як важливий феномен, що характеризує емоційний та моральний стан колективу. Воно включає домінуючий психічний настрій групи, який формується через психологічне відображення умов життя та діяльності в міжособистісних відносинах. Соціально-психологічний клімат також визначається як стан групової психіки, що складається з відношень між членами колективу, керівництвом, умовами та характером спільної діяльності [8].

Проблему вивчення цього феномену досліджували такі науковці, як Н. Мансуров, В. Шепель, Л. Почебут, К. Платонов. Їхні роботи стали основою для сучасного розуміння соціально-психологічного клімату, який формується через взаємну довіру, повагу, колективні цінності та норми. Це поняття відображає, наскільки комфортно почуваються співробітники в команді, чи існує підтримка між колегами і керівниками, а також готовність працювати разом для досягнення спільного результату.

За В. М. Шепелем, клімат у колективі поділяється на три «кліматичні зони»: соціальний клімат, що визначається усвідомленням цілей колективу; моральний клімат, який формується на основі прийнятих цінностей; психологічний клімат, що охоплює міжособистісні стосунки на особистісному рівні [8].

Соціально-психологічний клімат є специфічною характеристикою колективу, яка впливає на взаємну підтримку, довіру, комфорт і настрої співробітників. Попри метафоричність терміну «клімат», його наукова цінність підтверджується багатьма дослідженнями. О. Лутошкін наголошує, що головним показником здорового клімату є загальний емоційний настрій групи, у якому домінують повага, товарицькість, дисциплінованість і відповідальність [2].

Аналіз праці А. Романова свідчить, що соціально-психологічний клімат є результатом взаємовідносин у колективі, які формуються під впливом індивідуальних особливостей, традицій та норм. Ці взаємовідносини створюють умови, що сприяють або перешкоджають ефективній співпраці [7].

Сприятливий соціально-психологічний клімат допомагає колективу функціонувати як злагоджений механізм, де кожен член має можливість для

якісного виконання своїх обов'язків. Це є ключовим фактором успішності бізнесу, оскільки згуртована команда, побудована на довірі та співпраці, забезпечує кращі результати, ніж інші інструменти управління [3].

Оптимізація клімату вимагає врахування багатьох факторів, таких як ставово-віковий склад, рівень професійної кваліфікації, психологічна сумісність працівників, а також уникнення конфліктів між офіційним та неформальним керівництвом. Зростання ефективності досягається через злагоджене спілкування, яке впливає на якість прийняття рішень і їх реалізацію [6].

Р. Х. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат через три аспекти: психологічний, соціальний і психо-соціальний. Важливими складовими позитивного клімату є задоволеність працівників своєю роботою, якість відносин у колективі, стосунки з керівництвом, умови праці та рівень оплати [9].

Соціально-психологічний клімат – це динамічний процес, який змінюється на різних етапах розвитку колективу. На початкових етапах важливу роль відіграють емоційні фактори, а згодом зростає значення когнітивних процесів і соціальних норм. Соціально-психологічний клімат є інтегральною характеристикою колективу, яка суттєво впливає на ефективність діяльності, задоволення працівників та рівень взаємної довіри.

Соціально-психологічний клімат відіграє критичну роль у мотивації, задоволеності роботою та загальному психологічному комфорті працівників. Це внутрішній стан колективу, який впливає на здатність групи досягати поставлених цілей. Сприятливий клімат, що характеризується єдністю цінностей, позитивними стосунками між працівниками і високим рівнем задоволеності, створює умови для самореалізації особистостей, розвитку ініціативності та відповідальності [1].

Серед основних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату можна виокремити довіру між членами колективу, відкритість у висловленні думок, конструктивну критику, відсутність надмірного тиску з боку керівників, взаємну допомогу, емоційну підтримку та готовність брати відповідальність за спільну справу. Такі умови стимулюють згуртованість колективу, взаємодопомогу та прагнення досягати спільних цілей, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства [1].

Продуктивність праці в колективі залежить не тільки від організації роботи чи ресурсів, а й від розвитку міжособистісних відносин, згуртованості групи та психологічної сумісності працівників. У середовищі з позитивним кліматом співробітники більш мотивовані, емоційно стабільні, схильні до ініціативності, а також готові підтримувати своїх колег. Зниження рівня стресу та емоційного виснаження дозволяє працівникам тривалий час зберігати високу продуктивність [2].

Сприятливий соціально-психологічний клімат також сприяє підвищенню лояльності співробітників до організації, зменшенню плинності кадрів і поліпшенню командної роботи. У таких умовах працівники активно діляться

ідеями, допомагають один одному та швидко досягають спільних цілей. Конструктивна атмосфера підтримує здорову робочу атмосферу, яка мінімізує конфлікти, забезпечує стабільність роботи колективу і дозволяє зосередитися на виконанні професійних обов'язків [2].

Таким чином, соціально-психологічний клімат є потужним фактором підвищення продуктивності праці. Він забезпечує комфортні умови для роботи, зменшує конфлікти, мотивує працівників та сприяє їхній взаємопідтримці. Завдяки цьому організації досягають високої ефективності, зберігають стабільність і швидко адаптуються до нових викликів. Позитивний клімат формує почуття відповідальності за спільний результат, сприяючи успіху як окремих працівників, так і всієї організації.

Ефективність роботи колективу значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату, який впливає на мотивацію працівників, їхній рівень комфорту та здатність досягати спільних цілей. Лідер є центральною фігурою у формуванні такого клімату. Він не лише регулює міжособистісні відносини в групі, але й мотивує, організовує діяльність команд та сприяє вирішенню конфліктів. Лідерство передбачає як управління офіційними відносинами, так і створення атмосфери довіри, співпраці та взаємоповаги [4].

Соціально-психологічний клімат формується під впливом багатьох чинників, зокрема комунікації, міжособистісних відносин, норм і цінностей групи, культури організації, мотивації та стилю керівництва. Ці елементи взаємодіють між собою, створюючи унікальну атмосферу в кожному колективі. Лідер має здатність активно впливати на ці аспекти через свої дії та стиль управління. Одним із ключових завдань лідера є забезпечення психологічної сумісності працівників у колективі. Це включає врахування психофізіологічних та психологічних особливостей членів команди, що сприяє взаєморозумінню, емоційній стабільності та зниженню рівня конфліктів. Невідповідність у цих аспектах може призводити до напруженості та навіть конфліктів у колективі.

Ефективний лідер використовує інструменти комунікації, мотивації та управління конфліктами для підтримання сприятливого клімату. Відкрита комунікація сприяє прозорості у прийнятті рішень, мінімізує непорозуміння та сприяє взаємодовірі. Мотивація через визнання досягнень, заохочення професійного розвитку та підтримку ініціативності допомагає працівникам відчувати свою важливість у колективі. Толерантність і взаємоповага з боку лідера створюють умови, у яких кожен член команди почувається цінним [4].

Сучасний керівник також несе відповідальність за вирішення конфліктів. Вчасна реакція на розбіжності, проведення діалогу між сторонами та досягнення компромісів сприяють збереженню стабільності в колективі. Лідер має створювати умови для співпраці, в яких працівники охоче допомагають один одному та проявляють ініціативу.

Лідерство також визначається особистісними характеристиками керівника, зокрема його емпатією, гнучкістю, професіоналізмом і здатністю надихати інших. Він задає тон робочій атмосфері, демонструючи приклад поведінки, що підтримує позитивний соціально-психологічний клімат.

Стадник В. В. зазначає, що керівник не лише виконує управлінські функції, але й впливає на формування довірливого клімату, який підтримує ефективність колективу [5].

Соціально-психологічний клімат є ключовим чинником ефективності роботи колективу, впливаючи на продуктивність, мотивацію та психологічний комфорт працівників. Він формується через взаємодію міжособистісних відносин, спільних цінностей і стилю керівництва. Позитивний клімат характеризується довірою, відкритістю, підтримкою та сприятливою атмосферою для співпраці. Лідерство відіграє вирішальну роль у створенні такої атмосфери, забезпечуючи прозору комунікацію, мотивацію працівників та ефективне вирішення конфліктів. Як наслідок, стабільний і згуртований колектив забезпечує вищу результативність та стійкість організації до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Василенко, В. А. (2003). Теорія і практика розробки управлінських рішень. ЦУЛ.
2. Гільдебрандт, Г. О. (2023). Вплив стилю керівництва на психологічний клімат в організації. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12354/1/Гільдебрандт%20Г.О..pdf>
3. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (2020). «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (с. 457). М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т.
4. Сергеева, Л. М., Кондратьєва, & В. П., Хромей, М. Я. (2015). Лідерство. «Лілея НВ».
5. Стадник В. В., Йохна М. А. (2003). Менеджмент. Академвидав.
6. Харівська С. В. (2020). Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-naprazczyuvannya-pk/556-socznopsichologchnij-klimat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzacz-metodichna-rozrobka>
7. Цибульська А.Р. (2020). Арт-терапія як засіб оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45026/1/%d0%a4%d0%9b%d0%a1%d0%9a_2020_053%d0%9c_%d0%a6%d0%b8%d0%b1%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%90.%d0%a0..pdf
8. Якімова, Н. С., Марценюк, О. В., & Кременський, В. О. (2022). Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. Економіка та суспільство, (41). [file:///C:/Users/admin/Downloads/1577-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1515-1-10-20220909%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/1577-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1515-1-10-20220909%20(1).pdf) (дата звернення: 15.11.2024).
9. Як створити сприятливий клімат у колективі: поради керівнику. <https://deveducation.com/uk/blog/yak-kerivniku-stvoriti-spriyatliviy-klimat-u-kolektiv/>

СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ²

*Матвєєва Юлія Анатоліївна,
к. е. н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми,
Желіба Вадим Вячеславович,
магістрант освітньої програми
«Менеджмент організації і адміністрування», гр. М.мз-32с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Декарбонізація є одним із ключових інструментів боротьби зі зміною клімату, спрямованим на суттєве скорочення або повне усунення викидів вуглекислого газу (CO₂) та інших парникових газів (ПГ) в атмосферу. Цей процес є невіддільною частиною глобальних зусиль з реалізації цілей Паризької угоди, яка закликає країни світу до активних дій у сфері кліматичної політики.

У сучасному контексті дедалі більше держав встановлюють амбітні цілі щодо скорочення викидів, сприяючи переходу до кліматичної нейтральності:

– Європейський Союз (ЄС). У рамках програми "Зелений курс" ЄС зобов'язався скоротити викиди ПГ на 55% до 2030 року (порівняно з рівнем 1990 року) та досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця ініціатива визначає напрямок для інтегрованих дій у сфері сталого розвитку;

– Велика Британія. Досягнувши значного прогресу у зменшенні викидів, країна поставила мету скоротити їх на 68% до 2030 року та досягти нульових викидів до 2050 року, підтверджуючи свою роль одного з лідерів у декарбонізації.

– Норвегія. Зобов'язалася знизити викиди на 50-55% до 2030 року та досягти кліматичної нейтральності до 2050 року, підкреслюючи важливість міжнародного співробітництва в питаннях клімату.

– Японія. Поставила ціль скоротити викиди на 46% до 2030 року (порівняно з рівнем 2013 року) та досягти кліматичної нейтральності до середини століття, що є важливим сигналом для інших країн Азії.

– Канада. Планує зменшити викиди на 40-45% до 2030 року (від рівня 2005 року) та досягти нульових викидів до 2050 року, активно впроваджуючи заходи для модернізації своєї енергетичної системи.

Встановлення таких амбітних цілей свідчить про готовність провідних країн світу до системних змін у напрямку досягнення кліматичної нейтральності. Їхні дії слугують прикладом для інших держав і підкреслюють

² Ця робота була підтримана Міністерством освіти і науки України (науково-дослідна тема 0122U000769 «Трансфер зелених інновацій в енергетиці України: мультиплікативна стохастична модель переходу до вуглецево-нейтральної економіки»)

необхідність консолідації зусиль на міжнародному рівні для боротьби з глобальними кліматичними викликами.

Для обґрунтування ефективності інструментів декарбонізації важливо враховувати сучасні індекси, що оцінюють прогрес у зменшенні викидів парникових газів. Одними з найбільш показових є Net Zero Readiness Index (NZRI) та The Green Future Index (GFI).

Net Zero Readiness Index (NZRI) є ключовим інструментом для оцінки готовності та здатності країн досягти нульового рівня викидів до 2050 року. Цей індекс аналізує рівень скорочення викидів парникових газів, причетних до змін клімату, а також оцінює економічну, інфраструктурну та політичну спроможність держав впроваджувати декарбонізаційні заходи. Важливим аспектом NZRI є виявлений зв'язок між готовністю країни досягти Net Zero та рівнем її економічного розвитку. Це підкреслює значення доступу до фінансових ресурсів, інновацій та технологій у процесі переходу до кліматичної нейтральності.

The Green Future Index (GFI), у свою чергу, надає комплексну оцінку екологічних досягнень держав, зокрема у впровадженні відновлюваних джерел енергії, розвитку зелених технологій, а також у здатності до адаптації національних економік до низьковуглецевих моделей. Цей індекс дозволяє відстежувати прогрес держав у реалізації стратегій сталого розвитку, а також порівнювати досягнення різних країн у глобальному контексті.

Таким чином, NZRI та GFI є науково обґрунтованими інструментами, що не лише забезпечують моніторинг прогресу в декарбонізації, але й сприяють формуванню ефективної кліматичної політики на національному та міжнародному рівнях. Їх використання дозволяє країнам адаптувати стратегії досягнення кліматичної нейтральності відповідно до економічних та соціальних особливостей. [1].

У таблиці 1. за країнами G7 зображено результати за індексом зеленого майбутнього у 2023 (The Green Future Index (GFI))

Таблиця 1 – Оцінки країн G7 за індексом зеленого майбутнього у 2023

Джерело: сформовано авторами на основі даних [1]

Країни-члени G7	GFI2023	Країни-члени G7	GFI2023
Канада	5,69	Японія	5,1
Франція	5,99	Велика Британія	6,12
Німеччина	5,92	США	5,39
Італія	5,7		

Україна за індексом зеленого майбутнього у 2023 отримала оцінку 4,38.

Аналіз оцінок індексу зеленого майбутнього (GFI) у 2023 році свідчить, що країни G7 демонструють високий рівень готовності до сталого розвитку

(5,1–6,12 балів), тоді як Україна суттєво відстає з показником 4,38, що вказує на необхідність посилення зусиль у впровадженні зелених технологій.

У таблиці 2 за країнами G7 зображено результати за Індексом готовності до чистих нульових викидів у (Net Zero Readiness Index (NZRI)) у період за 2021, 2023 роки

Таблиця 2 – Оцінки країн G7 за індексом готовності до чистих нульових викидів (Net Zero Readiness Index (NZRI)) за 2021, 2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі даних [2]

Країни-члени G7	NZRI ₂₀₂₁	...	N
			ZRI ₂₀₂₃
Канада	34,2		38,5
Франція	39,8		43,2
Німеччина	40,4		44,7
Італія	29,9		33,6
Японія	37,6		40,3
Велика Британія	48,4		52
США	27,9		31,5

Таблиця ілюструє динаміку змін Індексу готовності до чистих нульових викидів (NZRI) серед країн G7 у 2021–2023 роках, що відображає їхній прогрес у впровадженні політик, технологій та інвестицій, спрямованих на досягнення кліматичної нейтральності.

Так, Канада покращила свій показник з 34,2 до 38,5, що свідчить про активні інвестиції у відновлювану енергетику та посилення кліматичної політики. Франція, піднявшись з 39,8 до 43,2, продемонструвала стабільне лідерство в розробці та впровадженні стратегій зниження викидів. Німеччина досягла приросту з 40,4 до 44,7 завдяки реалізації амбітних програм енергетичного переходу. Індекс Італії зріс з 29,9 до 33,6, що вказує на поступове впровадження кліматичних ініціатив. Японія збільшила свій показник з 37,6 до 40,3, акцентуючи увагу на скороченні промислових викидів. Велика Британія, досягнувши зростання з 48,4 до 52,0, зберігає провідну роль у кліматичних діях. США підняли свій показник з 27,9 до 31,5, відображаючи оновлений пріоритет кліматичної політики на федеральному рівні.

Загалом, аналіз свідчить про позитивну динаміку серед країн G7 у досягненні цілей з декарбонізації, хоча темпи прогресу значною мірою залежать від рівня економічного розвитку, політичних стратегій та технологічних можливостей кожної країни.

У декарбонізації економіки ключову роль відіграють відновлювані джерела енергії та енергоінновації, оскільки вони сприяють зменшенню викидів парникових газів і зниженню залежності від викопного палива.

Використання сонячної, вітрової, гідро- та геотермальної енергії дозволяє значно скоротити викиди CO₂, забезпечуючи при цьому стійке та безпечне енергопостачання.

Країни-лідери з декарбонізації активно використовують різні відновлювані джерела енергії. Наприклад Данія є світовим лідером у використанні вітрової енергії. Завдяки своїм численним офшорним вітровим електростанціям Данія забезпечує значну частину своїх енергетичних потреб без викидів вуглецю. Німеччина широко використовує сонячну енергію та біомасу.

Німеччина є лідером у встановленні сонячних панелей, особливо на дахах приватних будинків і промислових об'єктів, а також активно застосовує біомасу для виробництва електроенергії та тепла.

Норвегія базується переважно на гідроенергетиці, що забезпечує майже всю електроенергію країни. Гідроелектростанції Норвегії є основою її відновлюваної енергетики, забезпечуючи стабільне та чисте постачання електроенергії.

Ісландія використовує геотермальну енергію, яка покриває більшість потреб країни в опаленні та значну частину виробництва електроенергії. Це дозволяє Ісландії майже повністю уникнути викопного палива для енергопостачання.

Ці країни демонструють, як різні типи відновлюваних джерел можуть бути ефективно інтегровані в енергетичну систему для досягнення цілей декарбонізації.

Енергоінновації, зокрема розробка нових технологій зберігання енергії, вдосконалення систем управління енергоспоживанням і впровадження смарт-мереж, підвищують ефективність використання енергії та сприяють інтеграції відновлюваних джерел у загальну енергосистему. Це дозволяє прискорити перехід до низьковуглецевої економіки, зменшити вартість виробництва «зеленої» енергії та забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Maynard, I., Abdulla, A., Estimating thermal energy loads in remote and northern communities to facilitate a net-zero transition. *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*, 2023, 3(1), 011001. URL: https://www.researchgate.net/publication/368231925_Estimating_thermal_energy_loads_in_remote_and_northern_communities_to_facilitate_a_net-zero_transition
2. KPMG IMPACT. (2021). Net Zero Readiness Index 2021. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/10/net-zero-readiness-index.pdf>

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК: РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ

*Ізотова Марина Сергіївна,
здобувач Phd,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

У сучасному світі соціальна відповідальність та стійкий розвиток стають дедалі важливішими елементами у діяльності бізнесу. Компанії повинні усвідомлювати свою роль не лише в економічному зростанні, але й у соціальному благополуччі та екологічній стабільності. Менеджмент відіграє ключову роль у реалізації соціально відповідальних ініціатив, оскільки саме від нього залежить стратегічний курс організації та оцінка її внеску в загальний розвиток суспільства.

Соціальна відповідальність (СВБ) — це концепція, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних і економічних аспектів у діяльність компанії. Вона передбачає, що бізнес повинен дбати про своїх працівників, клієнтів, постачальників, суспільство та навколишнє середовище. Серед основних аспектів СВБ можна виділити такі: етична поведінка, підтримка соціальних проєктів, турбота про екологію, розвиток місцевих громад тощо.

Стійкий розвиток акцентує увагу на необхідності задовольнити потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Це передбачає економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну цілісність. В умовах глобалізації та змін клімату бізнеси мають активно інтегрувати принципи стійкого розвитку у свої стратегії.[2]

Однією з ключових стратегій для досягнення соціальної відповідальності та стійкого розвитку є впровадження практик сталого управління ресурсами. Це включає оптимізацію використання енергії, зменшення викидів вуглецю, переробку відходів та запровадження екологічно чистих технологій. Компанії повинні не лише дотримуватися законодавчих норм, але й прагнути до їх перевищення, створюючи інноваційні рішення, що сприяють підвищенню екологічної стійкості.[3]

Підтримка соціальних проєктів стає ще одним важливим аспектом діяльності бізнесу. Це може включати спонсорство освітніх програм, благодійні акції або інвестування в соціальні ініціативи, що сприяють

розвитку місцевих громад. Взаємодія з суспільством зміцнює репутацію компанії, підвищує її конкурентоспроможність і створює позитивний імідж серед споживачів.

У рамках СВБ важливе значення має також етика бізнесу. Компанії повинні дотримуватися високих стандартів у всіх аспектах своєї діяльності, включаючи чесну конкуренцію, прозорість у фінансових звітах та відповідальне ставлення до працівників. Справедливі умови праці, дотримання прав людини та підтримка різних поглядів на постановку завдань та вирішення проблем, досвіду та ідей співробітників у колективі сприяють зростанню лояльності працівників і підвищують їх мотивацію. [1]

Сучасні компанії все частіше публікують звіти про свою діяльність у форматі сталого розвитку, в яких детально описуються досягнення та випробування. Така прозорість дозволяє залучити інвесторів, які прагнуть вкладати свої кошти в соціально відповідальні проекти.

Менеджмент забезпечує реалізацію соціально відповідальних ініціатив на кількох рівнях:

1. Стратегічне планування: Менеджери повинні включати принципи СВБ та стійкого розвитку у стратегії компанії. Це може використовуватися в розробці екологічних політик, ініціатив щодо соціальної справедливості та збільшенні прозорості в комунікаціях.

2. Культура організації: Формування корпоративної культури, що підтримує соціальну відповідальність, є важливим завданням менеджменту. Підтримка цінностей відповідальності, інклюзивності та етики сприяє залученню співробітників до програми СВБ.

3. Взаємодія зі стейкхолдерами: Менеджмент бере участь у побудові діалогу з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників, місцеві громади та уряд. Взаємодія та співпраця можуть сприяти успішній реалізації соціально відповідальних проектів.

4. Оцінка та звітність: Менеджери повинні впроваджувати механізми оцінки ефективності СВБ-ініціатив та звітувати про досягнення. Це не лише покращує імідж компанії, а й мотивує інших учасників ринку до впровадження подібних практик.

Таким чином, соціальна відповідальність та стійкий розвиток є необхідними умовами для стабільного функціонування бізнесу в сучасному світі. Соціальна відповідальність та стійкий розвиток не лише поглиблюють взаємодію між бізнесом і суспільством, але й сприяють створенню

конкурентоспроможного та сталого бізнес-середовища, в якому забезпечується баланс між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічною безпекою. Бізнес, що прагне до відповідальності, має всі шанси стати лідером у галузі, відкривши нові можливості для інновацій і зростання. Менеджмент відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме він формує корпоративну культуру та стратегічний розвиток організації. Залучення всіх стейкхолдерів до діалогу, інтеграція етичних принципів у діяльність компанії та прозора звітність про досягнення дозволяють забезпечити відповідальне ведення бізнесу. В результаті, підвищуючи прозорість дій та звітність, бізнес отримує можливість залучати інвесторів, які цінують соціально відповідальні ініціативи. Тому впровадження принципів соціальної відповідальності та стійкого розвитку не тільки відповідає сучасним викликам, а й відкриває нові перспективи для успішної та етичної діяльності компаній у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Пушкар М. С. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія / М. С. Пушкар, Л. І. Голінач. – Тернопіль : Карт-бланш, 2018. – 245 с.
2. Іпполітова І. Я., Ревенко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 42. С.176-181.
3. Ровенська В. В., Кошова В. Ю., Вержбицький М. І. Корпоративна соціальна відповідальність як складник стратегії розвитку бізнесу на вітчизняних підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип.5(1). С.117-122.

РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

*Меркулов Д. М.,
аспірант,*

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Існуюча теоретико-методологічна база антикризового управління, вироблена в умовах зрілої ринкової економіки в процесі її еволюції, потребує розвитку та адаптації до трансформаційних умов переліку. Вітчизняні умови, витоки яких від адміністративно-командного управління економікою, вимагають розробки відповідного їм інструментарію діагностики та попередження кризових ситуацій. Здійснювана реструктуризація підприємств, як показує вітчизняний досвід, зводиться або до фрагментарного перебудови внутрішніх взаємозв'язків в організаціях (введення або усунення відділів, посад), або перетворення в нові організаційно-правові форми, що змінює статус і розмір підприємства, але не суті управління ним. Крім того, частина вітчизняних керівників не має навичок самостійного проведення комплексної діагностики та розробки антикризової стратегії, постановки такої функції на підприємстві, тому що в умовах одержавленої економіки цей вид управлінської діяльності був незатребуваний [1, с. 12 – 161].

Узагальнюючи стан розробленості проблеми антикризового управління У трансформаційній економіці, можна зробити такі висновки:

1. Зарубіжні підходи відображають, і, відповідно, враховують причини кризового стану, характерні для ринкової економіки в умовах раціональної поведінки суб'єктів господарювання, які максимізують доходи. Рекомендовані механізми антикризового управління засновані на іншій емпіричній, нормативно-правовій та макроекономічній базі.

2. Як правило, моделі антикризового управління або зведені до фінансового оздоровлення підприємства, або представлені як загальні теоретичні конструкції, які хоч і пояснюють господарську реальність, але через зайву узагальненість

не можуть бути практичним інструментарієм.

3. У більшості досліджень автори виходять з того, що у всіх галузях діють однорідні підприємства в умовах однієї й тієї ж кон'юнктури ринку, тому дослідження не повною мірою враховують регіональний та галузевий аспекти [2, ч.1, с. 19; ч.2, с. 14-15.]

Пріоритетним завданням теорії антикризового управління, що формується в економіці, що трансформується, є розробка теоретичної та прикладної моделі антикризового управління підприємством, що включає активізацію внутрішніх механізмів управління підприємства та облік макроекономічних та інституційних факторів, що визначають його динаміку.

Методологічною основою антикризового управління підприємством у трансформаційній економіці є поєднання теорії організаційного дарвінізму (з типологізацією можливих криз залежно від стадії життєвого циклу підприємства та необхідністю адаптації до зовнішнього середовища як головною метою антикризового управління); марксистської теорії організації (з акцентом на вирішення соціальних проблем у процесі антикризового управління) та інституційної теорії (що вимагає інституціоналізації соціальної відповідальності бізнесу в процесі антикризового управління). Тому на додаток до загальноприйнятого підходу діагностування кризової ситуації переважно за показниками фінансового стану підприємства напрямами оцінки кризи є: моніторинг зовнішнього середовища підприємства: оцінка рівня надмірної зайнятості та соціальної напруженості в колективі; відповідність існуючої організаційної структури управління підприємства цілям антикризової стратегії.

Потребують додаткового методологічного обґрунтування можливі причини появи кризової ситуації у розвитку підприємства, які більшість дослідників поділяють на зовнішні та внутрішні. Безперечно, це правильно. Однак, на наш погляд, необхідно також врахувати, що крім загальних причин неплатоспроможності, характерних для всіх підприємств, незалежно від їхньої країнової, галузевої приналежності та форми власності, існують також «історичні» (об'єктивні) причини кризового стану частини українських підприємств: великий розмір державних підприємств (частина яких є містоутворюючими, що збільшує собівартість їх продукції), наявність надлишкової чисельності працівників, обтяжена галузева структура, адміністративний менталітет господарських керівників. Наявність цих причин видозмінює стратегію антикризового управління [3, с. 744-750].

Основними елементами системи антикризового управління підприємств промисловості України, на мою думку, є: постановка функції моніторингу довкілля та оцінки конкурентоспроможності підприємства як основи превентивного антикризового управління; розробка соціально-відповідального механізму вивільнення надмірної зайнятості з підприємств; розробка моделей реорганізації великих державних підприємств та освіти на їх основі мережі малих та середніх фірм, формування організаційної культури та навчання керівників ефективним методам проведення змін.

Список використаних джерел:

1. Дорошук Г. А., Дашенко Н. М. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Одеса: СтандартЪ, 2007. 320с.
2. Захарченко В. І., Єрмак С. О. Ключові завдання антикризового управління при проектуванні організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві. Економіка: реалії часу, 2022. №2(60). Ч.1 С. 5-2; №3(61). Ч. 2 С. 5-17.
3. Мазур Н. Управління проектами. 2001. 875с.

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

*Захарченко В. І.,
д.е.н., професор,
Гончарук А. В.,
бакалаврант,*

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

При формуванні та реалізації промислової політики визначається система пріоритетів, як засіб досягнення головної стратегічної мети. З урахуванням умов вирішення існуючих проблем розвитку держави та всіх наявних і залучених ресурсів[2]. У довгостроковій перспективі ця система пріоритетів буде змінюватися, проте деякі позиції повинні залишатися незмінними протягом тривалого періоду її реалізації. Це:

- високотехнологічний напрямок перетворень за рахунок розвитку науки, високих технологій, прискорення впровадження у виробництво науково-технічних розробок, передусім нових технологій і обладнання, нових видів промислової продукції для оборонно-промислового комплексу (ОПК) країни;
- орієнтація на повне задоволення потреб людини, стимулювання виробництва, орієнтованих на ринок споживчих товарів і забезпечення промисловими товарами галузей, які безпосередньо задовольняють потреби населення;
- розвиток високотехнологічних областей, орієнтованих на експортний потенціал[3].

Багатогранність промислового виробництва України та різноманітність продукції вимагають застосування багатовекторної стратегії розвитку. Прийнятними та доцільними для нас є відомі на сьогодні стратегії розвитку. Наприклад, "Використання природних ресурсів" для окремих секторів базових галузей, пов'язаних з наявністю в Україні рудних запасів і джерел відновлюваної сировини[1]. Стратегія "Переслідування" застосовується для галузей, що мають важливе значення для національної економіки, але не можуть швидко створити власну конкурентоспроможну продукцію. Стратегія "Передових рубежів" застосовується до таких лідерських технологій, як авіакосмічна і суднобудівна промисловість, важке та енергетичне машинобудування[2].

Системна складова промислової політики. Важливими аспектами промислової політики є:

- управлінський: структурний, інституційний, науково-технологічний і технічний;
- інноваційно-інвестиційний;
- торговий;
- фінансово-кредитний;
- соціальний, екологічний і зовнішніх зв'язків.

Управлінська політика. Реформування системи управління промисловістю слід провести на всіх рівнях. На найвищому рівні потрібно створити повноважний орган державного управління промисловим розвитком країни. Другий рівень управління повинен складатися з функціонально і ринково орієнтованих ланок, що забезпечують розвиток інноваційно-інвестиційного

циклу. Ці функції повинні перейти до нижчих рівнів управління, що дозволить формувати нові організаційно-управлінські відносини[1, с. 8-36].

Структурна політика. Структурна політика спрямована на оптимізацію промислової структури та ліквідацію деформацій. Вона має на меті формування оптимальної структури виробництва високотехнологічної продукції та раціонального балансу виробничих потужностей. Пріоритетними є:

- освоєння виробництва продукції, яка забезпечує стратегічну незалежність держави від імпорту;
- перехід до виробництва систем машин, здатних комерційно сприяти завданням економічного та соціального розвитку на новому рівні;
- стимулювання розвитку високотехнологічних галузей, таких як мікроелектроніка, авіакосмічна та автомобільна промисловість[2, с. 9-11].

Інституційна політика. Головним завданням інституційної політики є формування нових промислових відносин. Для цього необхідні такі заходи:

- стимулювання створення високотехнологічних мережевих та інтелектуальних промислових структур;
- розвиток стратегічно важливих промислових комплексів;
- реструктуризація власності та удосконалення системи управління нею;
- розвиток підприємництва та створення оптимізованої ринкової інфраструктури.

Політика у сфері високотехнологічного розвитку. Політика у сфері високотехнологічного розвитку має забезпечувати модернізацію та структурну перебудову промисловості. Основними її напрямками є:

- формування наукового доробку для потреб ОПК;
- створення ефективної системи інтеграції досягнень науки та високотехнологічного виробництва;
- стимулювання розвитку енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- розширення міждержавних наукових зв'язків;
- розвиток верстатобудування та електротехніки.

Нормативно-правове забезпечення. Особливо важливим є вдосконалення нормативно-правової бази для функціонування та розвитку високотехнологічної промисловості. Необхідні загальнодержавні та галузеві нормативні акти, що сприятимуть самоорганізації і регламентованому державному впливу[3, с. 5].

Етапи реалізації промислової політики. Для реалізації промислової політики виділено два основних етапи: 2018-2020 рр. та 2021-2025 рр. Перший етап зосереджений на інвестиційній підтримці промислового комплексу, другий — на розвитку високотехнологічних галузей.

Список використаних джерел:

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМ України від 03.03.2021 р. № 179. *Урядовий кур'єр*, 2021. № 45 с. 8-36.

2. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України. Затверджено Указом Президента України від 20.08.2021 р. № 372/2021. *Урядовий кур'єр*, 2021. № 162 с. 9-11.

3. Zakharchenko V. I. and other. Security-oriented development of innovative-investment manufacture: monograph. Riga: Baltija Publishing, 2021. 88 p.

РОЗБУДОВА ІННОВАЦІЙНОГО МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

*Дятлова Валентина Василівна,
д.е.н., професор,
Гречаний Максим Вікторович,
магістрант,*

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Розбудова інноваційного майбутнього України є актуальною проблемою, оскільки вже сьогодні необхідно визначити стратегічний напрямок і заходи в цій сфері. Безумовно, воєнні дії вплинули на обсяг витрат на інновації, стимулювання бізнесу щодо їх запровадження.

Проведене опитування підприємств щодо відновлення та модернізації економіки показало [1], що під час війни запровадження інновацій є дуже актуальним для 23% підприємств, не вважають питання актуальним 31% підприємств, а 16% підприємств ще не визначилися. а 73% вважають потрібними спеціальні довгострокові програми підтримки окремих галузей, а 41% господарюючих суб'єктів акцентують увагу на необхідності фіскальних стимулів для розвитку інноваційної діяльності.

Війна загалом негативно вплинула на обсяг витрат на інноваційну діяльність – 42% підприємств їх скоротили. Разом з тим, 39% підприємств залишили витрати на довоєнному рівні, а 19% підприємств їх збільшили, що є позитивним трендом. Однак значною кількістю підприємств припинено впровадження технологічно нових та технологічно удосконалених продуктів.

Майже у всіх галузях промисловості скорочувалися витрати на інноваційну діяльність. Відповідно до індексу змін витрат, найскладніша ситуація у виробництві будівельних матеріалів, найкраща – в металургії. Скорочення витрат на інновації пов'язане зі зростанням цін на сировину, матеріали, логістичні труднощі та зменшення попиту. Це головні перешкоди для всіх підприємств. Підприємства, які скоротили витрати на інновації, частіше вказують причиною зменшення попиту, брак робочої сили та небезпечне середовище для роботи. Суб'єкти, які збільшили витрати на інновації, відзначають логістичні труднощі і брак обігових коштів.

Великий бізнес частіше збільшував витрати для збереження інноваційної діяльності. В інноваційній економіці треба розраховувати й на малий і середній бізнес як важливого сектору впровадження інновацій. Тому необхідно в опитування диференційовано підходити до питань щодо збереження інноваційного потенціалу як щодо підприємств з різними розмірами, так і щодо галузевого аспекту, бо в повоєнний період необхідно нарощувати потенціал, особливо за пріоритетними галузями, такими як енергетична [2], металургійна [3].

У регіональному розрізі, відповідно до індексу змін витрат на інноваційну діяльність, лише в чотирьох областях зафіксовано достатній рівень індексу:

Рівненській, Тернопільській, Черкаській та Чернівецькій областях. Найскладніша ситуація склалася в Дніпропетровській, Житомирській та Сумській областях.

Серед підприємств, які продовжують експорт під час війни, інновації є пріоритетом в роботі. Більш активні експортери збільшують витрати на інноваційну діяльність. Більшість підприємств, які припинили експорт в умовах війни скорочували витрати на інноваційну діяльність. У повоєнний період потребуватиме належної уваги і відновлення експортоорієнтованості української економіки [4], враховуючи відставання в її інноваційності порівняно з країнами Європейського Союзу [5].

Важливим для визначення шляхів розбудови інноваційного майбутнього України є наявність інформації про стан інноваційної діяльності. Статистичні щорічники видають результати через певний період, а от у щомісячному опитуванні, що проводиться, інформація актуалізується, і це націлює керівництво підприємств на інновації і певним чином їх стимулює. Змістовно опитування може складатися з двох частин – загальної та спеціальної. У загальній частині будуть відповідати на питання щодо інноваційної складової основних показників (обсягів виробництва, реалізації, технологій та продукції, експорту). У спеціальній частині, на нашу думку, можна помістити питання щодо проблем підприємства в інноваційній сфері та націленості на інноваційне відновлення.

Інноваційна діяльність в умовах воєнного часу характеризується певними особливостями і потребуватиме в повоєнні роки виваженої державної політики, націленої на конкретні заходи з підтримки та інвестування в інноваційні проекти, особливо в пріоритетних сферах, на державному, регіональному та місцевому рівнях [6]. Потрібне буде стимулювання інноваційної діяльності, зокрема галузеві дострокові програми підтримки, фіскальні стимули, заходи з налагодження контактів бізнесу з інноваторами, підтримка підготовки спеціалістів, допомога в розробці інноваційної стратегії підприємства, зовнішня консалтингова підтримка.

За Глобальним індексом інновацій, який надається Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Україна у 2022 році погіршила свій рейтинг і посіла 57 місце після 49-го у 2021-му, але в 2023 році відзначено кращі результати і отримано 55 позицію. Це відбулося за рахунок розвитку інноваційних проектів і появи 80 нових стартапів. Особливу активність виявили ІТ-компанії, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій.

Міністерством освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації України розроблено Глобальну інноваційну візію [7], яка містить ключові напрями розвитку країни у внутрішньо- та зовнішньополітичному контекстах. Представлена Інноваційна візія має мету - сформувати потужну платформу для сильної, безпечної та конкурентоспроможної України.

Документ складається з трьох розділів та плану дій до кожного з них: екосистема інновацій, підтримка екосистеми інновацій, розвиток пріоритетних галузей. Розробники проекту вважають, що втілення всіх пунктів плану Глобальних інновацій допоможе державі зробити економічний стрибок та створити зручні умови для вдалого розвитку бізнесу, освіти та науки.

У сфері державної інноваційної політики виділяють ряд важливих завдань, таких, як формування системи заходів щодо стимулювання інноваційної діяльності; розвиток підтримки інноваційного потенціалу України; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері інноваційної діяльності; створення розумної інфраструктури; сприяння розвитку системи освіти, спрямованої на підготовку висококваліфікованих кадрів для участі в інноваційній діяльності; забезпечення ефективної взаємодії науки, державного сектору та бізнесу. Такі чинники, як зростання кількості населення, безпекові виклики в геополітиці, глобальні зміни клімату, міграційні потоки, розвиток цифрової економіки, регіоналізація міжнародного виробництва створюють як виклики, так і нові можливості для розвитку інноваційного потенціалу України. Ця стратегія дуже необхідна для того, щоб Україна змогла швидко та ефективно реагувати на зміни, приймати відповідні рішення.

У Глобальній візії інновацій пріоритетними напрямками визначено: medtech, edtech, AI, економіка без кордонів, biotech, greentech, кібербезпека, напівпровідники, fluid economy, цифрова економіка, argitech тощо. Візія має працювати щодо посилення української системи інновацій і розвиватиме багатосторонню державну політику підтримання та стимулювання інноваційних технологій. А важлива роль держави у цьому завданні полягатиме у створенні найзручніших умов для національних і локальних компаній, освітніх та наукових інституцій. Безумовно, у центрі створення інновацій стоїть людина, але кожен дослідник чи бізнес потребує інфраструктурної, організаційної та фінансової підтримки.

Сприяючи розвитку українським інноваціям, науковим дослідженням і підприємництву виявили бажання США. Підтримка інновацій в Україні потрібна для того, щоб ця запорука прискорювала економічне зростання. Підтвердженням цього є розроблення Глобальної інноваційної візії України за підтримки проекту USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України».

Інновації повинні стати національною ідеєю. Саме інноваційне підприємництво – це важливий чинник для швидкої відбудови та підтримання процесу трансформації держави. Реалізація Інноваційної візії допоможе правильно визначити можливості розвитку інноваційного майбутнього.

Урядом у 2019 році схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка націлена на успішний розвиток національної економічної системи, лідерство у дослідженнях і розробках, появу нових знань, розвиток високотехнологічного виробництва і створення масових інноваційних продуктів. Розвиток інноваційного потенціалу є чинником забезпечення суверенітету і безпеки України. Звісно, Стратегія буде переглянута щодо окремих показників і заходів з урахуванням повоєнного стану національної економіки. Тому необхідними будуть додаткові нормативні документи щодо підтримки інноваційної діяльності в Україні. Головним завданням Уряд бачить наступне – зняти бюрократичні перепони, які сковують ініціативу, створити конкурентний ринок, де кожен, зможе реалізувати свій бізнес-проект та зробити внесок в економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Стан інновацій в Україні під час війни. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-258071994/258071994> (дата звернення: 18.11.2024).
2. Петрик І.В., Дятлова В.В. (2019). Сучасні підходи до розвитку відновлювальної енергетики як складової інноваційної економіки України. Економіка і організація управління, №2 (34), с. 20-27.
3. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. (2023). Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні, вип. 4 (263), с. 30-37.
4. Polozhentseva K., Diatlova V. (2019). Complex Approach to the Formation of the Mechanism Development of Foreign Economic Activity Based on the Implementation of the Experience of the Countries of New EU Members. International journal of new economics, public administration and law, № 1 (3), pp. 102-114.
5. Фокіна-Мезенцева К.В. Дятлова В.В., Дятлова Ю.В. (2023). Інноваційність національних економік: методичні засади порівняння країн ЄС та України. Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал, вип. 1 (71), с. 20-25.
6. Дятлова В. (2023). Сталий інноваційний розвиток України на державному, регіональному та місцевому рівнях. Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Маріуполь–Дніпро: ПДТУ, с. 25-28.
7. Глобальна інноваційна візія України. URL: <https://svit.kpi.ua/2023/12/19/презентація-глобальної-інноваційно-2/> (дата звернення: 18.11.2024).

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Метіль Тетяна Костянтинівна,
к.е.н., доцент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл,
Брезицька Софія Михайлівна,
бакалаврат,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

У широкому розумінні слова під контролем слід розуміти процес визначення, оцінки, аналізу та інформування про відхилення або збіги фактичних значень із заданими стандартами. Здійснюючи планування, доцільно заздалегідь закладати можливість появи відхилень від очікуваних результатів при реалізації запланованих дій. Система контролю дозволяє оцінити величину помилки, надає інформацію зацікавленим користувачам і дозволяє своєчасно приймати рішення, знижуючи негативні наслідки до мінімуму.

Здійснення внутрішнього контролю є доцільним для ефективних дій будь-якої господарської одиниці. Наявність і дієвість внутрішнього контролю є основою ефективності роботи.

Отримана в ході контролю інформація має більш оперативний характер, вона більш достовірна і деталізована. Організація внутрішнього контролю на українських агропромислових підприємствах наразі часто не передбачає створення спеціалізованої системи. Функція контролю результатів вжитих дій покладається на управлінців усіх рангів. Водночас практика показує, що для більш ефективного виконання контрольної функції в системі управління доцільно організовувати спеціалізовану підсистему [1, с. 18].

Система внутрішнього контролю - це основа функціонування управлінської інформаційної системи. Основоположим принципом розвитку внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах України є необхідність переходу до його наукової організації. В Україні ще належним чином не розроблена методологічна та організаційна база внутрішнього контролю для сільськогосподарських підприємств. Отже, виникає необхідність узагальнення вітчизняної та зарубіжної практики функціонування системи внутрішнього контролю та розробки технологій проведення контрольних перевірок, орієнтованих на українську специфіку [2, с. 11-13].

Обґрунтування необхідності впровадження системи внутрішнього контролю на агропромисловому підприємстві в Україні обумовлюється наявністю таких передумов: системна криза вітчизняної мікроекономіки; посилення ринкової конкуренції; взаємозалежність зовнішнього та внутрішнього контролю; реорганізація підприємств АПК; потреба в достовірній інформації для зацікавлених користувачів; відсутність або недостатність систематичної планово-економічної роботи на підприємствах.

Організація системи внутрішнього контролю знаходиться під впливом багатьох факторів, таких як: ставлення керівництва до внутрішнього контролю; зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організаційна та виробнича структура; масштаби та види діяльності; стратегічні установки, цілі та завдання; ступінь механізації та комп'ютеризації діяльності; ресурсне забезпечення; рівень компетентності кадрового складу.

Цілями функціонування системи внутрішнього контролю на підприємствах агропромислового комплексу є: своєчасна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; підготовка до зовнішніх перевірок; здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства; збереження та ефективне використання різноманітних ресурсів; консультування працівників підприємства з питань, що входять до компетенції внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю виконує такі важливі завдання: підтримка цілей підприємства; надійність обліку та звітності; забезпечення повноти обліку та збереження активів; виконання правових та встановлених законом і внутрішнім розпорядком завдань.

Організація ефективного внутрішнього контролю - це складний багатоступеневий процес, що включає такі етапи: встановлення стандартів; вимірювання ефективності діяльності; порівняння результатів зі стандартами; оцінка ефективності та розробка рекомендацій.

Можна виділити такі напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю агропромислових підприємств країни:

1. Розвиток макрофакторів, що впливають на ефективність системи внутрішнього контролю: покращення якості законодавчого процесу в Україні; створення інформаційних та координаційних інститутів внутрішнього контролю; реформування системи обліку; інтеграція внутрішнього контролю та проблемного обліку.

2. Розвиток мезофакторів, що впливають на ефективність системи внутрішнього контролю: перебудова структури системи внутрішнього контролю та вдосконалення методів управління; використання наукової

організації праці в контрольній діяльності; здійснення контролю якості системи внутрішнього контролю підприємства.

3. Розвиток мікрофакторів, що впливають на ефективність системи внутрішнього контролю: періодичний перерозподіл обов'язків між працівниками; оцінка продуктивності роботи співробітників відділу внутрішнього контролю; система підготовки, відбору, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних якостей внутрішніх контролерів.

Впровадження інтегрованої системи внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах є важливим фактором забезпечення ефективної роботи та конкурентоспроможності на ринку. Внутрішній контроль повинен охоплювати всі рівні управління та включати різні елементи, такі як управління, фінанси, технології та кадровий контроль.

Основні напрямки вдосконалення системи внутрішнього контролю:

1. Ризик-менеджмент та внутрішній контроль. Важливо враховувати ризики, пов'язані з нестабільними економічними умовами, зміною клімату та сезонністю аграрного виробництва. Створення ефективної системи моніторингу ризиків дозволить передбачити можливі загрози та здійснювати коригувальні дії. Це включає не тільки оцінку фінансових ризиків, але й аналіз ризиків, пов'язаних з ланцюгом поставок, якістю продукції та стабільністю ринку.

2. Створення підрозділу внутрішнього аудиту. Організація незалежного відділу внутрішнього аудиту забезпечує об'єктивність оцінки функцій процесу контролю на підприємстві. Внутрішні аудитори повинні проводити перевірки, спрямовані на виявлення помилок, шахрайства та дефектів у процесі, та надавати рекомендації щодо їх усунення. Такі відділи також можуть оцінювати ефективність управлінських рішень і вносити свій вклад в підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

3. Автоматизація процесів внутрішнього контролю. Сучасні інформаційні технології, такі як ERP-системи, можуть бути використані для автоматизації бухгалтерського обліку, аналізу даних і контрольних процедур. Це не тільки знижує ймовірність помилок, але і прискорює отримання аналітичної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Автоматизація також допомагає підвищити прозорість процесу і знизити вплив людського фактора на результати контролю.

4. Вдосконалення методів контролю за виробничими процесами. Для агропромислових підприємств важливо враховувати деталі виробничого циклу в залежності від природних умов і сезонних змін. Управління виробництвом повинно включати в себе контроль за якістю сировини, дотриманням технічних процесів і облік продукції на всіх етапах

виробництва. Це дозволяє скоротити втрати, підвищити якість кінцевого продукту і знизити ризик неефективного використання ресурсів.

5. Інтеграція зовнішнього і внутрішнього контролю. Важливо забезпечити гармонійне поєднання процедур внутрішнього контролю з вимогами зовнішніх регулюючих органів, таких як податкові служби, аудитори та регулятори галузі. Це знижує витрати на проведення зовнішніх аудитів і підвищує довіру інвесторів і кредиторів. Послідовність процесу управління також сприяє дотриманню правових норм і знижує ймовірність штрафних санкцій.

6. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю. Ефективність системи внутрішнього контролю необхідно регулярно оцінювати з використанням ключових показників ефективності (KPI). Це може включати такі показники, як рівень помилок у звітності, обсяг виявлених ризиків і кількість вжитих коригувальних дій. Регулярний аналіз результатів дозволяє своєчасно змінювати систему контролю і підвищувати її ефективність.

В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується нестабільністю, при впровадженні ефективної системи внутрішнього контролю слід приділяти увагу, ключовим факторам успіху українських агропромислових підприємств.

Зокрема:

- Посилення державної підтримки та регулювання. Уряду необхідно розробити нормативно-правову базу, яка створює сприятливі умови для розвитку системи внутрішнього контролю і заохочує компанії до впровадження сучасних методів менеджменту та управління ризиками.

- Залучення міжнародного досвіду. Українські агропромислові підприємства можуть скористатися кращими міжнародними практиками в області внутрішнього контролю і аудиту. Впровадження міжнародних стандартів, таких як COSO (комітет організацій, що спонсорують комітет Treadway) або ISO 31000, допомагає підвищити якість управління та зменшити ризики.

- Створення професійної спільноти внутрішніх аудиторів і контролерів. Формування професійних асоціацій та участь у міжнародних мережах дозволять обмінюватися досвідом, підвищувати кваліфікацію та сприяти впровадженню кращих практик у сфері внутрішнього контролю.

Ефективна система внутрішнього контролю є важливою умовою стабільного розвитку агропромислових підприємств. Це допомагає підвищити прозорість, зменшити ризики, забезпечити точність фінансової звітності та заощадити ресурси. Удосконалення системи внутрішнього контролю вимагає інвестицій в технології, навчання персоналу та адаптації

методологій до специфіки підприємств. Успішне впровадження таких змін створить надійну основу для довгострокового розвитку агропромислового сектору України та зміцнить його позиції на міжнародному ринку.

Таким чином, система внутрішнього контролю є важливим інструментом забезпечення стабільності та ефективності агропромислових підприємств. Його впровадження не тільки забезпечує збереження активів і достовірність бухгалтерського обліку, а й полегшує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, підвищує конкурентоспроможність підприємства і дає можливість удосконалити процес управління.

Розробка ефективної системи внутрішнього контролю вимагає врахування особливостей функціонування підприємства агропромислового комплексу, сучасної економічної ситуації та потреб зацікавлених сторін. Важливу роль в цьому відіграють якісне законодавче регулювання, організація внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації співробітників і впровадження новітніх технологій.

Перспективними напрямками вдосконалення системи внутрішнього контролю є інтеграція з іншими підсистемами управління, автоматизація процесів і створення механізмів контролю якості управлінських заходів. Тільки комплексний підхід дозволить сформуванню ефективної системи управління, яка стане запорукою сталого розвитку та ефективного функціонування українських агропромислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМ України від 03.03.2021 р. № 179. *Урядовий кур'єр*, 2021 р. № 45. С. 8-36.

2. Селіванова Н. М., Філіппова С. В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах моніторингу: нові реалії та завдання: монографія. Одеса: ВМВ, 2014 р. 182 с.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*

*Солодкий Володимир Миколайович,
магістрант, група УЗ.мз-31,
Таранюк Каріна Вікторівна,
к.е.н., доцент, старший викладач кафедри управління ім. О. Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми*

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої організації, особливо в медичній сфері, де основним завданням є надання якісних послуг, збереження здоров'я та життя пацієнтів, а також забезпечення безпеки та ефективності медичних процесів. Автором «ризик у діяльності медичних установ» розглядається як ймовірність виникнення негативних подій або ситуацій, які можуть призвести до шкоди здоров'ю пацієнтів, персоналу, фінансових збитків або шкоди репутації медичного закладу.

Процес управління ризиками в закладах охорони здоров'я включає кілька етапів, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати, контролювати та моніторити ризики, забезпечуючи безпеку та ефективність надання медичних послуг. Основні етапи цього процесу наведені на рисунку 1.

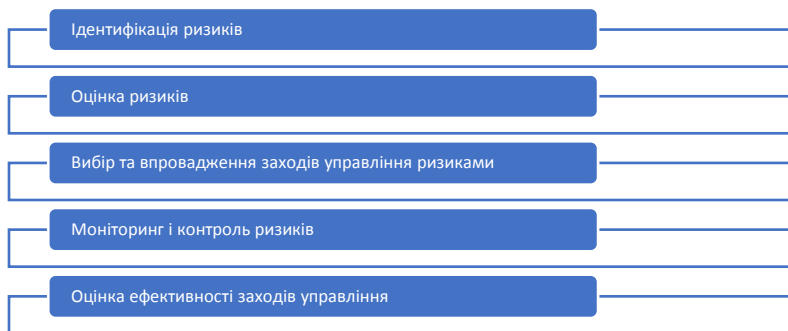


Рисунок 1 - Процес управління ризиками в закладах охорони здоров'я
Джерело: створено автором

Оцінка ризиків у медичних установах має важливе значення для забезпечення якості надання медичних послуг, безпеки пацієнтів та персоналу. Методи оцінки ризиків можуть варіюватися залежно від цілей, масштабу та специфіки діяльності установи. Сучасна методологія аналізу ризиків поєднує кількісні та якісні підходи, що взаємно доповнюють один одного. Оцінка ризиків полягає в визначенні їх величини або ступеня як за

допомогою числових показників (кількісно), так і через описові методи (якісно), що є одним із етапів у процесі аналізу ризиків (Шурда, К. Е., 2020).

На прикладі закладів охорони здоров'я Полтавської області проаналізуємо основні ризики їх діяльності. Для цього складемо реєстр ризиків медичних закладів. Використання реєстру ризиків дає керівництву підприємства можливість детальніше оцінити характеристики ризиків та їх потенційні негативні наслідки. У такому реєстрі важливо зазначити заходи, необхідні для управління цими ризиками. Аналіз причин і джерел виникнення ризиків допомагає визначити відповідальних осіб за реалізацію відповідних заходів, що сприяє ефективному розподілу зон відповідальності, оптимальному використанню ресурсів і встановленню реалістичних строків виконання. Реєстр ризиків містить опис виявлених ризиків та їх оцінку й слугує базою для системного підходу до попередження ризиків і зниження їхнього рівня (Лизанець, А. Г., Проскура, В. Ф., & Ремета, М. М., 2024) .

На основі реєстру ризиків складемо матрицю ризиків для КП ОКЛВЛДПОР (таблиця 1). Матриця ризиків — це інструмент для візуалізації та аналізу ризиків у процесі управління проектами, організаціями чи процесами. Вона дозволяє класифікувати ризики за двома основними характеристиками: ймовірністю виникнення та впливом (або серйозністю) цих ризиків на об'єкт управління (Дука, А. П., 2017) . Інтерпретація матриці ризиків дозволяє оцінити рівень кожного ризику та визначити пріоритети для їх управління. Матриця використовує дві осі: ймовірність та вплив, де ймовірність ризику оцінюється від 1 (низька) до 5 (висока), а вплив ризику на організацію також оцінюється від 1 (низький) до 5 (високий) (Шалений, В. А., 2017) .

Таким чином, нами було виділено 3 групи ризиків для закладів охорони здоров'я в Полтавській області і в Україні в цілому:

1. Найвищі пріоритети мають ризик руйнувань від війни та фінансові ризики, оскільки вони мають і високу ймовірність, і значний вплив (критичні ризики). Необхідно вжити всіх можливих заходів для їх мінімізації

2. Середні ризики: Для кадрової недостатності та зміни в законодавстві важливо проводити активні заходи з підвищення кваліфікації персоналу, моніторингу змін у нормативно-правовому полі та адаптації до нових умов.

3. Менш критичні ризики: Ризики, як технологічний або репутаційний, хоча і потребують уваги, але їхній вплив обмежений, тому пріоритет для їх управління можна визначити на середньому рівні.

Зробимо аналіз фінансового ризику за допомогою діаграми "Краватка-метелик" для КП ОКЛВЛДПОР. (рис. 2) Методика діаграми "краватка-метелик" ("butterfly diagram") є інструментом для оцінки та аналізу ризиків, що дозволяє систематизувати інформацію про можливі ризики в рамках конкретного проекту чи процесу.

Таблиця 1 – Побудова матриці ризиків для КП ОКЛВЛДПОР

Ризик / Вплив	1 (Низький)	2	3	4	5 (Високий)
1 (Низька)				Технологічний ризик	Ризик зниження репутації
2			Ризик погіршення інфраструктури	Ризик кадрової недостатності	Ризик конкуренції
3			Ризик змін у законодавстві	Ризик епідемій/пандемій	
4			Ризик організаційних змін	Ризик фінансовий	Ризик економічний
5 (Висока)				Ризик руйнувань від війни	

Джерело: створено автором

Цей метод є корисним для виявлення взаємозв'язків між різними типами ризиків, а також для визначення їх потенційного впливу на цілі та результати організації. Діаграма "краватка-метелик" має форму метелика, де центральна частина (тіло метелика) містить інформацію про основний об'єкт або проблему, яку оцінюється (Нечаєва, І., 2021). Крила метелика символізують різні категорії ризиків, які впливають на цю проблему або мету. Таким чином, вона дозволяє зобразити як негативні, так і позитивні впливи на проблему або проект, і допомагає визначити найважливіші ризики, які потребують уваги.

Праве крило відображає ризики, що можуть мати негативний вплив (загрози). Це зазвичай фактори, які можуть зашкодити проекту, призвести до втрат або погіршити ситуацію.

Для кожного з крил визначаються потенційні фактори або події, які можуть бути як можливостями (наприклад, нові інвестиції, поліпшення технологій), так і загрозами (наприклад, фінансова криза, непередбачувані витрати) (Рогов, Г. К., 2015).

Для зменшення фінансових ризиків у медичному секторі необхідно застосовувати стратегії диверсифікації джерел фінансування, залучення нових інвестицій та додаткових коштів. Важливо залучити всі зацікавлені сторони до процесу реорганізації та ефективно впроваджувати програми медичного страхування. Одним із ключових елементів є збільшення бюджетного фінансування та пошук альтернативних джерел фінансування.



Рисунок 2. – Побудова діаграми -метелик для КП ОКЛВЛДПОР за фінансовими ризиками)

Джерело: створено автором)

З одного боку, необхідно враховувати фактори, що створюють фінансові ризики, а з іншого — розробляти комплексні стратегії для їх мінімізації. Це вимагає узгодженого підходу до реорганізації та адаптації медичних установ до змінюваних умов. Процес реорганізації та адаптації медичних установ до нових умов є важливою складовою стратегії зниження ризиків, тому залучення всіх учасників та оптимізація внутрішніх процесів є необхідними кроками для досягнення стабільності.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»*

Список використаних джерел:

1. Дука, А. П. (2017). Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації.
2. Лизанець, А. Г., Проскура, В. Ф., & Ремета, М. М. (2024). Застосування реєстру ризиків для ефективного управління підприємством в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5(14)), 137–143.
3. Нечаєва, І. (2021). Використання технології «краватка-метелик» (Bowtie) в практиці оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*, (33).
4. Рогов, Г. К. (2015). Формування фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку: методи оцінки ризиків.
5. Шалений, В. А. (2017). Основні методичні засади короткострокової та довгострокової оцінки ризиків промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*, (22), 133–137.
6. Шурда, К. Е. (2020). Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*, (4), 64–72.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ*

Люлевич Євген Євгенович

Студент групи ДС.мз-31

Таранюк Каріна Вікторівна

К.е.н.доцент старший викладач кафедри управління ім.О.Балацького

Сумський державний університет, м. Суми

Контроль у діяльності органів державного управління виступає ключовим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. В умовах інтеграції України в європейський простір та реалізації політики децентралізації, актуальним є впровадження інноваційних механізмів контролю, орієнтованих на відповідність міжнародним стандартам.

Станом на поточний момент система державного контролю в Україні має наступні проблеми:

- Низький рівень довіри до органів державного управління. За даними (Transparency International, 2023), Україна посідає 116-те місце у світі за рівнем сприйняття корупції.
- Корупційні ризики в енергетичному секторі (ІЕА, 2022). Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), часто стає об'єктом критики через недостатню прозорість прийняття рішень (Hrytsenko, 2022).
- Відсутність єдиної системи електронного моніторингу. Багато процесів контролю залишаються паперовими, що ускладнює їх відстеження та аналіз.

На мою думку кожна з обумовлених проблем потребує вирішення, ось деякі напрямки вдосконалення механізмів контролю.

При зростанні фактору впливу цифрових технологій у суспільстві, ефективним механізмом контролю буде цифровізація управління та контролю. Впровадження автоматизованих систем, таких як "Прозорий бюджет" чи "Дія", які дозволяють відстежувати витрати державних коштів у режимі реального часу.

В якості майже готового рішення НКРЕКП можна інтегрувати блокчейн-технології для моніторингу енергетичних тарифів. Це мінімізує корупційні ризики та забезпечить довіру споживачів. Корисним може бути досвід країни Балтійського регіону, а саме Литви, яка впровадила електронну систему моніторингу державних закупівель, що зменшило кількість порушень на 35% (Kraus et al., 2021).

У 2023 році НКРЕКП вже розпочала пілотний проект використання блокчейн-платформи для моніторингу змін у тарифах на енергоносії, що дозволило забезпечити незмінність даних після їх внесення.

Для підвищення прозорості через залучення громадськості доцільно запровадити організацію відкритих обговорень тарифів і регуляторних змін НКРЕКП із залученням експертів та громадян. Як приклад втілення даної пропозиції можна розглянути ситуацію з впровадження онлайн-платформи для громадських консультацій щодо рішень у сфері енергетики у 2022 році. За даними звіту (НКРЕКП, 2023), впровадження прозорих платформ дало змогу скоротити витрати на адміністрування на 20%.

Також не менш важливим кроком щодо вдосконалення контролю є продовження реформи нормативно-правових актів (Лисенко, С. А., 2021). Гармонізація законодавства України із стандартами ЄС зокрема, Регламенту 2017/1938 щодо безпеки газопостачання. Актуалізація (Закону України "Про державний контроль", 1993) у частині моніторингу тарифоутворення.

Результатом запропонованих заходів може стати зростання ефективності роботи НКРЕКП. Зокрема:

- Впровадження автоматизованих систем моніторингу дозволить значно зменшити тривалість перевірок. Сучасні цифрові інструменти, такі як блокчейн-технології або спеціалізовані аналітичні платформи, автоматично обробляють великі обсяги даних, виявляють аномалії та попереджають про можливі порушення. За попередніми оцінками, тривалість перевірок може скоротитися до 30%.

- Використання алгоритмів для аналізу тарифів, обґрунтування витрат чи перевірки дотримання законодавства мінімізує можливість суб'єктивного впливу чи помилок (Борисенко М. О., 2023). Це також зменшує ризики корупційних схем, які часто виникають через особисті контакти.

- Завдяки автоматизації зменшиться потреба у великій кількості інспекторів та адміністративного персоналу. Ефективніше використання ресурсів спрямовуватиметься на розвиток технологій.

- Створення платформ для громадського обговорення тарифів чи змін у регуляторній політиці НКРЕКП дозволить громадянам і підприємствам отримати доступ до обґрунтувань прийнятих рішень. Це сприятиме зниженню соціальної напруги, особливо в умовах підвищення тарифів на енергоносії.

- Використання сучасних засобів комунікації, таких як мобільні додатки або онлайн-платформи, дозволить НКРЕКП інформувати населення про зміни у тарифах, поточний стан ринку енергетики та заплановані реформи.

- Регулярне звітування про діяльність, результати перевірок та прозорість у прийнятті рішень, відкриті консультації та зручний доступ до

інформації сприятимуть зниженню соціальної напруги та зміцненню довіри громадян до органів державної влади.

Одним із ключових очікуваних результатів є усунення корупційних схем завдяки цифровізації та прозорості:

- Інноваційні технології, такі як блокчейн, дозволяють забезпечити Моніторинг фінансових потоків за рахунок незмінності і доступності інформації про транзакції та витрати, що унеможливить махінації з тарифами чи бюджетами.

- Відкритий та прозорість тарифоутворення, зокрема обґрунтування їхніх складових, виключає можливість приховування необґрунтованих витрат.

- Мінімізація ланцюгів контактів у ланцюгу між перевіряючими і підконтрольними суб'єктами у цифрових системах взаємодія мінімізує джерела корупційних ризиків.

Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління України має базуватися на цифровізації, залученні громадськості та нормативно-правовій гармонізації. Досвід впровадження змін у діяльності НКРЕКП демонструє позитивні результати, які можуть стати основою для системного реформування контролю в інших сферах.

* Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

Список використаних джерел:

1. Hrytsenko, O. (2022). Transparency in Ukraine's Energy Regulation: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration*, 45(2), 123–137.

2. Kraus, J., Novikova, L., & Schmidt, H. (2021). Digital Control Systems in Public Administration: A Case Study of Lithuania. *European Review of Public Policy*, 12(3), 98–115.

3. Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. Retrieved from <https://www.transparency.org>

4. НКРЕКП. (2023). Річний звіт про діяльність. Київ: НКРЕКП.

5. Лисенко, С. А. (2021). Державне регулювання у сфері енергетики в Україні: правові основи та практика. Київ: Центр учбової літератури.

6. Гринько, Т. І. (2020). Регуляторна політика у сфері енергетики: теоретичні та практичні аспекти. Харків: Видавництво ХНУ.

7. Борисенко, М. О. (2023). Тарифна політика в енергетичному секторі: український та міжнародний досвід. Львів: Видавництво ЛНУ.

8. Верховна Рада України. (1993). Закон України про державний контроль. Одержано з <https://zakon.rada.gov.ua>

9. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2020). Reforming Energy Tariffs in Eastern Europe: Lessons for Ukraine. *London: EBRD*.

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

*Єрохіна Діна Олександрівна
ДВНЗ «ПДТУ», м. Дніпро
Козинець Яна Олександрівна
ДВНЗ «ПДТУ», м. Дніпро*

Кожного дня, місяця, року створюється ще більше віддалених команд з різних причин (війна, карантин). Дистанційна робота має свої великі переваги, але кожна команда чи підприємець стискається з питанням: «Як зручно та якісно можна управляти задачами, людьми? Чи як справитися з проблемою комунікації в команді віддалено?» На щастя, зараз існує безліч зручних інструментів для віддаленої роботи, програмних продуктів чи платформ, додатків, які можуть допомогти у вирішенні цих питань та полегшити роботу віддалених команд. Цифрові комунікації є важливими в бізнесі, особливо в міжкультурному аспекті діяльності транснаціональних компаній і управління ними в рамках міжнаціональних команд [1]. Такий підхід в управлінні використовується і національними корпораціями, в яких створюються команди в рамках проектного управління [2].

Віртуальна або віддалена команда – це група людей (колег), які географічно знаходяться в різних місцях, та можуть комунікувати між собою лише за допомогою спеціальних інструментів, таких як месенджери, платформи для дзвінків онлайн тощо. [3]

Однією з програм для покращення роботи віддаленої команди є «Worksection» українська хмарна система для управління проектами та задачами, яка пропонує класні рішення як для малого бізнесу, так і для великих компаній у різних сферах: цифрові агентства, веб-студії, інженерно-виробничі компанії, виробництва та інші. Це один з найкращих інструментів для роботи віддалених команд.

Розглянемо переваги та недоліки цієї програми:

Переваги - Worksection пропонує широкий набір корисних функцій, серед яких: дашборд, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, зручний інструмент для відстеження часу, ефективні засоби для комунікації та звітності, високий рівень захисту даних, прості у використанні діаграми Ганта, наочні Канбан-дошки та багато інших. Користувачі також відзначають оперативну та професійну роботу технічної підтримки.

Недоліки - деякі користувачі висловлюють побажання щодо більш зручного мобільного додатка та зазначають відсутність окремого чату для спілкування.

Ще одною такою платформою є «Asana» - це онлайн-платформа для управління проектами та задачами, яка допомагає командам організовувати робочі процеси, відстежувати прогрес і ефективно співпрацювати. Завдяки

«Asana» команди можуть створювати, розподіляти, і виконувати завдання, відстежувати дедлайни, призначати відповідальних осіб та коментувати завдання в реальному часі. [4]

Функціонал «Asana» включає в себе великий спектр програм, Штучного Інтелекту які надають можливість дуже зручно ставити задачі, створювати форми, встановлювати дедлайни, слідкувати за процесом та розподіляти навантаження між членами команди.

У цієї платформи також є недоліки: складна адаптивність для користувачів (тобто складніший інтерфейс ніж в інших платформах), платформа також є платною, тому має мало безкоштовних функцій.

Найкращою платформою для управління віддаленою командою є «Slack» - це програма для корпоративного спілкування ІТ-компаній, медіа видавництва і не тільки. [5]

Цією програмою користуються великі компанії такі як: Vox Media, eBay, PayPal, Wall Street Journal, Sony, Dell та Adobe. [5]

«Slack» включає в себе багато функцій, які є зручними для управління бізнесом онлайн. Наприклад:

- Зручна комунікація в реальному часі дозволяє обмінюватися повідомленнями, організованими за каналами (темами, проектами), що зручно для роботи команд.

- Інтеграція з іншими сервісами підтримує інтеграцію з інструментами, як Google Drive, Asana, Trello, що допомагає організувати робочі процеси в одному місці.

- Пошук історії повідомлень – легко знаходити потрібні обговорення та файли завдяки зручному пошуку за ключовими словами.

- Підтримка файлів та медіа – користувачі можуть обмінюватися файлами, зображеннями, відео, що спрощує процес обміну інформацією.

- Підтримка відео- та голосових дзвінків – пропонує відео- та аудіо конференції для зустрічей і миттєвих нарад.

- Можливість кастомізації – користувачі можуть налаштовувати сповіщення, теми інтерфейсу, боти для автоматизації.

- Платформи для команд – підходить для невеликих груп і великих організацій, дозволяючи легко масштабуватися.

- Безпека – має високий рівень захисту даних і забезпечує контроль доступу до каналів та інформації.

Заключною з найзручніших платформ є платформа «Microsoft Teams» –

це програма для співпраці, розроблена для гібридної роботи, завдяки якій ви та ваша команда залишатиметеся в курсі справ, організувати та залишатися на зв'язку – усе це в одному місці. [6]

Ця платформа має дуже високий рівень з різними продуктами від Microsoft, що є великою перевагою для любителів цієї компанії. Але є й

недолік: велика кількість користувачів скаржаться на те, що цей продукт неможливо інтегрувати з різними іншими продуктами окрім Microsoft, що створює багато незручностей у роботі.

У програмі є невеликий набір можливостей, як в інших, але це не заважає бути їй однією з найкращих програм для віддалених команд.

Розглянемо що можна робити у цій програмі:

- Чат. Надайте комусь або групі повідомлення, щоб поговорити про роботу, проекти або просто для розваг.
- Teams . Створіть команду та канали, щоб зібрати людей разом і працювати в важливих просторах за допомогою розмов і файлів.
- Календар . Зв'яжіться з людьми до, під час і після наради, щоб можна було легко знайти їх під час підготовки та подальших дій. Цей календар Teams синхронізується з вашою програмою Outlook.
- Програми – пошук знайомих програм і ознайомлення з новими, щоб спростити, настроїти та керувати своїми діями. [6]

Щоб досягти успіху та високої продуктивності у віддаленому бізнесі команди можуть використовувати різні стратегії. Однією з найкращих є використання сучасних платформ для полегшення роботи.

Список використаних джерел:

1. Дятлова В.В., Єрохіна Д.О. Розбудова зовнішніх зв'язків із країнами-членами ЄС: фокус на міжкультурні комунікації в соціумі та бізнесі (2023). EU SOCIAL AND CULTURAL STUDIES IN EDUCATION: Collective Monograph. Sumy: University Book, с. 69-92.
2. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. (2024). Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету, серія: «Економічна», №1(29), с. 50-60.
3. Приберіть хаос у роботі команди. URL: <https://worksection.com/ua/> (дата звертання: 9.11.2024).
4. Продукти Cloudfresh. URL: <https://cloudfresh.com/ua/> (дата звертання: 10.11.2024).
5. Платформа «Slack». URL: <https://speka.media/> (дата звертання: 11.11.2024).
6. Платформа «Microsoft Teams». URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/teams> (дата звертання: 12.11.2024).
7. Федай М.Д., Дятлова В.В. Сучасні тенденції та проблеми управління розвитком підприємств корпоративного типу. (2024). Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: інтернет-матеріали IV-ої наукової конференції (м. Київ, 18 квітня 2024 р.). Київ: ВНЗ «Університеті економіки та права «КРОК». URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2065> (дата звертання: 10.11.2024).

РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ФОРМАТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

*Дятлова Валентина Василівна,
д.е.н., професор,*

*Матюшенко Поліна Дмитрівна,
студентка групи МК-23,*

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

Комунікаційні процеси є вкрай важливими в соціумі і економіці, бо дозволяють прийти до взаєморозуміння, співпраці та досягнення спільних цілей. Україна самостійно створювала комунікації з часів своєї незалежності, і перш за все, міжкультурні для налагодження інтеграційних процесів з країнами світу, зокрема країнами-членами ЄС [1]. Це сформувало інтеграційні прагнення України, закріпивши їх реалізацію в документата на державному рівні, а також зовнішніх угодах великих вітчизняних підприємств – корпорацій. Державні і комерційні корпорації формували підґрунтя комунікацій у бізнесі [2], сприяли розвитку управління в сфері корпоративної культури. Досвід країн, контакти з представниками влади і бізнесу буде й надалі використовуватися в форматі відновлення України.

Сьогодні, в умовах сучасних викликів, комунікаційні процеси в Україні набули особливої значущості та впливу на суспільство і бізнес. Комунікація наразі є базовою необхідністю, адже від неї дуже часто залежить безпека і життя громадян, а також збереження суверенітету держави. Слово є найсильнішою зброєю – дезінформація порушує єдність країни. Саме тому, вже зараз критично важливим є розробка ефективних шляхів і механізмів відновлення не тільки інфраструктури та економіки, але й комунікаційної сфери країни та її інформаційного середовища.

Під терміном «відновлення України» визначають заміну та вдосконалення того, що було втрачено в період воєнних дій [3]. Хоча війна триває, а країна-агресор завдає щодня все більшої і більшої шкоди, процес відновлення на підконтрольних територіях вже розпочався. Спираючись на людиноцентричний підхід, процес відновлення спрямований на потреби і побажання людей, є основою для формулювання конкретних планів розвитку різних територій та галузей економіки.

У Білій книзі – настанові з розвитку комунікаційного процесу в контексті відновлення України визначено наступні проблеми [3]:

1. Наявність недооцінювання комунікації в планах відновлення. Відновлення України націлено на суспільство і економіку, при цьому комунікаційні процеси не є пріоритетом, не враховано важливість комунікації щодо формування довіри громадян, зміцненні соціальної єдності.

2. Недостатня поінформованість суспільства. Опитування підтвердило, українська громадськість слабо обізнана щодо планів відновлення, перспектив та труднощів процесу.

3. Недостатня обізнаність щодо інформаційної війни. Інформаційний хаос через доступність до Інтернету виснажує українців, і сьогодні є ті, хто не відрізняє фейки, а тому втрачають довіру.

4. Нестача кваліфікованих кадрів у сфері комунікацій. Потреба у професіоналах велика, бо вони можуть чітко та структуровано пояснити населенню, як саме і до чого вони можуть долучитись в процесі відновлення.

5. Проблема доступу до медіа. Частина території України, на превеликий жаль, і досі знаходиться під окупацією й не мають доступу до українських медіа-каналів, тому відчують вплив маніпуляцій та дезінформації.

6. Брак прозорості. Наразі, з міркувань безпеки, більша частина національних даних знаходиться у таємниці. Важкодоступність інформації спричиняє виникнення труднощів під час планування дій, необхідних для відновлення кожної складової України.

7. Недооцінка стратегічних комунікацій та недостатня розвиненість цієї сфери. Стратегічними прийнято вважати різноманітні види комунікації, що в комплексі створюють можливості для ефективної взаємодії в державі та за її межами. Наразі стратегічні комунікації в Україні знаходяться на етапі становлення шляхом перейняття досвіду розвинених країн. У цій сфері певну діяльність здійснює Національний інститут стратегічних досліджень, однак результати їх досліджень, оформлені як доповіді або монографії, становлять інтерес для науковців і представників влади.

Розробники стратегічних комунікацій в Україні пропонують виокремити такі їх рівні: стратегічний – відповідає за кризові комунікації та співпрацю між відомствами; оперативний – за зв'язки з громадськістю, публічну дипломатію, операції, що стосуються інформаційної та психологічної сфер; тактичний – за професійний розвиток, забезпечення інформацією.

Майже 10 років тому, за результатами аналітичного дослідження за підтримки Центру інформації та документації НАТО в Україні, було визначено ключовим напрямом державні комунікації, що обумовило актуальність їх онлайн-присутності [4]. Отримані рекомендації зі створення національної стратегії у сфері комунікацій, покращення координації між державними установами, а також залучення й професійна підготовка фахівців зі стратегічних комунікацій.

Наразі, задля успішного розвитку комунікаційного процесу в форматі відновлення України, рекомендовано наступне [3]:

1. Визнати важливість комунікації. Зафіксувати це в документах на державному рівні.

2. Розвивати та підтримувати медіа-канали. Цей напрямок є ключовим, особливо в постраждалих від війни регіонах. Локальні незалежні медіа, суспільні, а також громадські ЗМІ є важливою інфраструктурою, яка буде висвітлювати процеси відновлення з фокусом на прозорість і достовірність.

3. Розвивати стратегічні комунікації на всіх трьох рівнях.

4. Відновлення України має виходити за рамки відбудови споруд. Це має бути комплексна трансформація, що включає модернізацію країни, інтеграцію в європейські структури та розвиток нематеріальних активів, що свідчать про інноваційний сталий розвиток.

5. Орієнтація на прозорість та відкритість.

6. Полегшення доступу до інформації.

7. Сприяння підвищенню фахового рівня освіти у сфері комунікацій.

8. Розширення меж обізнаності щодо відновлення України на всій її території. Процес відновлення України має охоплювати всі регіони країни, адже наслідки воєнних дій вплинули на інфраструктуру та суспільство навіть у віддалених від зони бойових дій територіях.

Отже, розвиток комунікаційних процесів є надзвичайно важливим, але в умовах відновлення України має першочергове значення. Сьогодні є очевидним, що прозорі та відкриті комунікації є ключовим інструментом для підтримки довіри між громадянами, владою та міжнародними партнерами. Такі комунікації сприяють координації зусиль, інформуванню населення про реальні потреби та кроки відновлення, а головне – створюють підґрунтя для об'єднання суспільства навколо спільної мети – побудови сильної, самостійної і демократичної держави.

Список використаних джерел:

1. Дятлова В.В., Єрохіна Д.О. Розбудова зовнішніх зв'язків із країнами-членами ЄС: фокус на міжкультурні комунікації в соціумі та бізнесі (2023). EU Social and Cultural Studies in Education: Collective Monograph. Sumy: University Book, с. 69-92.

2. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В. (2024). Розвиток державних корпорацій: управління та результати. Наукові праці Донецького національного технічного університету, серія: «Економічна», №1 (29), с. 50-60.

3. Як комунікувати відновлення України. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jZWwkm3ITHADQ53nZ8-xvxOcWu-5otdW/view> (дата звернення: 10.11.2024).

4. Танчик О.І., Дятлова В.В. (2019). Онлайн-присутність органів державної влади задля посилення їх діяльності. Менеджер, вип. 3, с. 113-121.

IMPACT OF DIGITAL EDUCATION ON THE PUBLIC ADMINISTRATION SKILLS DEVELOPMENT

Oleksandr Ostrovskiy,
PhD student,
Sumy State University, Sumy

Digitalization is an ongoing and important process in all areas of society nowadays. Public administration is no exception, as the digitalization of interaction processes between citizens and the authorities greatly simplifies their dialogue and the ability of people to receive social services without leaving their homes. However, effective administration management requires special skills, as the field of digitalization is developing very rapidly. That is why the topic of the interconnections between the digitalization of education and effective public administration is important and relevant these days.

For example, the study “From tech skills to performance gains: How digital literacy drives productivity improvements in the public sector” (Oladimeji et al., 2024) determined the connections between the digital literacy of employees and productivity in local governments in Nigeria. Data analysis, including structural equation modeling using the least squares method, showed the following results:

1. Technology is changing how government institution’s function, and a digitally literate workforce is needed to adapt to these changes. Digital education is crucial in building the necessary skills.

2. Digital literacy has a direct impact on the productivity of local government employees, as they are better prepared to use the latest technologies.

3. The motivation and working attitude of employees with digital education are higher due to their cognitive perspectives and confidence in their capabilities. Their thinking is constantly expanding, which leads to more productive use of technology and increases the efficiency of public administration.

The study emphasizes the importance of structured programs to develop digital skills and competencies. It is advisable for government organizations to invest in digital education, as this way they can expand the number of efficient, competent, and highly motivated employees.

Balázs Benjámín Budai, Sándor Csuhai, and István Tózsza (2023) in their research determined the input level of competencies of undergraduate students majoring in public administration and the output level of competencies after one semester of focused public administration training. The conclusions were that specialized training leads to a better understanding of students' weaknesses and knowledge gaps and encourages them to further study and improve their skills. This, in turn, leads to better performance in their future roles in public administration. The study also shows that preliminary training of students in digital competencies has a positive impact on their performance in specialized programs

and prepares students for the requirements of modern digitalized public administration. The study emphasizes that digital education in public administration is one of the key factors for the formation of a workforce that will be able to overcome the complexities of digital governance, which will ultimately lead to improved public service delivery and citizen engagement in their community life.

The study “Digital education and future skills of public servants” (Gervacio, 2022) focuses on how digital education has changed public administration by enhancing the skills and competencies of public servants and has become the basis for new ways of delivering public services during the COVID-19 pandemic. The key conclusions of this article are as follows:

1. The inclusiveness of digital education means that it provides learning opportunities for people with disabilities or people with limited time to study. All segments of the population now have equal opportunities to receive education, thereby increasing the number of educated professionals who can potentially enter public services.

2. Personalized learning experiences are also a distinction in favor of outdated standardized curricula. Future civil servants can learn at their own pace and through different content formats.

3. Existing curricula need to be reformatted to meet current needs and develop the skills required for public administration considering current realities.

4. Digital education requires investment in its infrastructure, including governments. The reliability of digital education systems affects the ability of managers to manage the functioning of the public and private sectors.

5. In the study, digital education is positioned as a key strategy for developing the necessary skills for civil servants in the future. This is necessary given the changing demands of public administration, ensuring that civil servants are prepared to cope with modern challenges.

6. Finally, the case study of the “The master of public management” (MPM) program at the Philippines Open University is an example of how digital education can effectively provide training and professional development for civil servants. It shows how governments can use information platforms to improve the quality of public services.

Based on the above studies results, it is easy to trace clear interconnections between digitalization, digital education, and public administration with additional elements that make this system holistic. For example, digitalization directly affects digital education and public administration possibilities. Still, it also affects the possibilities of self-education and inclusive education, significantly expanding traditional curricula. The creation of such unique approaches to providing the population with access to educational materials should be supported by budgetary expenditures because ultimately, it is beneficial for the government to have

educated civil servants. Education, along with the acquisition of digital competencies, directly affects the formation of mature staff for public administration, as well as increases the motivation and self-confidence of such professionals, which positively impacts administrative services. These connections are illustrated as a scheme in Figure 1.

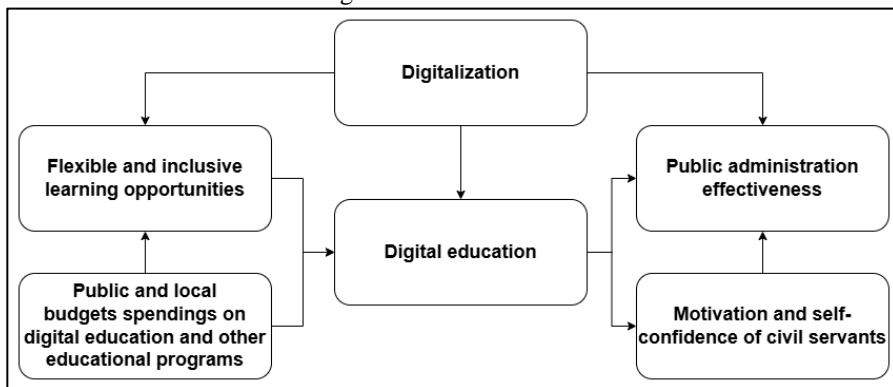


Figure 1. Digitalization, digital education and public administration interconnections scheme (created by the author)

To summarize, the topic of the impact of digital education on public administration and governance is relevant, being considered by foreign researchers and requires further study. Digital education provides very broad opportunities in various fields, and this should be used as efficiently as possible. It makes sense for governments to invest in such programs development that can provide the country with professionals in a particular field in a shorter period than traditional educational approaches. In addition, such employees will already have digital competencies, which will increase their value and enable them to improve their skills by taking advanced training courses in a digital format.

References:

1. Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Adejumo, A. (2024). From tech skills to performance gains: How digital literacy drives productivity improvements in the public sector. *Institutiones Administrationis*, 4(1), 56–73. <https://doi.org/10.54201/iajas.v4i1.93>
2. Budai, B. B., Csuhai, S., & Tózsá, I. (2023). Digital competence development in public administration higher education. *Sustainability*, 15(16), 12462. <https://doi.org/10.3390/su151612462>
3. Gervacio, J. L. (2022). Digital education and future skills of public servants. *Embedded Selforganising Systems*, 9(4), 15–18. <https://doi.org/10.14464/ess.v9i4.568>

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

*Трушин Кирило Євгенович,
студент, бакалавр*

*Проскурня Олена Михайлівна,
к. тех. наук, доцент,*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м. Харків*

Впровадження відновлюваних джерел енергії є ключовим елементом переходу до стійкої економіки. Цей процес впливає на різні сфери економічної діяльності, від створення нових робочих місць до зміцнення енергетичної незалежності. Розглянемо основні економічні аспекти:

1. Зниження витрат у довгостроковій перспективі

Відновлювані джерела енергії потребують значних початкових інвестицій, однак мають мінімальні експлуатаційні витрати завдяки відсутності необхідності у закупівлі палива. Технології, такі як сонячні батареї, вітрові турбіни та гідроелектростанції, відзначаються тривалим терміном служби, що забезпечує суттєву економію коштів протягом десятиліть.

2. Інвестиції в "зелену" економіку

Соціально відповідальний бізнес, розуміючи важливість збереження довкілля та поліпшення його стану, прагне мінімізувати шкідливий вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Тисячі компаній по всьому світу встановили амбітні цілі з досягнення вуглецевої нейтральності, впроваджуючи заходи з енергоефективності, закупаючи електроенергію з відновлюваних джерел або виробляючи її самостійно. Вони відмовляються від викопного палива, електрифікують виробничі процеси та транспорт. Особливо важливими є заходи з енергоефективності та електрифікації, оскільки вони суттєво зменшують шкідливий вплив на довкілля. Однак постає ключове питання: з яких ресурсів буде вироблено електричну енергію?

Передбачається, що до 2050 року в Україні частка електроенергії у структурі споживання енергоресурсів промисловістю зросте до 50% порівняно з 25% у 2019 році. Це вимагає значного збільшення частки виробництва електроенергії з відновлюваних джерел.

За підсумками першого кварталу 2021 року частка виробництва електроенергії з ВДЕ в Україні становила лише 5,5%, а разом із великими гідроелектростанціями – 11,4%. Очікується, що до 2030 року ця частка зросте до 30%, але без масштабних інвестицій та рішучих дій держави досягнення цих цілей є сумнівним. Україна вже підготувала проект "Другого національного визначеного внеску до Паризької угоди" (НВВ2), у якому визначено, що відновлювана енергетика має замінити стару вугільну генерацію. Особлива роль відводиться модернізації таких енергоємних

галузей, як металургія та цементна промисловість, які значною мірою залежать від впровадження нових, більш екологічних технологій [1].

3. Державна підтримка та політика

Багато країн надають субсидії на розвиток ВДЕ, знижуючи фінансові бар'єри для їх впровадження. Політики стимулюють встановлення "зелених тарифів", які гарантують вигідну ціну для виробників електроенергії з ВДЕ. 12 вересня 2024 року в рамках Європейського зеленого курсу, планів REPowerEU і ініціативи «Готові до 55», Європарламент схвалив оновлену Директиву про відновлювані джерела енергії (REDIII). Основна мета — стимулювання використання ВДЕ в ЄС [2].

В Україні сектор ВДЕ стикається з численними викликами:

- Невиплати перед виробниками ВДЕ та проблеми перехресного субсидування.
- Пошкодження інфраструктури під час війни: 90% ВЕС і 40% СЕС зазнали пошкоджень або опинилися в окупації.

4. Зниження залежності від імпорту енергоресурсів

ВДЕ сприяють енергетичній незалежності держав, зменшуючи потребу в імпорті викопного палива. Це особливо важливо для країн, які залежать від коливань цін на нафту й газ.

5. Створення робочих місць

Відновлювані джерела енергії відкривають нові можливості для працевлаштування у сферах проектування, будівництва, експлуатації та обслуговування об'єктів відновлюваної енергетики. Сектор ВДЕ є одним із найшвидше зростаючих у світі, сприяючи економічному розвитку регіонів і зміцненню їх соціально-економічного становища.

6. Захист довкілля та зменшення витрат на охорону здоров'я

Використання ВДЕ зменшує викиди парникових газів і забруднювачів, знижуючи витрати на лікування хвороб, спричинених забрудненням повітря.

7. Соціально-економічний вплив

ВДЕ сприяють розвитку місцевих громад, зокрема через нові джерела доходів та поліпшення інфраструктури. Вони також сприяють диверсифікації економіки регіонів, що залежать від викопного палива.

Сфера життєзабезпечення міста (тепло- та електропостачання, водопостачання, транспорт) є однією з найбільших споживачів енергії. Впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у цій сфері відкриває можливості для зменшення залежності від викопного палива, покращення екологічної ситуації та підвищення енергетичної незалежності міст [3, 4].

Таблиця 1. - Вплив особливостей сфери життєзабезпечення міста на використання відновлюваних джерел енергії

Відновлювані джерела енергії	Особливості сфери життєзабезпечення міст		
	Територіальні особливості	Техніко-технологічні особливості	Економіко-правові особливості
Енергія сонця	Впливає	Впливає	Не впливає
Енергія вітру	Впливає	Впливає	Не впливає
Геотермальна енергія	Впливає	Впливає	Не впливає
Енергія припливів та відпливів	Впливає	Впливає	Не впливає
Енергія від спалювання побутових та промислових відходів	Не впливає	Впливає	Впливає

Сонячна енергетика: економічні характеристики та перспективи.

Сонячні панелі характеризуються високою ефективністю завдяки швидкому зниженню їх вартості та підвищенню продуктивності, що сприяє зростанню конкурентоспроможності. Вони відзначаються гнучкістю та масштабованістю, оскільки можуть бути встановлені як на великомасштабних об'єктах, так і на рівні домогосподарств. Окрім цього, сонячні панелі мають тривалий термін експлуатації (до 25–30 років), що дозволяє суттєво знижувати операційні витрати. Сонячна енергетика характеризується низькими операційними та обслуговуючими витратами завдяки високій надійності і мінімальному технічному обслуговуванню.

Вітрова енергетика: економічні характеристики та перспективи.

Великі вітрові електростанції забезпечують масштабну ефективність завдяки економії на масштабі. Технологічний прогрес, зокрема вдосконалення конструкцій та матеріалів турбін, сприяє підвищенню їх продуктивності. Крім того, вітрові електростанції мають стабільні експлуатаційні витрати, оскільки характеризуються низькими операційними витратами і потребують невеликого обслуговування. Вітрова енергетика має операційні витрати відносно низькі, але періодичне обслуговування турбін вимагає інвестицій.

Гідроенергетика: економічні характеристики та перспективи.

Після первинних капітальних інвестицій гідроенергетика характеризується дуже низькими операційними витратами. Вона є постійним відновлюваним джерелом енергії за умови дотримання сталих практик управління водними ресурсами. Гідроелектростанції забезпечують стабільну та надійну генерацію електроенергії. Гідроенергетика вирізняється дуже низькими операційними витратами, але високими початковими капітальними інвестиціями на будівництво.

Біоенергетика: економічні характеристики та перспективи.

Сільськогосподарські та лісові відходи, а також енергетичні культури використовуються як сировина, яка проходить процес перетворення біомаси на тепло, електроенергію або біопаливо. Отримана біоенергія застосовується для опалення, електрифікації та транспорту, забезпечуючи сталий енергетичний цикл. Біоенергетика передбачає помірні експлуатаційні витрати, включаючи закупівлю сировини та технічне обслуговування.

Таким чином, відновлювані джерела енергії є економічно вигідним рішенням у довгостроковій перспективі. Вони сприяють створенню робочих місць, зменшенню залежності від імпорту палива, захисту довкілля та розвитку регіонів. Для України впровадження ВДЕ є стратегічно важливим, зважаючи на необхідність модернізації енергосистеми, підвищення енергетичної незалежності та досягнення вуглецевої нейтральності. Однак для успішного розвитку цього сектора потрібні значні інвестиції, державна підтримка та вирішення проблем, пов'язаних із пошкодженням енергетичної інфраструктури під час війни.

Список використаних джерел:

1. "Зелена" енергетика: як бізнес стає екологічним. Економічна правда. // [Веб-сайт] [Електронний ресурс] 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/ekonomika-bez-vykydiv/2021/05/17/673870/> (дата звернення: 02.11.2024).
2. Альона Корогод. Розвиток ВДЕ до 2030 року: цілі ЄС та плани України. [Веб-сайт] [Електронний ресурс] 2024. URL: <https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vde-do-2030-roku-czili-yes-ta-plany-ukrayiny/> (дата звернення: 12.11.2024).
3. Мельникова М. В, Градобоєва Є. С. Аспекти використання відновлюваних джерел енергії сфері життєзабезпечення міста / М. В. Мельникова, Є. С. Градобоєва // Економіка та суспільство; Випуск № 19 / 2018. – Одеса: ТОВ Видавничий дім "Гельветика", 2018. – С. 777-784.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-118>
4. Ходукін В.В. Проскурня О.М. Огляд розвитку біоенергетичного сектору економіки в Україні / В.В. Ходукін, О. М. Проскурня // Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: збірник тези доповідей ІV Міжнародної науково-практичної конференції; за заг. наук. ред. д.-ра екон. наук, доц. А. В. Савіцького – Хмельницький, 2023. – С. 215-218

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ЗІ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА РІВНІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

*Бут Владислав Віталійович,
студент групи М-21,
Сумський державний університет, м. Суми*

Соціальна інклюзія є основним аспектом сучасного розвитку суспільства, який полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх груп населення, особливо для вразливих верств. Вона охоплює процеси подолання бар'єрів, що перешкоджають повноцінній участі громадян у соціально-економічному житті. У свою чергу, сталий економічний розвиток на рівні місцевих громад має на меті забезпечення довгострокового і збалансованого зростання, яке враховує інтереси всіх членів громади [1]. Зв'язок між соціальною інклюзією та сталим розвитком є надзвичайно важливим, оскільки ефективне залучення усіх соціальних груп до економічних процесів сприяє зниженню нерівності та розвитку територій. У цих тезах розглядається, як соціальна інклюзія впливає на сталий економічний розвиток місцевих громад, а також надаються практичні приклади та рекомендації для реалізації інклюзивних стратегій на місцевому рівні.

1. Визначення соціальної інтеграції та сталого економічного розвитку. Соціальна інтеграція передбачає рівний доступ усіх груп населення до економічних, соціальних, культурних і політичних благ. Це передбачає подолання перешкод, які заважають найбільш вразливим групам громадян брати участь у житті суспільства. Зі свого боку, сталий економічний розвиток означає створення умов для довгострокового збалансованого економічного зростання, яке відповідає інтересам усіх соціальних прошарків і не завдає шкоди навколишньому середовищу [3].

2. Зв'язок між соціальною інтеграцією та сталим розвитком на місцевому рівні. Соціальна інтеграція та сталий економічний розвиток взаємопов'язані, оскільки ефективний розвиток місцевих громад можливий лише тоді, коли всі громадяни мають рівні можливості для процвітання. Соціальна інтеграція забезпечує рівний доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, тим самим стимулюючи розвиток людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження рівня бідності [2,4].

3. Роль місцевих громад у забезпеченні інклюзивного розвитку. Місцеві громади є головними центрами соціальної інтеграції та сталого розвитку, оскільки на цьому рівні ми можемо безпосередньо впливати на соціальні умови життя людей. Однак для досягнення сталого розвитку важливо забезпечити участь усіх людей у прийнятті рішень, створити механізми участі різних соціальних груп у плануванні та реалізації місцевих ініціатив [1].

4. Економічні переваги соціальної інтеграції. Комплексні стратегії забезпечують більш справедливий розподіл ресурсів і можливостей для людей, що призводить до зменшення соціальної нерівності та покращення економічних показників. Місцеві громади, які активно впроваджують комплексні стратегії, демонструють більшу стійкість до кризових ситуацій і досягають кращих результатів у забезпеченні добробуту своїх людей [4].

5. Практичні приклади інклюзивних заходів на рівні місцевої громади. Практичні заходи для забезпечення соціальної інтеграції включають в себе розвиток інфраструктури для людей з обмеженими можливостями, програми навчання та працевлаштування для вразливих верств населення, а також психологічну та фізичну підтримку підприємництва молоді та жінок та активну участь місцевого населення в процесах місцевого самоврядування та управління [4].

6. Перешкоди для соціальної інтеграції та сталого розвитку. Незважаючи на важливість соціальної інтеграції, залишається багато перешкод, таких як бідність, нерівний доступ до освіти, соціальна ізоляція та дискримінація [2]. Тому для реалізації ефективної політики необхідні комплексні заходи, зокрема інфраструктурні зміни та культурна трансформація на рівні громади.

7. Перспективи соціально інклюзивного розвитку в Україні. В Україні соціальна інтеграція набирає обертів, особливо через розвиток інклюзивної політики на місцевому рівні, але необхідні додаткові зусилля для подолання структурних проблем і забезпечення рівних прав для всіх громадян [1,3].

За цією інформацією можемо зробити висновок і сказати, що соціальна інклюзія є важливим і необхідним компонентом сталого економічного розвитку на рівні місцевих громад. Забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення, особливо для вразливих категорій, не тільки сприяє підвищенню якості життя, але й значно покращує економічні результати громад. Місцеві громади, активно впроваджуючи інклюзивні стратегії, можуть створювати сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, знижуючи рівень соціальної нерівності та забезпечуючи економічну стабільність.

Для досягнення сталого економічного розвитку важливо усвідомити, що інклюзія — це не лише соціальна справедливість, але й стратегічний ресурс для розвитку територій. Актуальність цього процесу для України полягає в потребі подолання наявних соціальних бар'єрів і забезпечення повної участі громадян у житті своїх громад. Тільки через активну взаємодію держави, місцевих органів влади та самих громадян можна досягти стійкого і всеохоплюючого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання [Текст] : монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Леонідівна Хомюк, Максим Володимирович Войчук, Анастасія Юрійвна Савчук, Владислав Вікторович Коломечок, Сергій Миколайович Цимбалюк. – Луцьк: Вежа-Друк. – 2022.

2. Стандарти громадсько-активної школи: соціальна інклюзія: навчально-методичний посібник / Найда Ю.М., Ткаченко Л.М. Під заг. ред. Даниленко Л.І., — К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 68 с.

3. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. / [Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А.]. – Київ : НІСД, 2020. – 24с.

4. Цимбалюк І. О. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку [Текст] : монографія / Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Володимирівна Павліха. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. – 320 с.

РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

*Гербут Яна Олександрівна,
студентка групи ОП.мз–31с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасна система менеджменту відходів є критичним аспектом екологічної політики України, особливо в умовах євроінтеграції. В умовах глобалізації та зростаючої потреби в збереженні навколишнього середовища на світовому ринку вона спрямована на мінімізацію негативного впливу відходів на екосистеми та сприяння стійкому розвитку. У європейських країнах ця сфера давно стала одним з пріоритетів державного управління, а для України процес екологізації економіки вимагає інтеграції досвіду ЄС та адаптації відповідних технологій і практик.

Світовий ринок відходів продовжує стрімко зростати. Станом на 2024 рік його орієнтовна загальна вартість становила близько 1,4 трлн доларів. За прогнозами експертів, середньорічне зростання цього ринку до 2030 року складатиме 5,4%, що дозволить йому досягти рівня 1,96 трлн доларів. Завдяки цьому ринок управління відходами набуває значного інвестиційного потенціалу, що особливо важливо враховувати при формуванні правил і стратегій поводження зі сміттям (Рис.1) [1]. Структурно найбільший дохід на цьому ринку припадає на сферу управління промисловими відходами, тоді як управління побутовими відходами займає другу позицію за обсягами доходів.

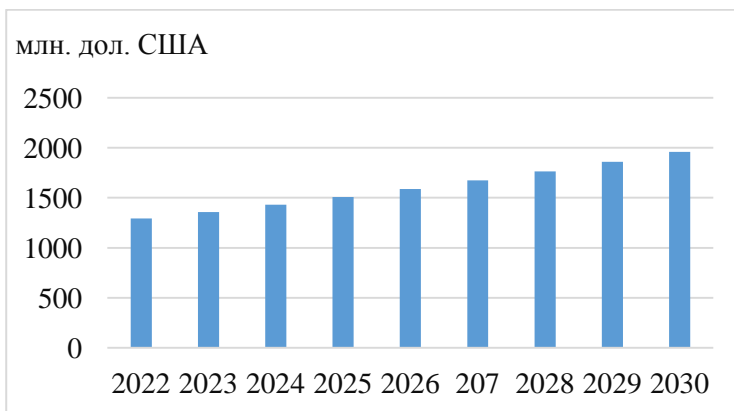


Рис.1 – Розмір світового ринку поводження з відходами у 2024 році з прогнозами до 2030 року

Отже, економічний зміст менеджменту відходів полягає у створенні системи раціонального використання ресурсів, зменшенні обсягів відходів, зниженні навантаження на природні екосистеми та збереженні ресурсної бази. Ця система сприяє економії ресурсів через переробку та повторне використання, що є ключовим аспектом стратегії сталого розвитку, прийнятої в ЄС. У контексті України, де значна частина ресурсів витрачається нерационально, раціональне поводження з відходами виступає каталізатором економічних перетворень, зокрема в сфері виробництва та споживання.

Важливу роль у менеджменті відходів відіграють його функції, що мають на меті забезпечення екологічної безпеки та раціональне використання ресурсів. До них можна віднести:

- збирання;
- транспортування;
- переробка (сортування);
- утилізацію відходів.

Збір відходів повинен здійснюватися організовано, з урахуванням різних типів відходів, для кожного з яких необхідно використовувати окремі контейнери. Важливість цієї функції полягає в тому, що правильно організоване збирання відходів у зручний для фізичних та юридичних осіб спосіб, зменшує їх накопичення та забруднення навколишнього середовища.

Після збору відходи транспортуються до місць подальшого сортування або зберігання, що вимагає належної логістики та спеціального транспорту, який забезпечує безпеку перевезення відходів, зокрема запобігає їхньому розповсюдженню.

Переробка відходів є ключовою складовою управління відходами, оскільки дозволяє максимізувати повторне використання ресурсів, що містяться в відходах. Основним завданням на цьому етапі є сортування відходів за категоріями та їхнє подальше використання для виробництва нових товарів. Для цього використовуються різноманітні технології, зокрема механічні, термічні та хімічні методи переробки. Важливим аспектом є постійне вдосконалення переробних технологій, що дозволяє зменшити витрати енергії та матеріалів при обробці відходів. Переробка сприяє зменшенню кількості відходів, що потрапляють на звалища, і дає можливість повернути цінні матеріали у виробничий цикл, що є важливою складовою концепції економіки замкнутого циклу.

Утилізація відходів є процесом їхнього знешкодження або перетворення в інші безпечні форми. Вона включає в себе спалювання відходів для отримання енергії, біологічну обробку, зокрема, виробництво біогазу з органічних відходів, а також інші методи, які дозволяють зменшити обсяг відходів, що вивозяться на полігони. Утилізація може бути як безпосередньою, так і передбачати попередню обробку відходів для подальшого використання, наприклад, у енергетичних або промислових цілях. Окрім цього, важливою функцією є зменшення шкідливих викидів і забруднення довкілля, що сприяє покращенню якості життя і збереженню екосистем [2].

Кожна з наведених функцій відіграє свою роль у забезпеченні екологічної безпеки та ефективного використання ресурсів. Водночас, успішність системи управління відходами безпосередньо залежить від злагодженої роботи всіх етапів, що включаються в цей процес. Окрім того, важливим є також постійне удосконалення існуючих технологій і методів, що дозволяє знизити негативний вплив відходів на довкілля та здоров'я людини.

На європейському рівні менеджмент відходів передбачає відповідність директивам ЄС, зокрема, Директиві 2008/98/ЄС «Про відходи», що визначає порядок поводження з відходами та формування концепції «циркулярної економіки» [3]. У цьому контексті важливим для України є розробка національних стандартів, які відповідають європейським вимогам. Зокрема, реалізація програм поводження з відходами передбачає не лише екологічний, але й економічний ефект у вигляді збільшення прибутковості за рахунок повторного використання сировини.

Управління відходами також передбачає зниження витрат на ліквідацію наслідків забруднення, адже запровадження системи сортування та переробки відходів дозволяє уникати великої кількості звалищ. Це особливо актуально для України, де понад 90% відходів направляється на звалища, що потребує значних фінансових витрат на їх утримання. Переходячи до циркулярної економіки, українські підприємства можуть зменшити кількість викидів та підвищити економічну ефективність через скорочення обсягу первинних ресурсів, що використовуються у виробництві.

Роль євроінтеграції полягає у необхідності гармонізації нормативно-правової бази України з вимогами ЄС, що включає впровадження інноваційних технологій у сфері управління відходами. Досвід європейських країн демонструє, що інвестиції у переробку відходів забезпечують економічне зростання та екологічні переваги. Українські компанії, залучені в

переробну галузь, мають можливість отримувати значні прибутки від використання вторинних ресурсів, що зменшує їхню залежність від імпортової сировини та зміцнює енергетичну безпеку країни.

Загалом, успішне впровадження системи менеджменту відходів в Україні вимагає комплексного підходу, який включає розробку державних програм, спрямованих на підтримку переробної промисловості, створення сучасних інфраструктурних об'єктів та залучення інвестицій у цю сферу. Це також передбачає активне використання можливостей євроінтеграції, зокрема через програми фінансування ЄС, які сприяють розвитку екологічно чистих технологій та переробної інфраструктури. В результаті, Україна зможе не лише досягти економічних вигод, а й поліпшити екологічну ситуацію в країні.

Дослідження виконане в межах НДР «Детінізація та регуляторна ефективність екологічного оподаткування: оптимізаційне моделювання для забезпечення національної безпеки та раціонального природокористування» (№ д/р 0122U000777).

Список використаних джерел:

1. Artemenko, M. (2023, October 4). Як громадам подолати сміттеву кризу і навчитися заробляти на відходах. Економічна правда. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/4/705056>
2. United Nations Environment Programme (UNEP). (2022). Global waste management outlook. Nairobi: UNEP.
3. European Parliament and Council. (2008). Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/uk/TXT/?uri=CELEX:32008L0098>.

УПРАВЛІННЯ ЕЛЕМЕНТАМИ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ У ТОРГІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Рожко Віктор Іванович,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,
Харківській національній університет імені В.Н. Каразіна,
Аносова Єлизавета Євгенівна,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
економічного факультету 4 курсу, спеціальності 073 Менеджмент,
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Мерчандайзинг (англ. merchandising, підвищення товарності) – це комплекс заходів у торгівельній точці, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво представити товар у торговому залі. Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджевого образу торгової марки свідомості покупця [1].

Окрім цього, існують різні визначення поняття «мерчандайзинг». Наприклад, підприємниця і корпоративний директор компанії McKinsey, Нора Ауфрайтер, подає таке визначення: «Мерчандайзинг – це не синонім функції купівлі, це інтегрований наскрізний бізнес-процес, який проходить від планування асортименту до пошуку джерел, розповсюдження, розміщення товарів у магазинах, просування та продажу асортименту покупцям» [2].

Отже, мерчандайзинг – це діяльність, пов'язана з товарами (управління товарами, закупівлі, управління запасами, цінова політика). Однією з найважливіших сфер мерчандайзингу є візуальний мерчандайзинг. Його слід розглядати як більш вузьке поняття, яке є одним із найважливіших розгалужень поняття «мерчандайзингу». Це складова маркетингу, яка відповідає за представлення магазину і товарів, що продаються в ньому таким чином, щоб це привернуло увагу покупця і мотивувало його зробити покупку.

Візуальний мерчандайзинг включає такі елементи, як:

- елементи середовища магазину – фасад магазину, вітрина, оздоблення, стіни, атмосфера, композиція, послуги;

- товарна презентація – макет магазину, методи презентації товарів, організація асортименту, узгодженість товарних категорій, експозиція, освітлення, колористика;
- комунікаційна система всередині торгової зали – знаки, етикетки, POS-матеріали, інформація про товари, графічні матеріали, звуки;
- системи впливу на органи чуття – візуальне сприйняття, слухові відчуття, нюхові відчуття, дотикові відчуття, смакові відчуття [3].

Середовище магазину – це один з найважливіших елементів візуального мерчандайзингу, який відповідає за перше враження клієнта про підприємство торгівельного господарства. Його зовнішній вигляд з вулиці (фасад) має бути естетично привабливим, добре помітним, відображати концепцію підприємства і візуально відповідати внутрішньому інтер'єру для створення унікального образу та підвищення лояльності клієнтів. Вітрина – це візуальне «обличчя» магазину, яке привертатиме увагу людей і заохочуватиме їх зайти. Всередині оздоблення інтер'єру та стін відіграє важливу роль у створенні загальної атмосфери торгової точки. Візуальне сприйняття покупців залежить від вибору кольорів, матеріалів і текстур [4].

Товарна презентація має забезпечити привабливий і доступний вигляд продукції для клієнтів. Оптимальне розташування товарів полегшує навігацію торгівельною площею, спрощує пошук і позитивно впливає на процес купівлі. Асортимент доцільно послідовно групувати за допомогою техніки зонування категоріями, що відповідають стилю чи функціоналу, а також максимально використовувати наявну площу з урахуванням безпеки. Важливо спрямовувати клієнтів за визначеним маршрутом, що збільшує їхні шанси відвідати всі зони, зокрема й ті, що зазвичай менш продуктивні. Це допомагає усунути збиткові ділянки та збільшити час, який покупці проводять у магазині, що позитивно впливає на середній чек. Особливу увагу треба приділити зоні кас, яка може приносити великий прибуток завдяки імпульсним покупкам. Це остання можливість для придбання товарів, які покупці часто обирають для задоволення чи через низьку вартість. Крім планування простору магазину, важливу роль відіграє викладка товарів на стелажах, полицях чи інших поверхнях. Розташування товарів мусить бути в зоні видимості покупця, щоб клієнти їх помітили, адже покупець не придбає того, чого не бачить. На рівні очей можна розмістити товари з експозиції, що допоможе привернути увагу до новинок або акційних товарів та сприяти їх популяризації. Нарешті, правильна колористика і спрямоване освітлення підкреслюють естетику продукції: наприклад, нейтральні фони виділяють товари, а тепле освітлення створює затишок [5].

Комунікаційні елементи у торговій залі мають важливе значення для передачі інформації про товари та умови покупки, спрощуючи клієнтам вибір і полегшуючи процес покупки. Інформаційні знаки, виконані з акцентом на чіткість та помітність, допомагають клієнтам легко орієнтуватися у магазині та швидко знаходити потрібні товари. Додаткову увагу до товарів привертають POS-матеріали – маркетингові елементи, що супроводжують продукцію безпосередньо в місцях продажу. Вони спрямовані на підвищення попиту та ефективно просування товарів. Етикетки та цінники надають основну інформацію про продукт, полегшуючи процес прийняття рішення завдяки зазначенню складу, цін і знижок. Докладні описи характеристик продукції дозволяють покупцям краще зрозуміти переваги товарів, і зазвичай такі матеріали розташовуються поряд із продукцією або на інформаційних панелях. Графічні матеріали, як-от банери та плакати, використовуються для акценту на новинках чи акційних пропозиціях, заохочуючи клієнтів досліджувати асортимент магазину. Музика або звукові оголошення створюють атмосферу, яка відповідає іміджу магазину або сезону, а оголошення акцій додатково стимулюють покупців зацікавитися пропозиціями [6].

Системи впливу на органи чуття клієнта мають на меті створити позитивні асоціації та емоційний зв'язок із брендом, що допомагає зробити досвід перебування у магазині приємнішим. Яскраві кольори, контрастні поєднання, текстури та освітлення привертають увагу до продукції, підкреслюючи стиль магазину та його унікальність. Музичний супровід допомагає підтримати настрій клієнтів: спокійні мелодії затримують їх у магазині, а енергійні мотиви сприяють імпульсивним покупкам. Підсилюються позитивні враження за допомогою приємних запахів, як, наприклад, свіжих квітів чи фруктів. Дотикова складова теж дуже важлива, адже клієнти можуть відчуту текстуру тканини або свіжість овочів, що допомагає прийняти рішення про покупку. Для продуктових магазинів також корисні дегустації, що дозволяють клієнтам скуштувати товар перед придбанням, підвищуючи їхню довіру та зацікавленість [7].

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективний мерчандайзинг супроводжується елементами, які відрізняються різноманітністю заходів реалізації. Для кращого впливу на покупців слід не тільки використовувати наявні засоби, але й комбінувати їх таким чином, щоб підсилити сприйняття товару і виділити його серед пропозицій конкурентів. Головна мета мерчандайзингу – полегшити покупцеві вибір і підтримати його у прийнятті рішення про купівлю. Подальші дослідження в цій сфері можуть

зосередитися на удосконаленні елементів мерчандайзингу та застосуванні індивідуального підходу, що підвищить ефективність роботи підприємства торгівлі та сприятиме прийняттю рішення покупців щодо купівлі. На практиці, у сучасні часи вітчизняні підприємства торгівлі мають застосовувати подані елементи візуального мерчандайзингу у своїй діяльності. Це дозволить їм виділятися на ринку серед конкурентів, ефективніше привертати увагу споживачів та збільшувати продажі. Завдяки цьому підвищуватиметься впізнаваність підприємства та сформується позитивний імідж у свідомості покупців.

Список використаних джерел:

1. Мерчандайзинг // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 11.11.2024)
2. The process of retail merchandising. URL: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/15023/1/Unit-1.pdf> (date of access: 11.11.2024)
3. McGoldrick P., Peter J. Retail Marketing. McGraw-Hill Book Company Europe. 2002. P. 295.
4. Данкєєва О. В. Інструменти мерчандайзингу як каталізатор прийняття рішень споживачів щодо купівлі товару // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 4. С. 123-129. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1748/public/1748-2831-1-PB.pdf> (дата звернення: 11.11.2024)
5. Pakosz I., Pejas-Matysik R. Działania merchandisingowe i ich wpływ na klientów sklepów wielkopowierzchniowych. 2011. P. 340-350. URL: https://sj.wne.sggw.pl/article-PEFIM_2013_n58_s340 (date of access: 11.11.2024)
6. Gajewska P., Piskrzyńska K. Wpływ visual merchandisingu na decyzje zakupowe klientów. Oficyna Wydawnicza "Humanitas". 2016. P. 313-327. URL: <https://sbc.org.pl/Content/295948/21.Paulina%20Gajewska,%20Katarzyna%20Piskrzy%C5%84ska.pdf> (date of access: 11.11.2024)
7. Kolańska-Morawska K. Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży // Przedsiębiorczość i Zarządzanie. 2011. P. 61-63. URL: <https://piz.san.edu.pl/docs/e-XII-5.pdf> (date of access: 11.11.2024)

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

*Ольховик Іван Володимирович,
студент гр.ПУ-31,*

Сумський державний університет, м. Суми

Управління змінами в закладах освіти публічного сектору є складним і багатограним процесом. Ця діяльність спрямована на адаптацію організацій до нових умов, підвищення ефективності освітніх послуг і впровадження інновацій, що відповідають сучасним викликам. Основними етапами управління змінами є аналіз потреб у змінах, розробка стратегії змін, залучення учасників змін, реалізація, моніторинг та оцінка. Тобто, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення проблем, які потребують вирішення, і визначення цілей змін. Наприклад, перехід на дистанційне навчання під час пандемії COVID-19 став відповіддю на зовнішні виклики. Важливо визначити ключові напрями, ресурси та зацікавлених сторін, а також створити план реалізації. У стратегії необхідно враховувати особливості освітнього процесу, зокрема навчальні програми, технічні можливості та кваліфікацію персоналу. Необхідно забезпечити включення педагогів, адміністративного персоналу, студентів і батьків у процес змін є ключовим для успішної реалізації. Наприклад, навчання викладачів використанню цифрових технологій є невід'ємною складовою цифровізації освіти. Наступний етап передбачає практичну реалізацію запланованих заходів, наприклад, модернізацію інфраструктури чи впровадження нових методик навчання. Аналіз результатів дозволяє виявити успішні аспекти та проблемні зони, що потребують корекції. Окрім цього необхідною умовою розвитку є забезпечення принципів ефективного управління змінами. Регулярне інформування всіх учасників процесу щодо мети, прогресу та результатів змін підвищує довіру і знижує спротив. Формування позитивного ставлення до змін і готовності до співпраці є основою для їхнього впровадження. Залучення різних груп зацікавлених сторін допомагає врахувати їхні потреби та знизити ризик конфліктів. Освіта - динамічна галузь, тому організації мають бути готовими адаптуватися до змінних обставин. Усі заходи мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей, наприклад, підвищення якості освіти чи покращення доступу до освітніх послуг. Ефективне управління змінами в освітніх закладах публічного сектору вимагає комплексного підходу, який поєднує аналіз, стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін та моніторинг. Це дозволяє підвищити якість освітніх послуг, адаптувати організації до нових умов і забезпечити сталий розвиток.

У науковій літературі широко розглядаються питання управління змінами в освітніх закладах публічного сектору. Дослідження зосереджуються на таких аспектах, як адаптація до нових умов, інновації, спрямовані на

підвищення ефективності освітніх послуг, і стратегії подолання опору змінам.

1. Розуміння змін та їх вплив на освітні заклади:

Kotter (2012) у своїй роботі «Leading Change» наголошує на важливості створення відчуття невідкладності змін і побудови команд лідерів. Автор стверджує, що без чіткого бачення та прозорої комунікації процес змін часто стикається з опором. У контексті освітніх організацій це означає необхідність залучення педагогів, адміністративного персоналу та батьків.

2. Проблеми та виклики управління змінами:

Згідно з дослідженням Fullan (2015), одним із головних викликів для освітніх закладів є інтеграція інновацій, таких як цифрові технології. Автор підкреслює, що успішне впровадження змін залежить від інституційної культури, рівня підготовки персоналу та доступу до ресурсів.

3. Моделі управління змінами:

Була запропонована трифазна модель змін (розморожування, зміна, заморожування), яка залишається актуальною. Ця модель широко використовується в освітніх закладах для реорганізації навчального процесу, особливо в умовах переходу до дистанційного навчання.

4. Ключові фактори успіху: Прозорість: визнана критично важливою для створення довіри серед зацікавлених сторін (Oplatka, 2004). Залучення персоналу: дослідження показують, що інтерактивне навчання та семінари підвищують готовність педагогів до змін (Fullan, 2015). Гнучкість: заклади, які здатні адаптуватися до змінних умов, мають вищу ефективність у досягненні своїх цілей (Kotter, 2012).

Наукові роботи підтверджують, що ефективне управління змінами в закладах освіти публічного сектору базується на чітко визначених цілях, прозорій комунікації, гнучкості та інституційній підтримці. Для подолання опору необхідно використовувати підхід, що орієнтується на співпрацю всіх зацікавлених сторін. Необхідність подальших досліджень пов'язана з динамічними змінами в освітньому секторі, які вимагають комплексного та гнучкого підходу, що враховує не лише міжнародні, а й національні особливості. Подальші дослідження впливу інформаційних технологій на управління змінами та інтеграцію підходів до залучення персоналу можуть значно підвищити ефективність змін в освітніх установах та посилити їхню спроможність адаптуватися до сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012.
2. Fullan, M. *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press, 2015.
3. Oplatka, I. *Teachers' Perceptions of Their Role in Educational Change: A Global Perspective*. Springer, 2004.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ

*Пономаренко Вікторія Іванівна,
студентка гр.ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м.Суми*

Управління розвитком кадрового забезпечення є однією з ключових складових ефективної роботи органів судової влади. У контексті районних судів, які є основною ланкою судової системи і безпосередньо контактують з громадянами, проблема кадрового забезпечення набуває особливої актуальності. Система правосуддя в Україні потребує кваліфікованих та професійних кадрів для забезпечення належного виконання судових функцій, захисту прав і свобод громадян, а також для зміцнення довіри до судової влади. У зв'язку з цим, управління розвитком кадрового забезпечення в районних судах повинно включати не лише питання набору та підготовки суддів, але й організацію постійного професійного розвитку, мотивацію працівників та створення умов для ефективної роботи.

Районні суди часто мають нестачу суддів, що створює надмірне навантаження на наявних фахівців і призводить до затягування процесу розгляду справ. Проблема кадрової нестачі має системний характер, адже в Україні кількість суддів значно зменшилася внаслідок пенсійної реформи, звільнень через недостатню мотивацію та недостатньої підготовки нових кандидатів у судді. За даними звітів Вищої ради правосуддя, в окремих районах країни спостерігається кадровий голод, що негативно впливає на оперативність і ефективність судових розглядів. Заробітна плата суддів та працівників суду в Україні залишається на недостатньому рівні, що може бути однією з причин низької мотивації до роботи в судовій системі. Крім того, високі рівні стресу та емоційного вигорання у працівників суду, через великі навантаження та низькі умови праці, також не сприяють ефективному виконанню професійних обов'язків. Хоча в Україні існує система підготовки суддів через Національну школу суддів, у реальності судді часто стикаються з проблемами недостатньої підготовки для ефективного вирішення складних та інноваційних справ, що вимагають високої кваліфікації. Це також стосується працівників апарату суду, які часто не мають достатнього рівня професійної підготовки.

Кадрове забезпечення безпосередньо впливає на ефективність роботи суду. Зокрема, для суддів важливим є не лише знання законодавства, але й уміння працювати з новими технологіями, враховувати міжнародний досвід та аналізувати складні справи. Апарат суду також має бути добре підготовленим для того, щоб ефективно підтримувати діяльність суддів у процесі розгляду справ. Одним з основних завдань (Пашенко, 2019) управління розвитком кадрового забезпечення є створення умов, які б

сприяли не лише залученню кваліфікованих кадрів, але й їхній мотивації до довгострокової роботи в судовій системі. Це включає в себе не лише належне матеріальне забезпечення, а й створення комфортних умов праці, забезпечення стабільності та підтримку кар'єрного зростання. Впровадження системи постійного професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду є важливою складовою управління кадровим забезпеченням. Підвищення професіоналізму дозволяє забезпечити високий рівень правосуддя та дотримання прав людини. Програми професійної перепідготовки, семінари, тренінги для суддів та працівників суду мають сприяти розвитку нових навичок, здатності до адаптації до змін у законодавстві та практиці правозастосування. Необхідно розвивати систему підготовки та перепідготовки суддів через Національну школу суддів та інші навчальні установи. Важливо, щоб підготовка суддів охоплювала не лише теоретичні знання, але й практичні навички, включаючи роботу з новітніми технологіями та адаптацію до міжнародних стандартів судочинства (Вершинін, 2018). Потрібно розробити систему мотивації, яка включала б гідну оплату праці, соціальні гарантії, кар'єрні перспективи та психологічну підтримку для суддів і працівників апарату. Це дозволить зберегти професіоналів у системі правосуддя та підвищити рівень їх задоволеності роботою. Застосування сучасних інформаційних технологій для моніторингу діяльності суддів та ефективного планування кадрів дозволить знизити бюрократичні затримки, підвищити оперативність і ефективність кадрової роботи в суді. Крім того, використання технологій для управління даними про кваліфікацію та підготовку суддів допоможе своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та вимоги до суддівської діяльності.

Управління розвитком кадрового забезпечення є критично важливим для ефективної діяльності районних судів. Система судочинства в Україні потребує не лише належної кількості кадрів, але й висококваліфікованих, мотивованих працівників. Рішення проблем кадрового забезпечення через підвищення рівня підготовки, створення мотиваційних умов та впровадження сучасних технологій є необхідними для забезпечення ефективності судової влади і зміцнення довіри громадян до правосуддя.

Список використаних джерел:

1. Закон України "Про судоустрій і статус суддів" від 2 червня 2016 року.
2. Конституція України (у редакції 2020 року).
3. Пашенко, І. В. (2019). Кадрове забезпечення діяльності судової влади в Україні. Київ: Юридична книга.
4. Вершинін, В. О. (2018). Стратегічний підхід до управління кадрами в органах судової влади. Харків: Право.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ УСТАНОВОЮ

*Мирошніченко Тетяна Валеріївна,
студентка гр.М.мз-31с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Управління державною установою є важливою складовою функціонування будь-якої країни. Ефективне управління дозволяє забезпечити стабільність, розвиток та виконання державних функцій, що, у свою чергу, сприяє розвитку країни. Одним з основних завдань державних установ є формування стратегічних переваг, які дозволяють не лише адаптуватися до змін, але й розвивати організацію у відповідності з новими викликами та можливостями. Стратегічні переваги допомагають забезпечити конкурентоспроможність організації на рівні державних інститутів та у взаємодії з іншими соціально-економічними структурами.

Стратегічні переваги у контексті управління державною установою означають наявність у даної установи конкурентних переваг перед іншими установами, які дозволяють досягати ефективності в її функціонуванні, реалізації поставлених завдань та взаємодії з іншими державними органами та громадськістю. Це може включати не лише економічні, а й організаційні, технологічні, інноваційні та людські ресурси, що забезпечують стійкий розвиток і здатність до адаптації. Стратегічні переваги повинні бути орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, зміцнення довіри громадян до державних інституцій та забезпечення стабільності в умовах соціальних і економічних змін. Формування таких переваг є важливим елементом управлінської стратегії кожної державної установи, оскільки це дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, але й ефективно реагувати на нові виклики. В умовах постійних змін у технологічному середовищі державні установи повинні адаптувати свої стратегії до новітніх досягнень у галузі інформаційних технологій, автоматизації процесів та цифровізації. У цьому контексті стратегічні переваги будуть пов'язані з використанням новітніх технологій для оптимізації внутрішніх процесів та надання послуг громадянам. Сучасне суспільство характеризується швидкими змінами в економічній ситуації, соціальних запитах та політичних умовах. У зв'язку з глобалізацією, новими економічними викликами та зміною соціальних пріоритетів роль державних установ у забезпеченні стабільності та розвитку стає все важливішою. Формування стратегічних переваг дозволяє державним установам своєчасно реагувати на такі зміни, застосовуючи адаптивні стратегії управління, що враховують нові потреби громадян і вимоги до якості державних послуг. Однією з найбільших проблем (Герасимчук С. О.,

2018) у багатьох країнах, зокрема в Україні, є низький рівень довіри до державних установ. Важливо, щоб державні установи були здатні забезпечити прозорість, доступність та якість своїх послуг, а також активно залучати громадськість до процесу прийняття рішень. Це дозволить підвищити рівень довіри та покращити імідж держави в очах її громадян.

Формування ефективної організаційної структури є основою для створення стратегічних переваг (Мельник, Мазур). Впровадження нових інформаційних технологій дозволяє значно покращити ефективність управлінських процесів, зменшити корупційні ризики та підвищити рівень обслуговування громадян. Використання інноваційних рішень допомагає спростити взаємодію між державними установами та забезпечити високий рівень зручності для громадян, наприклад, через онлайн-платформи для подачі заявок, отримання документів чи сплати податків. Формування кадрових стратегічних переваг передбачає створення системи мотивації, сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і залученню найбільш талановитих кадрів до державної служби (Гудима, М. М., & Левченко, В. С., 2019). У сучасних умовах державні установи повинні активно співпрацювати з іншими державними органами, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Це дозволяє створювати додаткові можливості для реалізації стратегії розвитку, залучення ресурсів та ефективного вирішення складних проблем.

Актуальність формування стратегічних переваг для управління державною установою полягає в необхідності ефективного реагування на змінювані умови соціально-економічного розвитку, підвищення рівня державних послуг та зміцнення довіри громадян до державних інститутів. Розвиток інноваційних технологій, організаційна ефективність, кадровий потенціал та стратегічні партнерства є основними факторами, які забезпечують стійкість та конкурентоспроможність державної установи. Таким чином, для забезпечення сталого розвитку країни державні установи повинні формувати та активно використовувати свої стратегічні переваги.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук, С. О. (2018). Стратегічне управління в державному секторі. Київ: Наукова думка.
2. Мельник, І. В. (2020). Інноваційне управління в державних установах. Харків: Право.
3. Мазур, Т. І. (2017). Публічне управління: стратегічні аспекти розвитку. Львів: Світ.
4. Гудима, М. М., & Левченко, В. С. (2019). Моделі стратегічного управління в публічному секторі. Київ: Видавництво Ліра.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Яловега Людмила Василівна,

к.е.н., доцент,

Лега Ольга Василівна,

к.е.н., доцент,

Прийдак Тетяна Борисівна,

к.е.н., доцент,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Концепція сталого розвитку є основою для розроблення стратегій, спрямованих на досягнення гармонійного балансу між економічною, соціальною та екологічною стабільністю. Одним із ключових підходів, що відповідає цим принципам, є формування моделі циркулярної економіки, яка передбачає радикальну трансформацію підходів до управління ресурсами в господарській діяльності. Основою циркулярної економіки є принцип «нульових відходів», який забезпечує повторне використання ресурсів, мінімізацію обсягів відходів та створення продукції, придатної до модернізації, перероблення або повторного використання.

Впровадження циркулярної економіки вимагає інноваційного підходу до управління ресурсами та бізнес-процесами, що сприяє зниженню екологічного навантаження шляхом раціонального використання природних ресурсів та мінімізації обсягів відходів. Модель циркулярної економіки має ключове значення для досягнення 13-ї цілі сталого розвитку «Боротьба зі зміною клімату», оскільки передбачає інтеграцію екологічних, економічних і соціальних аспектів у комплексну стратегію сталого розвитку суб'єктів господарювання. Такий підхід формує нову парадигму гармонійної взаємодії між людиною та природним середовищем, сприяючи довгостроковому прогресу та благополуччю суспільства.

Перехід до альтернативної економічної моделі, такої як циркулярна економіка, є вагомим етапом у досягненні цілей сталого розвитку. Водночас її впровадження в Україні стикається з численними викликами. Одним із найбільш значущих чинників є тривала збройна агресія росії, яка поглиблює соціально-економічну нестабільність та суттєво ускладнює реалізацію стратегічних реформ. Додатковою проблемою є низький рівень мотивації українських підприємств до інтеграції екологічних практик у свою діяльність. Це зумовлено браком економічних стимулів та недостатньою підтримкою з боку держави. Для успішного переходу до циркулярної економіки необхідно створити сприятливі умови, що передбачають: розроблення і вдосконалення нормативно-правової бази; впровадження дієвих фінансових стимулів, таких як податкові пільги чи грантові програми;

реалізацію державних програм, спрямованих на підтримку вітчизняних підприємств, які інтегрують циркулярні практики [1]. Лише за таких умов циркулярна економіка може стати ефективним інструментом для забезпечення екологічної стійкості, стимулювання економічного зростання та підвищення рівня соціального добробуту в Україні.

Ефективне впровадження концепції циркулярної економіки є важливим стратегічним напрямом, здатним сприяти підвищенню економічної стійкості, стабільності економічних процесів та сталому розвитку регіонів. В Україні заходи, спрямовані на створення замкнених економічних циклів, мають великий потенціал для стимулювання підприємницької активності, зростання кількості комерційних підприємств та оптимізації використання ресурсів. Зокрема, реформи децентралізації допомогли знизити бюджетні витрати територіальних громад завдяки скороченню чисельності державного апарату, що сприяло підвищенню ефективності управління фінансами на місцевому рівні.

Для досягнення цілей сталого розвитку через інтеграцію циркулярної економіки необхідно здійснити глибокі трансформації на національному рівні. Центральним елементом цього процесу має стати розроблення та впровадження комплексної нормативно-правової бази, яка охоплюватиме всі аспекти функціонування циркулярної економіки. Така база повинна забезпечити чітке регулювання всіх етапів життєвого циклу продукції – від проєктування, орієнтованого на тривале використання та багаторазове перероблення, до її остаточної утилізації з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Важливою складовою є також створення законодавчих ініціатив та державних програм, що підтримуватимуть підприємства під час переходу до циркулярних бізнес-моделей. Такі програми мають стимулювати інновації, забезпечувати фінансову підтримку та надавати доступ до нових ринків для підприємств, що впроваджують екологічні практики.

Отже, впровадження моделі циркулярної економіки в Україні є ключовим елементом досягнення цілей сталого розвитку, зокрема в контексті гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів. Це вимагає комплексного підходу, який передбачає як реформування законодавчої бази, так і розвиток економічних стимулів для підприємств. Лише за таких умов можна створити стійку економічну модель, яка підвищить якість життя населення та зменшить екологічне навантаження на навколишнє середовище.

Список використаних джерел:

1. Білоусько, Т. (2024). Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 65. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ХІМІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

*Ткаченко Дмитро Сергійович,
студент гр.УП.м-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Управління проєктами хімічного виробництва є надзвичайно складним процесом, що вимагає високої кваліфікації, ретельного планування та інтеграції різних аспектів - від технічних і технологічних до організаційних і фінансових. В умовах постійно змінюваного ринку, суворих вимог до екологічної безпеки та необхідності зниження витрат, керівники проєктів хімічного виробництва повинні вміти ефективно управляти усіма етапами реалізації проєкту, щоб забезпечити успіх на всіх рівнях - від розробки і проєктування до запуску та експлуатації підприємства.

Одним з основних етапів проєкту хімічного виробництва є розробка детального плану та технічного проєкту, який включає всі аспекти діяльності підприємства: від вибору технології до визначення розмірів виробничих потужностей, економічного обґрунтування і прогнозів рентабельності. Проєктування хімічного виробництва має свою специфіку, оскільки воно вимагає врахування не лише технологічних характеристик, але й екологічних стандартів, безпеки, вимог щодо охорони праці, а також впливу на навколишнє середовище. Управління ризиками є важливим аспектом управління проєктами хімічного виробництва. Через високу технічну складність і потенційні небезпеки, пов'язані з використанням хімічних речовин, цей етап передбачає детальну оцінку можливих ризиків. Після завершення етапу проєктування і затвердження технічних рішень розпочинається безпосередня реалізація проєкту - будівництво заводу, закупівля та монтаж обладнання, набір персоналу та тестування всіх систем. Управління виконанням проєкту на цьому етапі полягає у правильному розподілі ресурсів, дотриманні термінів і бюджетних обмежень. Для цього застосовуються методи управління проєктами (Михайленко, 2020; Гудкова, 2019), як-от метод критичного шляху (CPM) або метод аналізу й оцінки проєкту (PERT). Однією з найважливіших задач є також моніторинг безпеки, оскільки хімічне виробництво часто асоціюється з ризиками для працівників і навколишнього середовища. Після того, як будівництво заводу завершено і всі системи протестовані, розпочинається етап пусконаладжувальних робіт та запуску виробництва. На цьому етапі здійснюється комплексне тестування обладнання, перевірка на відповідність проєктним параметрам, а також оцінка ефективності виробничих процесів. Важливо забезпечити безперервність виробничого процесу, мінімізувати затримки і провести належну підготовку персоналу. Після початку повноцінної експлуатації заводу постійно здійснюється моніторинг його ефективності та

продуктивності, а також аналіз витрат і результатів для коригування подальших виробничих планів.

Хімічне виробництво часто передбачає використання складних технологічних процесів, що вимагають високої точності та наявності спеціалізованого обладнання. Тому важливо забезпечити технологічну гнучкість і можливість коригування процесів на різних етапах проекту (Воронова, 2021). Підвищена увага до сталого розвитку вимагає, щоб проекти хімічних виробництв враховували питання зниження негативного впливу на навколишнє середовище, впровадження енергозберігаючих технологій і утилізації відходів. Також особливо важливою є забезпечення екологічної безпеки на всіх етапах - від проектування до експлуатації, що передбачає відповідність національним та міжнародним стандартам екологічної безпеки. Проекти хімічного виробництва часто потребують значних капіталовкладень, що підвищує важливість управління фінансами. Тому важливо забезпечити саме прозорість фінансових потоків, правильно планувати бюджет і використовувати методи управління ризиками для запобігання можливим фінансовим втратам.

Управління проектами в хімічному виробництві часто вимагає застосування спеціалізованих методів і підходів, які включають: метод критичного шляху (CPM) - для планування і контролю за термінами виконання проекту; метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) - для оцінки ймовірності завершення проекту в межах бюджету і часу; методи моніторингу та контролю якості, такі як TQM (Total Quality Management) або Six Sigma, для забезпечення високої якості продукції та ефективності виробничих процесів.

Управління проектами хімічного виробництва є складним і багатогранним процесом, що включає в себе етапи планування, розробки, реалізації та експлуатації виробничих потужностей. Ключовими особливостями такого управління є висока технічна складність, необхідність дотримання екологічних норм та безпеки, а також управління ризиками і фінансами. Використання сучасних методів управління, таких як CPM і PERT, а також врахування вимог сталого розвитку допомагають знизити ризики та підвищити ефективність хімічних виробництв.

Список використаних джерел:

1. Михайленко О. І. (2020). Управління проектами в хімічній промисловості. Київ: Видавництво Ліра.
2. Гудкова Н. В. (2019). Технологічне управління в хімічному виробництві. Харків: Наукова думка.
3. Воронова І. П. (2021). Управління виробничими процесами в хімічній промисловості. Львів: Світ.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РАЙОНИМ СУДОМ МІСТА

*Соя Яна Ігорівна,
студентка гр.ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Удосконалення управління районним судом міста має ключове значення для забезпечення ефективного функціонування судової системи та задоволення потреб громадян. Управління районним судом є важливим елементом правової системи, оскільки судова влада забезпечує правопорядок та справедливість. Однак процес управління судом в Україні, зокрема в районних судах, стикається з численними проблемами. До основних з них можна віднести недостатню організацію роботи, відсутність належного фінансування, переповненість судів справами, а також питання, що стосуються кадрової політики та впливу зовнішніх чинників на судочинство. Нижче розглянуті ці проблеми, а також можливі шляхи їх вирішення.

Один із найбільших викликів для управління районним судом - це оптимізація організаційних процесів. Переповненість судів справами, особливо в містах з великою кількістю населення, є серйозною проблемою, що призводить до затягування розгляду справ. Це створює навантаження на суддів, секретарів судових засідань та інших працівників суду. Згідно з дослідженнями, в Україні кожен суддя часто розглядає більше справ, ніж це передбачено міжнародними стандартами (наприклад, рекомендаціями Європейської Комісії). В результаті такого навантаження зростає ймовірність помилок, знижується якість судових рішень. Зокрема, в районних судах часто не вистачає часу на детальний аналіз кожної справи, що може призвести до неправильних рішень та зниження довіри до судової системи.

Для поліпшення організації роботи суду важливим є впровадження системи електронного документообігу, автоматизація процесів, що дозволить зменшити навантаження на працівників суду. Крім того, варто розглянути можливість перегляду норм щодо кількості справ, які може розглядати один суддя.

Незважаючи на те, що судова система є основою правопорядку, її фінансування часто є недостатнім. Судді та працівники суду не завжди отримують гідну заробітну плату, а судова інфраструктура може перебувати в поганому стані. Це створює додаткові проблеми для ефективного функціонування суду.

За даними досліджень (Романюк І., Лавринович В., 2018), у багатьох випадках районні суди мають обмежені фінансові ресурси для забезпечення належної роботи, що може вплинути на якість судового процесу, а також на рівень довіри громадян до правосуддя.

Підвищення фінансування судів, зокрема на закупівлю сучасного обладнання, може значно покращити умови праці суддів та інших працівників суду. Важливо також підвищувати рівень оплати праці суддів, оскільки низька заробітна плата може бути фактором, що призводить до корупційних ризиків.

Професійна кваліфікація суддів є важливим аспектом у забезпеченні ефективного правосуддя. В Україні існує проблема з кадрами: часто судді не мають достатнього досвіду або кваліфікації для ефективного розгляду складних справ. Порушення правосуддя на рівні суддів може впливати на довіру громадян до всієї судової системи.

Для підвищення рівня професіоналізму суддів необхідно здійснювати систематичне навчання та підвищення кваліфікації. Програми з професійної перепідготовки, а також створення умов для практичного навчання та обміну досвідом між судьями можуть допомогти вирішити проблему професійної деформації.

Не можна оминати і питання незалежності суддів. Вплив політичних, економічних та соціальних чинників на судові рішення залишається однією з найбільших проблем української судової системи. Районні суди, зокрема в великих містах, можуть бути під тиском місцевих політичних еліт, що часто призводить до втрати незалежності суддів.

Для забезпечення незалежності суддів необхідно зміцнювати інституційні механізми, які б обмежували зовнішній вплив. Це може включати вдосконалення системи суддівського відбору, створення гарантій для суддів від політичних або економічних впливів, а також посилення контролю за судовими рішеннями на вищих рівнях судової системи.

Управління районним судом є важливим елементом правової системи, і для його ефективного функціонування необхідно вирішувати численні проблеми, зокрема організаційні, фінансові, кадрові та питання незалежності суддів. Для покращення ситуації потрібні комплексні реформи, що включають удосконалення управлінських процесів, збільшення фінансування судової системи, підвищення кваліфікації суддів та зміцнення незалежності судової влади.

Список використаних джерел:

1. Закон України "Про судоустрій і статус суддів" від 2 червня 2016 року.
2. Конституція України (у редакції 2020 року).
3. Європейська Комісія "За демократію через право" (Венеціанська Комісія), "Рекомендації щодо незалежності суддів".
4. Романюк І., Лавринович В. "Аналіз проблематики організації судового процесу в Україні". Київ, 2018.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ*

*Харченко Вадим Вікторович,
студент гр. АМ.м-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Управління ефективністю діяльності державної установи є одним із важливих аспектів сучасного державного управління. Державні установи покликані виконувати функції, які безпосередньо впливають на життя громадян, стабільність економіки та соціальний розвиток країни. В умовах глобалізації, швидких економічних змін та посиленої конкуренції за ресурси важливою умовою для забезпечення успішної роботи державних установ є здатність оперативно і якісно виконувати покладені на них функції, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність використання ресурсів.

У зв'язку з цим управління ефективністю діяльності державної установи стає особливо актуальним. Однак, процес управління ефективністю стикається з рядом серйозних проблем, які можуть стримувати покращення результативності роботи органів публічного управління. Від ефективності їх діяльності залежить не лише рівень виконання завдань, але й загальний імідж держави, зокрема, її здатність реалізовувати соціально-економічні ініціативи та забезпечувати стабільність внутрішнього розвитку. З розвитком інформаційних технологій та нових підходів до управління організації публічного сектору, державні установи все частіше стикаються з необхідністю модернізації своїх процесів. Впровадження е-урядування, автоматизація адміністративних процесів та доступність інформації для громадян вимагають нових моделей управління, здатних забезпечити не лише зростання ефективності, але й покращення взаємодії з громадськістю. Водночас, ці технологічні зміни несуть додаткові виклики, зокрема у вигляді потреби в кадрах, здатних адаптуватися до нових умов роботи (Дяков, 2017).

Однією з основних проблем для державних установ є обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність їх ефективного розподілу між численними функціями і завданнями. Одна з основних проблем, яка негативно впливає на ефективність діяльності державних установ, - це недосконала організаційна структура, що не відповідає вимогам часу. Багато установ не готові до швидкої адаптації до змін, що може призвести до затримок у реалізації важливих соціально-економічних програм. Кадрова проблема є однією з основних перешкод для досягнення ефективності. В Україні, зокрема, значною проблемою є низька зарплата державних службовців, що впливає на їх зацікавленість у виконанні функціональних обов'язків на високому рівні (Коваль, 2020). Крім того, відсутність системи навчання та розвитку кадрів не дозволяє створювати висококваліфіковану команду, здатну ефективно впоратися з управлінськими завданнями.

Корупція є однією з найбільших загроз для ефективності державних установ. Високий рівень корупційних ризиків призводить до нераціонального використання бюджетних коштів, створює недовіру громадян до державних органів і знижує загальний рівень розвитку державних інститутів. Незважаючи на існуючі антикорупційні ініціативи та інструменти, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції та електронні декларації, боротьба з корупцією залишається проблемною, що значно обмежує ефективність функціонування установ. Наявність чітких та прозорих механізмів оцінки ефективності діяльності є необхідною умовою для вдосконалення управління (Шелудько, 2019). У багатьох державних установах цей механізм не розроблений або застосовується не на всіх етапах управління.

Для досягнення високої ефективності управління в державних установах необхідно: оптимізувати організаційну структуру, скоротити бюрократичні ланки та забезпечити гнучкість в управлінських процесах (Олексійчук, 2021); створити ефективну систему мотивації та професійного розвитку кадрів, забезпечити адекватні умови праці та стимулювання до високих результатів; вдосконалити систему оцінки ефективності діяльності установ за допомогою чітких та прозорих механізмів, що дозволяють регулярно оцінювати як кількісні, так і якісні показники; окрім того, боротьба з корупцією має стати одним із основних пріоритетів державного управління.

Управління ефективністю діяльності державних установ є одним з основних завдань сучасного управління в Україні. Однак низка проблем, зокрема, організаційна неефективність, корупція, кадрові проблеми та відсутність належної системи оцінки результатів, обмежують можливості для поліпшення ефективності роботи органів державної влади. Застосування сучасних методів управління, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення процедур оцінки результатів та боротьба з корупцією сприятимуть підвищенню ефективності державних установ і, відповідно, покращенню якості державного управління.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Дяков М. І. (2017). Управління ефективністю діяльності державних установ: теоретичні аспекти і практика. Київ: Наукова думка.
2. Коваль О. О. (2020). Менеджмент державних установ. Харків: Право.
3. Шелудько В. І. (2019). Стратегічне управління у державному секторі. Львів: Світ.
4. Олексійчук Т. В. (2021). Корупція та ефективність державного управління. Київ: Юридична практика.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Рибальченко С. М.

ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ

*Притика Ярослав Михайлович,
студент гр. АМ.мз-31с,
Сумський державний університет, м. Суми*

Система судової охорони є важливою складовою правового механізму забезпечення справедливості, громадського порядку та безпеки в судах. Вона має забезпечувати належний рівень охорони суддів, працівників суду, учасників процесу та громадян, що знаходяться в судових установах. Оскільки ситуація з криміногенною обстановкою, зростанням насильства в судах і тиском на суддівських представників з року в рік стає все більш напруженою, удосконалення управління Службою судової охорони є важливим кроком у забезпеченні безпеки в судовій системі України. Зміни в законодавстві, технологічний прогрес та нові вимоги до безпеки судових органів вимагають модернізації підходів до організації та функціонування цієї служби.

Служба судової охорони займає важливе місце в стратегічній архітектурі судової системи, оскільки її ефективна робота сприяє зміцненню довіри громадян до правосуддя. Необхідність посиленої охорони стає особливо актуальною в контексті боротьби з корупцією, тиском на суддів і захистом від зовнішніх і внутрішніх загроз. Це безпосередньо впливає на незалежність суддів і справедливість судових рішень (Лебедев, 2021). Однією з основних проблем є недостатня кількість підготовлених кадрів, що може впливати на ефективність виконання завдань Службою судової охорони. Це стосується як кількості співробітників, так і їхньої кваліфікації. На сьогоднішній день багато співробітників служби не мають належної підготовки до роботи в специфічних умовах судового процесу, що знижує ефективність їхньої діяльності. Рішенням цієї проблеми може стати створення спеціалізованих навчальних центрів для підготовки персоналу, які б відповідали вимогам сучасних загроз. Управління Службою судової охорони потребує чіткої координації з іншими органами державної влади, зокрема з Міністерством внутрішніх справ, Національною поліцією та іншими правоохоронними органами. Слабка взаємодія між державними інститутами створює значні ризики для безпеки суддів, працівників суду та громадян. Система безпеки в судових установах часто потребує модернізації в частині використання сучасних технологій. Сучасні методи охорони судів повинні включати в себе використання сучасних систем відеоспостереження, біометричних технологій, автоматизованих систем контролю доступу, а також сучасних засобів зв'язку та моніторингу. Впровадження таких технологій (Кузнецова, 2020) дозволяє підвищити ефективність роботи Служби судової охорони, знизити людський фактор та поліпшити рівень безпеки. Фінансування

Служби судової охорони є однією з найбільших проблем. В умовах обмеженого фінансування часто виникає потреба у виборі між витратами на персонал і витратами на модернізацію технічної бази, що може негативно впливати на ефективність роботи служби.

Завданням для вдосконалення управління Службою судової охорони є створення та реалізація програм підвищення кваліфікації персоналу. Це включає в себе навчання новітнім технологіям охорони, розвиток навичок реагування на критичні ситуації, управління стресом та кризовими ситуаціями, а також адаптацію до змінюваних умов. Для підвищення ефективності управління Службою судової охорони необхідно посилити координацію між різними правоохоронними органами. Створення єдиного інформаційного простору для обміну даними, встановлення чітких процедур реагування на загрози дозволить забезпечити більш швидке і ефективне реагування на потенційні інциденти (Зубченко, 2022). Важливою складовою удосконалення є модернізація технічного оснащення Служби судової охорони. Впровадження сучасних технологій, таких як системи відеоспостереження, автоматизація процесів контролю за доступом до судових установ, використання біометрії для ідентифікації учасників судового процесу, а також розвиток інтегрованих систем безпеки, є ключовими аспектами для підвищення ефективності охорони. Важливо також забезпечити належне фінансування діяльності Служби судової охорони, а також ініціювати розвиток механізмів державного і місцевого фінансування, спрямованих на модернізацію судових установ і поліпшення рівня їх безпеки. Оскільки фінансування служби безпосередньо впливає на рівень охорони, важливо збільшити інвестиції в її розвиток на державному рівні.

Удосконалення системи управління Службою судової охорони є ключовим елементом для забезпечення безпеки суддів, учасників судового процесу та громадян. Урахування сучасних викликів та загроз, таких як насильство, кримінальний тиск та загроза терористичних актів, вимагає кардинальних змін в організації роботи служби, підвищення професійної підготовки персоналу, модернізації технічної бази та забезпечення кращої координації між правоохоронними органами. Лише за умов інтеграції цих елементів можна забезпечити високий рівень безпеки і сприяти зміцненню правової держави.

Список використаних джерел:

1. Лебедев О. В. (2021). Безпека судових установ: проблеми та перспективи розвитку. Київ: Юридична практика.
2. Кузнецова Н. П. (2020). Управління судовою охороною в умовах сучасних викликів. Харків: Право.
3. Зубченко І. М. (2022). Розвиток системи охорони в державних установах. Одеса: Академія правових наук України.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ*

*Мартинець В.В., к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми,
Шейко О.О., студент,
Сумський державний університет, м. Суми*

На сьогоднішній день наша держава перебуває в складному становищі стосовно зовнішніх загроз та викликів. Для забезпечення відносно сталого економічного та соціального розвитку в системі публічного управління застосовуються різноманітні механізми та методи регулювання і контролю, одним з яких, досить дієвим та ефективним, є механізм антикризового управління (Кириченко, 2023).

Антикризове управління являє собою сукупність засобів та методів, що можуть бути основою створення умов для виходу з кризового стану та формують дієві механізми попередження та запобігання кризовим процесам в майбутньому. Кризу слід сприймати як рушійну силу в пошуку нових механізмів антикризового управління для досягнення сталого розвитку. В процесі досліджень процесів формування механізмів антикризового управління вітчизняні та зарубіжні науковці дійшли висновку, що в цілому система антикризового управління є інструментом досягнення сталого розвитку територіальних громад. Для виходу з кризового стану органи місцевого самоврядування використовують відповідні управлінські технології. Антикризове управління в системі діяльності органів публічної влади виступає як система дій, яка працює на недопущення кризи, а в разі настання кризи ця система в змозі подолати всі виклики шляхом застосування різних методів та заходів стабілізаційного впливу на ситуацію (Адамська, 2018).

Органи місцевого самоврядування можуть працювати над формуванням антикризових стратегій за наступними напрямками: розробка антикризової стратегії в органах місцевої влади, антикризові механізми досягнення високих стандартів розвитку соціальної сфери та управлінні комунальними підприємствами, брати участь у формуванні антикризової стратегії комерційних підприємств які розміщені на території громади і податковий надходження наповнюють місцевий бюджет (Максімова, Сукуршева, 2022).

Для формування механізму антикризового управління на місцевому рівні необхідно в його структурі врахувати наступні складові:

- на місцевому рівні створити систему антикризового та стратегічного управління;
- розробити та впровадити систему якісного моніторингу з метою дослідження внутрішнього та зовнішнього оточення;
- запровадити активну регуляторну політику;

- в залежності від ситуації, що виникла, застосовувати адекватну податкову політику;
- забезпечити наявність цілісної та системної нормативно-правової бази;
- ефективно управляти земельними та енергетичними ресурсами;
- підвищити якість життя громадян, застосувавши для цього ефективну соціально-економічну політику;
- впровадити інформаційну політику яка перебуває в межах правового поля;
- узгодити єдину стратегію, враховуючи інтереси як громадян, так і службовців;
- створити систему комунікації між органами влади та громадянами, яка буде висвітлювати цілі та методи антикризового управління, а також звітувати про характер та зміст діяльності в умовах сьогодення;
- державні службовці мають працювати в інтересах громадян;
- розробити механізм прийняття та реалізації управлінських рішень в системі антикризового управління;
- розробити програми дієвого управління соціально-політичними конфліктами (Юрик, Гарматюк, 2020).

Механізм антикризового управління являє собою симбіоз принципів, законів і процедур, які сприяють прийняттю та втіленню в життя управлінських рішень, що передбачають небезпеку кризи, аналізують її симптоми, застосовують заходи зменшення негативних наслідків кризових явищ і використовують фактори криз для подальшого розвитку.

Механізми антикризового управління сприяють створенню програм та стратегій виходу з кризових ситуацій та довгострокового планування сталого розвитку. Застосування механізмів антикризового управління є інструментами досягнення високих рівнів в управлінні, і, як результат, це суттєво впливає на авторитет виконавчої влади.

* Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

Список використаних джерел:

- 1.Адамська, А. (2018). Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики. *Ефективність державного управління*, 2(55), 30-38.
- 2.Кириченко,Ю.В.(2023).Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні. *Наука і техніка сьогодні*, 7(21), 158-168.
- 3.Максімова,М.В.,Сукуршева,Г.О.(2022). Поняття антикризового управління та необхідність його прогнозування. *Інфраструктура ринку*, 63, 26-30.
- 4.Юрик, Н.Є., Гарматюк, О.О.(2020). Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*, Колективна монографія, 255-267.

МЕХАНІЗМИ СТРАХУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

*Живко Зінаїда Богданівна,
д.е.н., проф.,*

Українська державна льотна академія, м.Кропивницький;

Мартин Ольга Максимівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,

Обезчиків Олег Сергійович, магістр,

Вищий навчальний заклад “Приватне акціонерне товариство

“Львівський інститут менеджменту”

Фінансове забезпечення та страхування бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення стає критично важливим для збереження та відновлення української економіки. Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнесу: пошкодження інфраструктури, втрату доступу до капіталу, ризикованість інвестицій та нестабільну фінансову ситуацію. В цих умовах фінансове забезпечення та страхування підприємств є невід’ємними елементами для збереження функціонування бізнесу та стимулювання економічного відновлення.

Завдяки впровадженню відповідних механізмів фінансування, страхування ризиків та розвитку інвестиційного клімату можна забезпечити стабільність і подальше зростання економіки в постконфліктний період (рис.1).

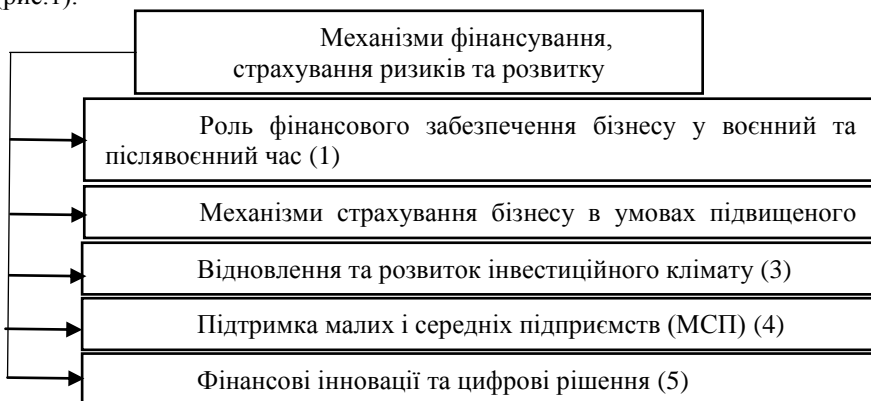


Рис. 1. - Механізми фінансування, страхування ризиків та розвитку інвестиційного клімату

Роль фінансового забезпечення бізнесу у воєнний та післявоєнний час (1). Фінансове забезпечення є основою для збереження діяльності бізнесу та відновлення економіки. Під час воєнного конфлікту, підтримка бізнесу надається через внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, кредитні програми та цільові фонди. Одним із ключових напрямів є міжнародна фінансова підтримка, зокрема від Європейського Союзу, США та міжнародних фінансових організацій, які надають Україні не тільки кошти на оборону, але й підтримують проекти з відновлення економіки. Окрім зовнішніх фінансів, держава стимулює національні банки до створення спеціальних програм для підтримки підприємств, що постраждали від війни.

У післявоєнний період роль фінансового забезпечення зросте, адже потрібні будуть великі інвестиції для відновлення зруйнованої інфраструктури та запуску нових економічних ініціатив. Для цього держава може залучати міжнародні кредити, гранти та співпрацювати з приватними інвесторами для розвитку національного виробництва.

Механізми страхування бізнесу в умовах підвищеного ризику (2). Страхування є важливим інструментом для управління ризиками, пов'язаними з воєнними діями [1-2]. В умовах війни компанії стикаються з підвищеними ризиками пошкодження майна, втрати активів та зриву операційної діяльності. Однак, стандартні страхові компанії не завжди готові покривати ризики воєнного часу через їхню високу вартість та специфіку. Тому Україна потребує адаптованих страхових механізмів, що можуть включати державні гарантії чи співпрацю з міжнародними страховими компаніями.

Одним із можливих механізмів є створення спеціалізованих фондів для покриття страхових випадків, пов'язаних з військовими ризиками. Такі фонди можуть фінансуватися за рахунок державних коштів, міжнародних грантів та внесків бізнесу, що дозволить забезпечити певний рівень покриття для компаній у зоні ризику.

У післявоєнний період страхування має адаптуватися до нових умов, забезпечуючи покриття для ризиків відновлення, таких як фінансування інфраструктурних проєктів, будівництво та відновлення підприємств, медичне страхування працівників тощо.

Відновлення та розвиток інвестиційного клімату (3). Під час війни інвестиційний клімат в Україні значно погіршується через непередбачуваність політичної та економічної ситуації. Залучення інвестицій в таких умовах потребує додаткових заходів, які включають міжнародні гарантії, страхування капіталовкладень та створення інвестиційних фондів для відновлення.

Інвестори потребують впевненості у захищеності своїх коштів, а держава може забезпечити це шляхом укладення міжнародних договорів і гарантій на захист інвестицій. У післявоєнний період відновлення інвестиційного клімату стане пріоритетом, оскільки іноземні та внутрішні інвестиції є ключовими для економічного відродження. Держава може стимулювати це шляхом

надання податкових пільг, підтримки нових підприємств, розвитку інфраструктури та спрощення регуляцій для бізнесу.

Підтримка малих і середніх підприємств (МСП) (4). Малі та середні підприємства (МСП) є основою економіки України, особливо в регіонах, які найбільше постраждали від війни. Для збереження та підтримки МСП важливо розробити державні програми фінансування, що враховують їхню особливу вразливість до воєнних ризиків.

Кредитні програми з низькими процентними ставками, гранти та субсидії можуть допомогти МСП продовжувати працювати під час війни і розвиватися після її завершення. Додатково, важливо забезпечити МСП доступ до страхових продуктів та спеціальних програм, що покривають ризики зупинки діяльності через військові дії. Це дозволить зменшити втрати для підприємств і зберегти робочі місця для населення.

Фінансові інновації та цифрові рішення (5). Цифровізація фінансових послуг може значно спростити доступ бізнесу до фінансових ресурсів. У період війни багато банківських операцій було переведено в онлайн-формат, що дозволяє підприємцям безпечно управляти коштами та взаємодіяти з фінансовими установами. У післявоєнний період розвиток цифрових фінансових платформ та сервісів допоможе спростити доступ до кредитування та інвестицій, зменшуючи витрати на фінансові операції.

Фінансове забезпечення та страхування бізнесу є критично важливими для підтримки економіки України як під час воєнного стану, так і після відновлення. Вони дозволяють бізнесу долати кризові ситуації та забезпечують його стабільний розвиток. Розвиток спеціалізованих страхових продуктів та фондів для покриття військових ризиків може стати важливим кроком для забезпечення стабільності підприємств у високоризикових умовах. Залучення інвестицій у післявоєнний період потребуватиме активних заходів з боку держави, включаючи міжнародні гарантії та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Підтримка малих і середніх підприємств є ключовим завданням, оскільки вони складають основу економічної активності у багатьох регіонах, а їхнє виживання сприяє стабільності ринку праці. Цифрові рішення та фінансові інновації допоможуть пришвидшити доступ до фінансування та поліпшити ефективність управління коштами, що є важливим як під час кризи, так і в умовах відновлення. Таким чином, втілення комплексних фінансових та страхових рішень сприятиме відновленню економіки, зростанню довіри інвесторів та створенню умов для сталого розвитку бізнесу в Україні після завершення війни.

Список використаних джерел:

1. Покорчак С. А. Розвиток механізмів страхування бізнес-структур в умовах воєнного стану України. *Економіка і суспільство*. №59, 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-64>
2. Мачуська І.Б. Правове регулювання страхових відносин в умовах воєнного стану: дія форс-мажорних обставин. *Аналітично-порівняльне правознавство*. № 2, 2023. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.18>

ПРОЗОРІСТЬ ТА ПІДЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ

*Кравченко Олена Володимирівна,
к. е. н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сьогодні для України питання, пов'язані з управлінням державним боргом є надзвичайно актуальними. Суттєві ризики для боргової стійкості України спричинені як значними обсягами боргового навантаження, так і незбалансованою структурою державного боргу, яка посилилася внаслідок повномасштабної війни. Управління державним боргом – це сукупність дій і заходів, що здійснюються урядом або іншими уповноваженими органами для забезпечення ефективного використання залучених державою фінансових ресурсів, а також для мінімізації ризиків і витрат, пов'язаних із борговими зобов'язаннями. Через систему ефективного управління державним боргом можна запобігати кризовим ситуаціям та забезпечити відносну фінансову стабільність, надаючи уряду більше важелів для реагування на економічні виклики, що особливо актуально для функціонування української економіки в умовах війни.

Станом на 30 вересня 2024 року державний та гарантований державою борг України становив 6409 млрд грн, або 155,7 млрд дол. США, в тому числі: державний та гарантований державою зовнішній борг – 4613 млрд грн (72% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 112,1 млрд дол. США; державний та гарантований державою внутрішній борг – 1796 млрд грн (28%), або 43,6 млрд дол. США. З початку 2024 року він став дешевшим на 20% [1].

Слід також відмітити, що завдяки реструктуризації єврооблігацій на суму 20,5 млрд дол. відбулося зменшення державного боргу України як у гривні, так і у доларовому еквіваленті [2]. Внаслідок угоди борг було скорочено на близько 9 млрд дол. США.

Серед основних складових системи управління державним боргом можемо виділити прозорість та підзвітність, які дозволяють забезпечити відкритість даних про державний борг для громадськості та міжнародних організацій.

До основних аспектів в частині прозорості та підзвітності можемо віднести:

– Публікація інформації про державний борг - регулярно оприлюднення звітів про обсяг, структуру, умови залучення та обслуговування державного боргу; надання даних про внутрішній та зовнішній борг, розподіл за термінами, валютами та кредиторами; відображення змін у борговій політиці та прогресу у виконанні боргових зобов'язань.

– Відкритий діалог із зацікавленими сторонами - інформування внутрішніх і зовнішніх інвесторів про стратегію управління боргом; залучення громадських організацій та експертів до обговорення питань боргової політики; організація регулярних зустрічей, конференцій та публічних презентацій.

– Розробка боргової стратегії - створення довгострокової стратегії управління державним боргом із чіткими цілями та пріоритетами; оприлюднення стратегії та її оновлень, включаючи прогнозовані сценарії та ризики.

– Використання сучасних технологій - запровадження онлайн-платформ для публікації боргових звітів і даних у відкритому доступі; створення інтерактивних інструментів, які дозволяють громадянам і аналітикам відстежувати динаміку державного боргу.

– Підзвітність органів управління боргом - проведення незалежного аудиту боргових операцій; публікація результатів аудиту та рекомендацій для підвищення ефективності.

Прикладом проведених на сьогодні заходів в цьому напрямку є поширення звітів щодо виконання державного бюджету, стану державного боргу, планів щодо його обслуговування, макроекономічного огляду та актуальних важливих змін і подій в економіці України; активна робота з рейтинговими агентствами з метою подальшого підвищення суверенних кредитних рейтингів; зміцнення відносин з міжнародними фінансовими організаціями.

Внаслідок таких заходів відбудеться: зміцнення довіри через підвищення довіри кредиторів, інвесторів і громадян до економічної політики уряду; покращення умов запозичення через зниження ризику премій у відсоткових ставках завдяки кращому розумінню кредиторами ризиків країни; зниження корупції, саме прозорість зменшує можливості для нецільового використання коштів і недобросовісних практик; ефективність управління, саме відкрита комунікація сприяє об'єктивному аналізу та коригуванню боргової політики.

Список використаних джерел:

1. Мінфін: Державний та гарантований державою борг України з початку 2024 року став дешевшим на понад 20% <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-derzhavnyi-ta-harantovanyi-derzhavoiu-borh-ukrainy-z-pochatku-2024-roku-stav-deshevshym-na-ponad-20>

2. Державний борг та гарантований державою борг https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg_osn_inf

3. Управління державним боргом України під час війни та післявоєнний період <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/upravlinnya-derdavnim-borgom-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni-ta-pislyavoennyi-period.pdf>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

*Бочевар Ірина Василівна,
асистент,*

Національний університет «Одеська Політехніка», м. Одеса

У сучасному світі постійні організаційні зміни стали невід'ємною частиною функціонування підприємств. Реорганізація, оптимізація структури, децентралізація та інші трансформаційні процеси є відповіддю на виклики глобалізації та збільшення нестабільності зовнішнього середовища. Водночас усе більшої актуальності набуває впровадження концепції сталого розвитку, яка забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливих майбутніх. Ця концепція базується на принципах екологічної цільності, економічного зростання та соціальної справедливості, що вимагає гармонійного поєднання екологічних і технологічних процесів у діяльності підприємств.

Ефективне управління персоналом у таких умовах стає ключовим інструментом досягнення цілей сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. Особливого значення набуває адаптивне управління персоналом, яке обґрунтовується на гнучкості, інноваціях та врахуванні потреб різних груп працівників. Воно не тільки посилює підвищення конкурентоспроможності підприємств, але й посилює їхню соціальну відповідальність.

Проте впровадження змін часто супроводжується опорою працівників до інновацій, що ускладнює реалізацію цілей сталого розвитку. Для подолання цих бар'єрів необхідно створити умови, які стимулюють економічне зростання, ефективний розподіл ресурсів та підвищують лояльність персоналу. Важливо також розвивати кадровий потенціал і формувати у працівників навички, що сприяють їх готовності до досягнення ефекту гнучкості, інноваційності та стійкості організованості.

Розглянемо адаптивні практики управління персоналом у контексті впровадження концепції сталого розвитку, а також визначимо ключові чинники, які сприяють формуванню інклюзивного економічного середовища.

Адаптивні практики управління персоналом, засновані на гнучкості, інноваціях і врахуванні потреб працівників, сприяють формуванню організаційної культури, що підтримує стійкий розвиток. Ці практики забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів у діяльність підприємств.

Управління інноваційним розвитком підприємств на основі концепції сталого розвитку має ґрунтуватися на принципах екологічної та соціальної відповідальності. Складна екологічна ситуація та обмеженість природних ресурсів визначають необхідність спрямування інноваційної діяльності на розробку й впровадження екологічно чистих технологій (зелених технологій) та створення інноваційних екологічних продуктів. Тому підприємства, які орієнтуються на соціальну відповідальність, реалізують екологічну політику,

спрямовану на збереження навколишнього середовища або, принаймні, на мінімізацію його погіршення для майбутніх поколінь [2].

Іншою важливою складовою відповідальності є соціальні аспекти людського розвитку, які безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом. Це включає забезпечення постійного відтворення та розвитку трудових ресурсів, мотивування працівників до самовдосконалення та навчання протягом усього життя, підвищення їх кваліфікації, а також формування інноваційної та управлінської культури, екологічної свідомості та стимулювання праці.

Управління людськими ресурсами є критично важливим для підтримки підприємства в умовах інноваційного розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності, вирішенню корпоративних та етичних питань, що виходять за рамки економічної ефективності, а також підтримці майбутнього розвитку підприємства та його інноваційної діяльності. Для цього необхідно створити умови, які сприятимуть розвитку працівників, їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню результативності праці [5].

У таблиці 1 представлено дослідження взаємозв'язку між адаптивними практиками управління персоналом та впровадженням концепції сталого розвитку, яке дозволяє виявити низку особливостей, що забезпечують ефективність цього процесу.

Таблиця 1. - Особливості взаємозв'язку між адаптивними практиками управління персоналом та впровадженням концепції сталого розвитку (джерело: уявлення автора)

№	Особливості взаємозв'язку	Опис
1.	Готовність персоналу до змін	Формування у працівників розуміння важливості концепції сталого розвитку через навчання, мотивацію та розвиток навичок, що сприяють готовності до адаптації та впровадження інновацій.
2.	Фокус на інклюзивність	Адаптивні практики враховують різноманітність потреб працівників, забезпечуючи рівні можливості для професійного зростання, що сприяє створенню інклюзивного економічного середовища та підтримує соціальну справедливість.
3.	Інтеграція екологічної та соціальної відповідальності	Управління персоналом, орієнтоване на стійкість, підкреслює значення екологічної свідомості та корпоративної соціальної відповідальності, стимулюючи працівників до активної участі у досягненні цілей сталого розвитку.
4.	Підвищення гнучкості бізнесу	Гнучкість у підходах до управління персоналом дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що створює конкурентні переваги та підтримує економічне зростання.

Отже, можна визначити декілька ключових аспекти для формування інклюзивного економічного середовища:

– розвиток лідерських якостей у персоналу для підтримки сталого розвитку;

- використання технологій для вдосконалення комунікації та взаємодії між працівниками;
- сприяння соціальної згуртованості через рівність і підтримку інновацій.

Ефективна реалізація концепції сталого розвитку в управлінні персоналом вимагає комплексного підходу та застосування принципів, що визначають компетентності і навички, які працівники повинні розвивати для забезпечення стратегічного розвитку підприємства в майбутньому. Гнучкість в управлінні персоналом дозволяє створити умови для навчання, адаптації та розвитку співробітників. Наприклад, можливість працювати дистанційно або за гнучким графіком допомагає організувати робочі процеси таким чином, щоб задовольняти потреби як роботодавців, так і працівників.

Навчання персоналу є інвестицією в майбутнє підприємства, оскільки воно позитивно впливає на його економічні результати та ділову репутацію. Впровадження електронного навчання та цифрових технологій дозволяє співробітникам здобувати знання в зручній для них час, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям [3].

Піклування про працівників включає в себе належну оплату праці, що дозволяє працівникам утримувати свої родини та відновлювати працездатність, а також створення умов для розвитку різноманітних професійних та особистісних навичок. Це важливо для управління персоналом в умовах нестабільної ситуації, наприклад, в умовах військової агресії.

Набуття нових навичок та вдосконалення компетентностей є вигідним не лише для роботодавця, а й для працівників, оскільки вони стають важливими активами підприємства та можуть розраховувати на довгострокове працевлаштування. Результати діяльності таких співробітників відображаються на загальних показниках сталого розвитку підприємства.

Високий рівень компетентності працівників набуває особливої ваги в умовах змін, зокрема під час економічних криз. Важливо зазначити, що навіть після звільнення таких працівників, завдяки їхнім навичкам та кваліфікації, вони зможуть швидко знайти роботу в іншій компанії. Розвиток персоналу в рамках системи стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) тісно пов'язаний з підвищенням їхньої здатності до працевлаштування. Тому роботодавець, який не може гарантувати стабільність зайнятості, виконує соціальну місію, надаючи працівникам можливість реалізуватися на інших підприємствах.

Зовнішнє партнерство у розвитку кадрів передбачає активну співпрацю з освітніми установами. Одним із прикладів є організація навчальних курсів, тренінгів та вебінарів, оскільки лише міжорганізаційний обмін досвідом може бути недостатнім для розвитку майбутніх компетенцій. Так, підприємства можуть сприяти позитивним змінам у системі освіти та суспільстві, виходячи за межі власних інтересів та створюючи можливості для розвитку інноваційних знань.

Розвиток кадрів має значний вплив на результати діяльності компанії, в тому числі на її фінансові показники. Однак фінансова прибутковість не є

єдиним критерієм успіху компанії. В контексті сталого розвитку прибутковість підприємства залежить від компетентних і мотивованих співробітників, які сприяють стратегічному розвитку та впровадженню інновацій, що, у свою чергу, забезпечує прибуток. При прийнятті рішень щодо навчання персоналу важливо враховувати не лише витрати, але й довгострокову вигоду для компанії, адже навчання слід розглядати не як витрату, а як інвестицію в майбутнє [4].

Отже, однією з основних економічних проблем сьогодення є забезпечення сталого розвитку як економіки, так і суспільства в цілому. Управління персоналом на вітчизняних підприємствах, засноване на принципах сталого розвитку, є важливою складовою організаційно-економічного механізму інноваційного прогресу. Ключовими принципами такого управління є: стратегічний розвиток людських ресурсів, гнучкість, розширення повноважень працівників, рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників і забезпечення прибутковості. Розвиток персоналу перетворюється на створення нових знань, генерування ідей і розробку інноваційних продуктів та технологій, що дає можливість підприємствам реалізувати свою екологічну та соціальну відповідальність. Адаптивне управління персоналом є важливим фактором для досягнення сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. Завдяки гнучким підходам, орієнтованим на постійне навчання, розвиток компетенцій та підтримку інклюзивного середовища, організації здатні ефективно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати соціальну відповідальність. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, сприяє створенню більш рівних можливостей для працівників і позитивно впливає на стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Захарчин Г.М.(2021) Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія / Г.М. Захарчин, Й.С. Ситник, Л.І. Мороз, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, О.П. Карпій, Н.М. Васильців, В.В. Кузяк, Г.М. Юрченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 278с.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємство та інновації*. 2021. №17. С. 39-42.
3. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 622-627.
4. Сталій людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / кер. авт. кол. Е. М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2012. 412 с.
5. Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М., Котов Б.В.(2022) Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 3. С. 22-25

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

*Гапченко Павло Петрович,
студент гр.УП.м-31,*

Сумський державний університет, м. Суми

Ефективна організація бізнесу має прямий вплив на економічну стабільність, зростання продуктивності та зниження витрат у багатьох галузях економіки. В умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, зростаючої конкуренції та змінюваного попиту на транспортні послуги, важливою умовою успіху в цій сфері є правильне стратегічне управління. Один з найбільш ефективних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу у сфері вантажоперевезень - це впровадження проєктного підходу.

Проєктний підхід до управління передбачає реалізацію конкретних ініціатив у вигляді окремих проєктів, кожен з яких має чітко визначені цілі, ресурси, строки виконання та критерії успішності. Важливими аспектами проєктного підходу є гнучкість, адаптивність до змін, а також можливість розподілу ризиків та ресурсів серед різних проєктів. У сфері вантажоперевезень проєктний підхід дозволяє здійснювати планування та реалізацію великих стратегічних ініціатив, таких як модернізація транспортних засобів, впровадження нових логістичних технологій або створення нових логістичних маршрутів. Це дозволяє зберігати операційність у прийнятті рішень та оперативно реагувати на зміни в ринку, потреби клієнтів та розвиток технологій. Однією з основних причин впровадження проєктного підходу є зростаюча конкуренція в сфері вантажоперевезень. Підвищення вимог до якості обслуговування, точності доставки, швидкості та безпеки вантажів ставить перед компаніями завдання постійної адаптації до змінюваного ринку та впровадження нових технологій. Проєктний підхід дозволяє не тільки планувати стратегічні ініціативи, але й своєчасно оцінювати їх ефективність, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Сучасний розвиток інформаційних технологій, автоматизація управління логістикою та впровадження інтелектуальних транспортних систем створюють нові можливості для бізнесу, але й вимагають значних інвестицій та грамотного управління цими інвестиціями. Впровадження нових технологій, таких як системи моніторингу та трекінгу вантажів, автоматизовані склади, електронні платформи для обміну даними з партнерами, потребує чіткого управління через проєкти, оскільки це дозволяє зменшити ризики та забезпечити контроль за результатами кожної окремої ініціативи.

В умовах глобалізації та зростання міжнародної торгівлі вантажоперевізники стикаються з новими викликами, такими як зростаючі

вимоги до митного контролю, змінні міжнародні стандарти, різні регулювання у різних країнах. Це вимагає постійного оновлення стратегій та бізнес-моделей, адаптації до нових умов. Проектний підхід дозволяє на етапі формулювання стратегії бізнесу враховувати ці зовнішні зміни та гнучко реагувати на них, реалізуючи проекти, які вирішують конкретні завдання, зокрема в сфері транспортування між країнами. Проектний підхід дозволяє знижувати рівень бюрократії, прискорюючи процеси прийняття рішень. Для бізнесу у сфері вантажоперевезень важливо швидко реагувати на змінювані умови ринку, вимоги клієнтів чи зовнішні економічні фактори (наприклад, зміна вартості пального або курсу валют). Кожен проєкт має чітко визначені терміни, цілі та ресурси, що дозволяє уникнути затримок у прийнятті рішень і забезпечити швидке впровадження нововведень. Проектний підхід також допомагає ефективно управляти ризиками, пов'язаними з великими інвестиціями. Оскільки кожен проєкт має чітко визначені етапи реалізації, можна на кожному з них здійснювати моніторинг прогресу та вчасно виявляти потенційні проблеми. Крім того, розподілення великих ініціатив на окремі проєкти дозволяє знизити ризики, адже інвестиції та ресурси не концентруються в одному напрямку, а диверсифікуються. Впровадження проєктного підходу підвищує ефективність комунікацій між різними підрозділами компанії, а також із зовнішніми партнерами (постачальниками, замовниками). Завдяки чітким цілям, планам та термінам реалізації кожного проєкту знижується ймовірність помилок, знижується дублювання зусиль та покращується координація робіт.

Впровадження проєктного підходу до формування стратегії розвитку бізнесу у сфері вантажоперевезень є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Цей підхід дозволяє адаптуватися до швидко змінюваного ринку, знижує ризики та дозволяє ефективно управляти ресурсами. Крім того, проєктний підхід сприяє покращенню комунікації в компанії, підвищенню конкурентоспроможності та зменшенню витрат. Тому підприємства у сфері вантажоперевезень повинні активно використовувати проєктний підхід для розробки та реалізації своїх стратегій розвитку.

Список використаних джерел:

1. Котляр, А. В., & Левченко, О. Ю. (2019). Проектний менеджмент у транспортній галузі: теорія та практика. Київ: Дніпро.
2. Бендер, М. Г. (2018). Управління бізнесом у транспортних компаніях. Харків: Фактор.
3. Руденко, І. В., & Шевченко, В. В. (2020). Інноваційні технології в транспортному бізнесі: можливості для України. Київ: Наукова думка.
4. Голова, В. О. (2017). Стратегії розвитку в логістичних компаніях. Львів: Світ.

ГЛОБАЛЬНА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Петруня Ю.С.,
д.е.н., проф., заслужений діяч науки і техніки України,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро,
Єдинак В.Ю.,
к.е.н., доц.,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро,
Петруня В.Ю.,
к.е.н., доц.,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро*

Бізнес-середовище – це зовнішнє середовище діяльності організацій, стан та динаміка якого є предметом постійної аналітичної роботи менеджерів організацій. Бізнес-середовище – це сукупність певних шансів та ризиків для кожної конкретно взятої бізнес-організації. Його якісний аналіз є важливим як в стратегічному, так і в тактичному аспектах діяльності організації.

В організації управлінської праці важливим компонентом є інформаційно-аналітичний компонент. Завдання аналітичної роботи в менеджменті:

- виявити бізнес-шанси організації та показати шляхи їх ефективного використання;
- виявити ризики бізнес-діяльності та запропонувати шляхи адекватної управлінської реакції на них.

Бізнес-середовище не є статичним полем аналізу, воно є достатньо динамічним, турбулентним. Швидкість та глибина змін залежить від багатьох факторів:

- особливостей конкретного ринку;
- появи нових інноваційних технологій;
- створення нових ресурсних компонентів;
- появи ситуативних (неочікуваних), але дуже впливових факторів;
- змін в державному регулюванні;
- інших.

Глобалізаційні процеси мають певну структуру. Так, економічна глобалізація полягає у формуванні та поширенні «всесвітніх» підходів до виробництва, розподілу та споживання економічних благ, у поглибленні взаємозалежності національних економік.

Поширення взаємозалежностей національних економік в сучасних соціально-економічних умовах відбувається насамперед через:

- систему світової торгівлі (залежність від зовнішніх ринків);
- рух іноземних інвестицій (інвестиційна залежність);
- контроль за розподілом найважливіших та об'єктивно обмежених природних ресурсів (ресурсна залежність);
- формування глобального цифрового інформаційного простору (інформаційна залежність).

Глобалізаційні процеси мають екзогенний характер по відношенню до національного бізнес-середовища. Вони є зовнішніми трансформаційними

факторами. Ефективна організація управлінської праці передбачає своєчасне виявлення цих факторів та знаходження шляхів адаптації організації до їх дії. Чим масштабнішою є бізнес-організація, тим більшого значення набуває точність управлінських оцінок щодо змін та перспектив бізнес-середовища, в якому функціонує організація.

Глобальна діджиталізація, з одного боку, сприяє розвитку глобалізаційних процесів, посилює їх потенціал – через зміни в масштабах, інтенсивності тощо. Насамперед це стосується системи світової торгівлі та іноземного інвестування. Це відбувається за рахунок суттєвого спрощення доступності до інформації, ділового спілкування, доступності до споживачів тощо.

З іншої сторони, інноваційний розвиток комунікаційних технологій призводить до змін в структурі та різних складових самого глобалізаційного процесу. Цифрові технології фактично глобально накрили сучасне суспільство, діджитал-експансія поширилася не тільки на економічну сферу життя людей, а й практично на всі складові сучасної життєдіяльності. Цифрова експансія призводить до змін в образі життя, в світогляді та мисленні. При цьому доцільно бачити в цьому й наявність суттєвих проблемних моментів.

Інформаційно-технологічні компанії демонструють найбільшу динаміку зростання своїх економічних показників та капіталізації. Фактично вони перетворилися на глобальних монстрів з точки зору їх впливу на поведінку людей та організацій у всьому світі.

Бізнес-діяльність підприємств, організація праці менеджерів передбачають насамперед вивчення та врахування основних ринкових факторів середовища їх діяльності. Серед таких факторів ключовим є поведінка споживачів. Якщо визначити вихідні моменти управлінської діяльності, пов'язані з урахуванням чинника економічної глобалізації та діджиталізації, то вони будуть такими:

- по-перше, треба виявити лінії впливу економічної глобалізації на те ринкове середовище, на те бізнес-середовище, в якому знаходиться підприємство: «глобалізація – споживач», «глобалізація – конкуренти», «глобалізація – постачальники» тощо;

- по-друге, треба виявити лінії впливу економічної глобалізації на діяльність держави та на інституціональні чинники зовнішнього середовища. Держава є регулятором економічної діяльності, система такого регулювання є динамічною, в тому числі поштовхом для змін є зовнішні фактори. «Не інституціональні» чинники зовнішнього середовища – це науково-технічний прогрес, природно-ресурсна база та інше;

- по-третє, в організації управлінської праці важливо бачити майбутнє, важливо прогнозувати те, що може відбуватися по лініям впливу, й важливо правильно встановлювати, оцінювати пріоритети;

- по-четверте, важливо постійно адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі його діяльності. А це передбачає прийняття відповідних управлінських рішень, постійне вдосконалення менеджменту, організації управлінської праці. Проблема адаптації підприємства до змін є багатоаспектною. Потрібно вдосконалювати функціональну та географічну

побудову організаційної структури підприємства, маркетингову та інвестиційну діяльність, забезпечення його інноваційної спрямованості та вирішувати ряд інших питань.

Серед ліній впливу економічної глобалізації на діяльність підприємств пріоритетною треба вважати лінію «глобалізація – споживачі». Для кожного ринку фактичне наповнення цього процесу впливу буде характеризуватися різними особливостями. Проте можна виділити певні загальні риси, певні типові компоненти для всіх ринків:

- наявність схильності у споживачів приєднуватися до «глобальних» стандартів споживання. Глобальні комунікаційні соціальні мережі створюють дуже важливі передумови для цього;

- наявність позитивного ставлення до широко відомих брендів. Фактор «глобальної» відомості бренду відіграє суттєву роль у процесі вибору споживача. Маркетингове комунікаційне «павутиння» робить свою справу в свідомості споживача незалежно від країни;

- «цифрова економіка» надає все більш суттєві можливості як в процесі вивчення ситуації на тому чи іншому ринку, вибору товару, послуги, так і в процесі здійснення безпосередніх покупок, оплати та отримання товарів, послуг. Глобальні маркетингові канали стали одним із дуже помітних явищ сучасного економічного життя;

- наявність готовності до зменшення рівня «патріотичних» настроїв у процесі вибору товару, послуги. «Патріотичні настрої» - це готовність до підтримки національного товаровиробника. Проте дуже схоже на те, що глобальні бренди в більшості випадків залишають мало шансів «патріотичним настроям» в свідомості споживачів практично у будь-яких країнах світу. Зокрема, можливості проведення інформаційних компаній, маркетингові комунікаційні бюджети є дуже нерівними.

Отже, глобалізація та діджитал-експансія впливають на національні економіки, на суб'єктів підприємницької діяльності, на практику сучасного менеджменту в багатьох її аспектах, а також на державні інститути, їх регулятивну діяльність.

Одна із основних ліній впливу проходить через трансформацію організації управлінської діяльності. Цей вплив менеджерам суб'єктів підприємницької діяльності необхідно насамперед враховувати через дослідження та врахування змін у поведінці споживачів, які все більше стають «глобально-орієнтованими споживачами». Завдання держави як регулятора є не менш складним та відповідальним щодо адекватності та точності реагування. Глобалізаційні процеси створюють певні загрози для систем національної безпеки. Втягування в глобалізаційні процеси позбавляє чимало країн здатності для самозабезпечення свого функціонування в критичних ситуаціях. В цілому все більш очевидним є загострення проблеми залежності багатьох країн, зокрема України, від глобальних ланцюгів поставок, які в критичні моменти можуть наспрацьовувати належним чином, тобто підтримувати баланс інтересів різних країн.

ФОРМУВАННЯ ЗАДАЧ МЕНЕДЖМЕНТУ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЦЕС ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Швагірев Максим Дмитрович,
аспірант,*

Національний університет «Одеська політехніка»

Розвиток промислових підприємств в умовах мінливого середовища можливо лише за умови управлінських інновацій, набуття персоналом нових якостей та пошуку кращої організаційної форми, що по силі роль організаційного забезпечення інноваційного розвитку. Яскравий тому приклад – інноваційно-активне підприємство ПАТ «Одескабель» [1, с.294-307]. На початку 2000-х рр. були поставлені слідуючі завдання перед менеджментом цього підприємства, які були успішно виконані:

- розгортання цілей підприємства та роз'яснення їх на всіх рівнях;
- мотивація та створення умов для самомотивації до покращення якості;
- довіра та відкритість інформації;
- глибоке делегування повноважень, у тому числі наділення правами користування ресурсами, зокрема, і грошових;
- створення атмосфери визнання результатів та поваги до майстерності;
- організації та створення можливостей для групової (командної) роботи.

Під терміном управлінська інновація слід розуміти нову систему організації та управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес [1, с.230]. Необхідність постійних змін в управлінні й методах ведення бізнесу на ПАТ «Одескабель» була обумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми проблемами, які на протязі останніх 30 років успішно вирішувалися в менеджменті підприємства (табл.1).

Таблиця 1. - Кризисні ситуації на Пат «Одескабель»

Період	Кризисна ситуація	Спосіб виходу з кризи
1	2	3
1990-1993	Припинення централізованого планування	Створення системи договірних відносин із постачальниками та споживачами продукції
1990-1994 1996-2000	Відсутність «живих грошей» в обігу	Побудова системи взаємозаліків з метою отримання необхідних товарів для виробництва «живих грошей» за рахунок експортних поставок

1	2	3
1990-2000	Відсутність служби планування і збуту (маркетингу)	Створення і безперервне вдосконалення служби маркетингу, збуту, логістики
1992-2001	Відсутність перспектив планування «нової техніки»	Створення систем планування «нової техніки» на період 10; 5; 3; 2 роки
1993-2000	Відсутність сертифікатів якості на машини, що випускаються, і загалом на систему	Навчання і перехід на міжнародні стандарти, отримання міжнародних сертифікатів ТЮФ, Інтерсертинг
1990-2001	Організація орієнтована на авторитарний стиль управління (міністерство)	Удосконалення системи управління і структури управління, перехід на триланкову систему управління (в основі системи «Людина»)
1990-1994 1994-2000	Відсутність сучасної системи планування «(госпрозрахунку) і фінансового плану	Створення системи планування і «власного банку», перехід на особові рахунки директорів і фінансові плани за службами, повне бюджетування. Створення системи подетального планування і списання ресурсів на конкретне замовлення
1994-2000	Відсутність системи якості	Створення системи якості (коло якості) і перехід на міжнародні стандарти ISO 9001
1990-1992	Роз'єднання заводу і НДІ	Створення трьох акціонерних товариств на базі НДО
2000-2001	Об'єднання заводу і НДІ	Створення НДО «ЕЛСІБ» шляхом поглинання НДІ
1991-1995	Приватизація підприємства шляхом викупу державної власності через оренду. Створення ПАТ	Викуп державної власності кожним членом колективу, розподіл орендної власності за КТУ. Складання власності членів колективу і створення ПАТ
1997	Земля в державній власності (не може бути закладена, продана тощо)	Викуп землі під підприємства
1993-2000	Низька капіталізація підприємства	Створення системи з підвищення вартості акцій підприємства (підвищення капіталізації ПАТ)
З 1993 по н/г	Дефіцит фінансових коштів для ведення бізнесу	Залучення іноземних інвестицій, емісія акцій
1993-2000	Дефіцит «живих грошей» для виплати зарплати і податків	Збільшення експортних поставок за рахунок забезпечення якості продукції, що випускається
1995-2000	Відставання від світового рівня конструкторсько-технологічної документації	Співпраця з провідними фірмами світу (Дженерал Електрик, АВВ, Сіменс, Фарматом) і досягнення світового рівня якості та документації
2001-н/год	Входження у фазу зростання: треба в чотири рази збільшити випуск протягом двох років	Проведення реструктуризації ПАТ шляхом створення на базі його активів сукупності бізнес-одиниць у формі самостійних юр.осіб

Управлінські інновації, які реалізовані в ПАТ «Одескабель», були пов'язані з переходом від централізованої та авторитарної системи управління (жорстке, поштучне планування номенклатури продукції, прикріплення постачальників до споживачів, диктат виробника, відсутність

реальної зовнішньоекономічної діяльності, багатоланкові – до 12 ланок – та задані організації управління, «палічна» трудова дисципліна, відволікання ресурсів на непрофільні види діяльності (сільгоспроботи), відсутність необхідної мотивації до якісної та висококваліфікованої праці, велика частка допоміжного та обслуговуючого персоналу, що спотворює вплив стимулів, відсутність реальних фінансових відносин тощо) до системи, що характеризуються такими ознаками:

- 1) чітко виражена місія, філософії та стратегії бізнесу;
- 2) гармонізації всіх сторін управління; 3) застосування системи науково-обґрунтованих прогнозів, планів та механізмів їх реалізації;
- 4) орієнтація задоволення запитів споживачів;
- 5) забезпечення якості продукції всіх сторін діяльності компанії відповідно до міжнародних стандартів;
- 6) постійний облік стану внутрішнього та зовнішнього ринку;
- 7) безперервне вдосконалення організаційної структури, у напрямі зменшення багатоланковості та збільшення її гнучкості;
- 8) активна взаємодія з наукою та системою освіти, самонавчання менеджерів та фахівців (починаючи з вищої ланки керівництва);
- 9) використання останніх досягнень науки і техніки, в тому числі і в галузі управління;
- 10) розвиток здібностей до швидкої адаптації до змін довкілля та пошуку виходу з кризових ситуацій;
- 11) використання реального госпрозрахунку, аж до створення центрів прибутку;
- 12) економні використання всіх ресурсів;
- 13) впровадження системи мотивації персоналу, які обмежено поєднується з усіма іншими системами управління та орієнтує на якісну, продуктивну та високопрофесійну працю;
- 14) створення такої системи організації та управління в центрі якої знаходиться людина і яка робить все для блага людини (узагальнено на основі [2]).

Початок реалізації концепції «Індустрія 4.0», епоха динамізму зовнішнього середовища та невизначеності, формування нових економік здійснюють значний вплив на цінності, структуру, культуру суб'єктів господарювання та створюють вимоги для менеджменту у прийнятті якісно нових рішень щодо результативності та ефективності розвитку [3, с.629-631]. З тим відкриває нові можливості інноваційного розвитку підприємств [4, с.35] та потребує зміни основ організаційного розвитку на основі управління.

Список використаних джерел:

1. Меркулов М.М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: монографія. Одеса: «Фенікс», 2008. 344 с.
2. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: кол.монографія. За ред. В.І. Захарченко. Донецьк: Ноулідж, 2014. 188 с.
3. Федулова Л.І., Забарна Е.М., Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства: підручник. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 700 с.
4. Чухрай Н.І., Просович О.П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 500 с.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В БУХГАЛТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

*Фукалов Владислав Андрійович,
Магістрант,
Сумський державний університет, м. Суми
Смоленніков Денис Олегович,
к. е. н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою конкуренцією, стрімкими змінами та зростанням вимог до якості послуг, бізнес потребує впровадження сучасних та ефективних підходів до організації своєї діяльності. Одним із таких підходів є проєктний, який дозволяє забезпечити структурованість процесів, підвищити якість виконання завдань та комунікацій з клієнтами.

Останнім часом все частіше проєктний підхід застосовують не тільки у великих компаніях ІТ-спрямування, але і для невеликих бізнесів, зокрема, бухгалтерського профілю. Впровадження проєктного підходу в бухгалтерських організаціях має свої переваги на відміну від традиційних моделей. Передусім він фокусується на фінансовому управлінні окремими проєктами, а не на загальному фінансовому стані фірми.

Планування є першим і ключовим етапом впровадження проєктного підходу, адже саме на цьому етапі визначаються цілі, розподіляються ресурси, встановлюються часові рамки та окреслюються результати, які необхідно досягти. Для бухгалтерської організації традиційною є аутсорсингова діяльність. Тож на етапі планування важливо визначити тип і характер проєктів, які будуть реалізовуватись. При цьому виділяють три основні категорії проєктів:

- 1) регулярні, що включають стандартні задачі, такі як щомісячна підготовка звітів або обробка податкових декларацій.
- 2) проєкти з оптимізації, які спрямовані на вдосконалення процесів, наприклад, впровадження автоматизованих систем обліку чи інтеграцію ERP-систем;
- 3) індивідуальні проєкти, що охоплюють специфічні запити клієнтів, зокрема, розробку фінансових планів чи аналітичних звітів.

Наступним етапом є визначення функцій кожного учасника. Навіть за умови, що більшість завдань виконується однією особою, формальний розподіл обов'язків допомагає структурувати роботу (рис. 1). Це дозволяє чітко окреслити зони відповідальності, що мінімізує ризик дублювання чи втрати важливих етапів.



Рисунок 1 – Розподіл ролей при реалізації проектного підходу до управління бухгалтерською організацією

Важливою роллю в цій моделі є роль аналітика, який безпосередньо взаємодіє з менеджером та забезпечує контроль, аналіз та відповідне ухвалення рішень.

Наступний кроком є впорядкування завдань і забезпечення контролю за виконанням етапів проекту. Тому доцільно використовувати сучасні інструменти управління проектами, серед яких можуть бути:

- 1) комплексні рішення (Trello, Asana тощо) для створення візуальних планів, де кожне завдання розподіляється між відповідальними особами та позначається його статус;
- 2) діаграми Ганта – для побудови графіків виконання завдань;
- 3) табличні процесори (Google Sheets, Microsoft Excel тощо) – для створення таблиць із ключовими показниками виконання проектів.

Завдяки інформації, отриманій з детальних фінансових показників проекту, компанії можуть більш ефективно розподіляти ресурси, гарантуючи, що персонал і матеріали використовуються там, де вони найбільш потрібні, тим самим підвищуючи загальну продуктивність і ефективність (Mathewson, 2024).

Під час процесу закриття потрібно перевести проект в завершальну стадію. На цьому етапі керівник проекту або інша призначена особа проводить аналіз ефективності виконання проектних дій, а також архівування проектної інформації для використання в майбутньому (Liberatore et al., 2007).

На сьогоднішній день багато бухгалтерських компаній працюють на умовах аутсорсингу, що дозволяє їхнім клієнтам зосередитися на основній діяльності. Наприклад, компанія UHY Prostor інтегрувала проектний підхід для масштабування послуг, вирішуючи питання з організації процесів і забезпечення якості обслуговування (Smart Business, 2021). Кожна компанія має унікальні характеристики, такі, як організаційна структура, культура чи цільова аудиторія, що впливають на вибір методів управління проектами. Одні фахівці наголошують на важливості комунікації між сторонами, інші — на структурованості процесів, що запобігає хаосу.

Дослідження показують, що близько 40% компаній використовують гібридні методи управління (Худенко, 2023а). Тож для бухгалтерських організацій також можуть бути застосована комбінація різних моделей управління проектами, в тому числі гнучких. Інші дослідження показують, що такі гнучкі методології, як Agile, підвищують доходи компаній на 37% і забезпечують 30% вищу прибутковість (Худенко, 2023б).

Таким чином, управління проектами є критичним фактором успіху, що дозволяє підвищити ефективність, якість продуктів і конкурентоспроможність в бухгалтерських організаціях. Це забезпечується, в тому числі, через удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень. Більш того, використання проектного підходу може не тільки покращити фінансові показники, але і позитивно вплинути на стратегічне позиціонування цього бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Mathewson, M. (2024). The Service Firm's Guide to Project Accounting. Accelo. URL: <https://www.accelo.com/retainers/project-accounting>
2. Liberatore, M. J., Stout, D. E., & Robbins Jr, J. J. (2007). Key Project Management Concepts for Accountants. *Management Accounting Quarterly*, 8(2).
3. Smart-IT (2021). Історія успіху: UHY Prostor. URL: <https://www.smart-it.com/uk/customers/stories/uhy-prostor/>
4. Худенко, Д. (2023а). 15 переваг використання методології управління проектами - блог системи управління проектами. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/benefits-of-project-management-methodology.html>
5. Худенко, Д. (2023б). 20 переваг Project-менеджменту для компаній - блог системи управління проектами. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/importance-of-project-management.html>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Бондаренко Діана Сергіївна,
здобувач вищої освіти,*

*Бабченко Дарія Сергіївна,
здобувач вищої освіти,*

*Гришина Наталія Володимирівна
к. е. н., доцент,*

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв*

Сьогодні економічна система характеризується постійними змінами та динамічністю процесів, що змушує суб'єктів господарювання безперервно шукати шляхи вдосконалення своєї діяльності для підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності. Сучасні виклики змушують організації бути гнучкими та шукати нові підходи до управління діяльністю, які дозволять зміцнити їх конкурентні позиції та підвищити фінансові показники відповідно до ринкових вимог.

Сучасна економіка вимагає від підприємств трансформації. Тому бізнес має не лише задовольняти потреби сучасного суспільства, а й інвестувати в інноваційні рішення, які забезпечать процвітання майбутніх поколінь. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегічне управління – це ключ до створення стійкої та успішної компанії.

Організації, що прагнуть досягти успіху в умовах глобалізації та постійних змін, змушені адаптувати свої стратегії та підходи до управління. Сталий розвиток передбачає не тільки економічний успіх, але й збереження навколишнього середовища та забезпечення соціальної справедливості. У цьому контексті роль менеджменту полягає у впровадженні принципів сталого розвитку у всі аспекти діяльності організацій.

Сталий розвиток в управлінні організацією є фундаментальною складовою для досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Організації, що впроваджують принципи сталого розвитку, не лише сприяють збереженню навколишнього середовища та соціальної справедливості, але й підвищують свою економічну ефективність [1].

Варто відмітити, що впровадження принципів сталого розвитку допомагає організаціям зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, знижуючи свої витрати та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Це може включати використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та впровадження систем управління відходами, що сприяють зменшенню екологічного сліду.

Інтеграція соціальних аспектів у менеджмент організацій забезпечує створення рівних можливостей для всіх співробітників та стейкхолдерів.

Розвиток інклюзивної корпоративної культури сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню продуктивності.

Організацій, які дотримуються принципів сталого розвитку з економічної сфери, забезпечуються через раціональне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та впровадження інновацій. Наприклад, використання сучасних технологій може значно підвищити продуктивність та знизити витрати на енергію, матеріали та управління відходами. Інноваційні підходи до управління ресурсами також сприяють розвитку нових бізнес-моделей, що забезпечують додаткові джерела доходу та підвищують конкурентоспроможність.

Залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень є важливим елементом успішного менеджменту в умовах сталого розвитку. Відкрите спілкування та співпраця з усіма зацікавленими сторонами дозволяє організаціям враховувати різноманітні інтереси та потреби, що сприяє досягненню взаємовигідних результатів.

Індикатори сталого розвитку підприємств дозволяють компаніям отримати чітке уявлення про свою поточну ситуацію, на практиці часто спостерігається дисбаланс. Підприємства, як правило, надають перевагу економічним показникам, нехтуючи соціальними та екологічними аспектами, які є не менш важливими для довгострокового успіху (табл.1).

Таблиця 1 - Індикатори сталого розвитку підприємства

<i>Економічна складова:</i>	<i>Соціальна складова:</i>	<i>Екологічна складова:</i>
<ul style="list-style-type: none">- прибуток;- рентабельність;- інвестиції в дослідження і розробки;- введення інновацій.	<ul style="list-style-type: none">- задоволеність працівників;- соціальні проекти;- відсоток прибутку спрямований на соціальні заходи для персоналу;- кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації.	<ul style="list-style-type: none">-зниження споживання електроенергії та води;- збільшення частки вторинної сировини у виробництві

Оцінка та моніторинг сталого розвитку є невід'ємною частиною стратегії управління будь-якою організацією, яка прагне досягти довгострокового успіху, враховуючи екологічні, економічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Процес оцінки дозволяє організаціям зрозуміти, як ефективно вони досягають своїх цілей сталого розвитку, а моніторинг забезпечує постійну перевірку та коригування цих процесів.

Система моніторингу сталого розвитку підприємства повинна постійно оновлюватися. Зважаючи на зростаючий вплив негативних факторів, що можуть загрожувати його діяльності, виникає необхідність у створенні надійної системи моніторингу, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні небезпеки та вживати необхідних заходів для їхнього попередження та нейтралізації.

Моніторинг сталого розвитку підприємства має ґрунтуватися на комплексному та системному підході, що передбачає регулярне використання однакових принципів та інструментів. Він повинен відповідати специфічним потребам підприємства, бути об'єктивним і прозорим. Такий підхід дозволяє здійснювати постійний контроль за змінами, що відбуваються в процесі функціонування підприємства, а також оперативно коригувати напрямки діяльності, обираючи відповідні методи та засоби для вирішення виникаючих проблем [2].

Перспективи та можливості для майбутнього сталого розвитку підприємств лежать у впровадженні інноваційних технологій, розвитку «зелених» практик та посиленій інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-моделі. Основними напрямками розвитку є цифровізація процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, а також розвиток економіки замкнутого циклу, що мінімізує відходи. Крім того, зростає попит на екологічні продукти, які відкривають нові ринки. Підприємства також мають шанс знизити свої витрати через енергоефективність та використання відновлювальних джерел енергії, особливо зараз це є дуже актуальним для України.

Отже, управління сталим розвитком – це системний підхід, який дозволяє підприємствам досягти балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, а також підвищити якість життя співробітників, клієнтів та країни в цілому. Він є основою довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасних викликів. Інтеграція його принципів сприяє раціоналізації використання ресурсів, впровадженню інновацій та створенню інклюзивного середовища. Моніторинг і оцінка сталого розвитку дозволяють своєчасно реагувати на ризики та адаптувати стратегії. Цифровізація, економіка замкнутого циклу та відновлювані джерела енергії є перспективними напрямками розвитку.

Список використаних джерел:

1. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588> (дата звернення: 15.11.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.202)

2. Решетило В.П. Концепція інклюзивного сталого розвитку та її реалізація в умовах децентралізації. Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 7–10.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Омеко Андрій Вікторович,
аспірант,*

Національний університет «Одеська політехніка»

У сучасному світі технології стають основним двигуном змін у бізнесі. Діджиталізація або цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Вона дозволяє вдосконалити управління, підвищити продуктивність, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до динамічних змін на ринку. У цій статті ми розглянемо, як діджиталізація сприяє розвитку підприємств, які її ключові переваги та виклики.

Діджиталізація не лише змінює спосіб виконання традиційних бізнес-процесів, а й відкриває нові можливості для створення додаткової вартості. Її основна мета – зробити процеси більш ефективними, прозорими та адаптивними до змін середовища.

Використання цифрових технологій, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning) або CRM-системи (Customer Relationship Management), дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зменшити ймовірність помилок і забезпечити швидший доступ до необхідної інформації. Системи ERP призначені для управління усією фінансово-господарською діяльністю компанії. Вони використовуються для оперативного надання керівництву компанії інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, а також створення інфраструктури електронного обміну даними компанії з постачальниками і споживачами [2].

CRM в загальному розумінні є концепцією управління проактивними відносинами з клієнтами з метою оптимізації доходів, підвищення прибутковості і задоволеності клієнтів. CRM-система дозволяє накопичувати, узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових акцій, продажів за кожним клієнтом, операцій із сервісного обслуговування клієнтів. Інформація про відносини з клієнтами виникає і використовується у різних підрозділах компанії. Основним призначенням CRM-системи є координація дій різних підрозділів компанії на основі надання їм загальної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії з клієнтами [5].

Аналітичні інструменти, засновані на великих даних (Big Data), дозволяють підприємствам збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги інформації для стратегічного планування. Це сприяє ухваленню рішень на основі даних, а не інтуїції. Big Data в інформаційних технологіях – це набір методів та засобів опрацювання структурованих і неструктурованих різнотипних динамічних даних великих обсягів з метою їх аналізу та

використання для підтримки прийняття рішень. За думкою більшості експертів, прискорення стрімкого зростання об'єму даних є об'єктивною реальністю. Мобільні пристрої, соціальні мережі, бізнес-інформація, дані вимірювальних пристроїв – це тільки частина видів джерел, які здатні генерувати гігантські обсяги інформації. [4].

Автоматизація процесів і впровадження цифрових рішень дозволяють скоротити операційні витрати, зменшити потребу в паперовій документації та оптимізувати використання ресурсів.

Інтегровані системи планування та управління зазнали значної еволюції. Причина цього – нові потреби компаній-клієнтів в управлінні, продиктовані змінами ринкових умов, глобалізацією економіки, новими можливостями електронного бізнесу тощо. Управління плануванням і організацією виробництва – це стратегія, за допомогою якої виробник оптимізує придбання, зберігання та розміщення матеріалів, необхідних під час виробничих циклів. Системи використовують дану інформацію разом із виробничими замовленнями та специфікаціями матеріалів для розрахунку кількості та термінів закупівлі додаткових товарів, що надходять. Планування матеріальних потреб також оптимізує інші активи, необхідні для виробництва: персонал, виробниче обладнання, запасні частини тощо[2].

Основні інструменти діджиталізації:

1. Хмарні сервіси забезпечують зберігання, доступ і обробку даних у реальному часі. Це дозволяє підприємствам працювати більш гнучко, підтримувати дистанційну роботу та забезпечувати безперебійний доступ до інформації.

2. Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) – ці технології допомагають автоматизувати складні завдання, такі як прогнозування попиту, аналіз поведінки клієнтів або управління логістикою.

3. Інтернет речей (IoT) забезпечує підключення пристроїв до мережі, що дозволяє збирати та аналізувати дані з виробничого обладнання, складів або транспортних засобів у реальному часі.

4. Роботизація бізнес-процесів (RPA) – програмні роботи виконують рутинні завдання, такі як введення даних, обробка запитів або створення звітів, звільняючи час для складніших завдань.

5. Кібербезпека – оскільки діджиталізація передбачає обробку великих обсягів даних, особлива увага приділяється захисту інформації від кібератак.

Перевагами діджиталізації є підвищення ефективності, гнучкість і масштабованість, покращення клієнтоорієнтованості, прозорість процесів. Діджиталізація дозволяє скоротити час виконання процесів, зменшити кількість помилок і покращити якість продуктів або послуг. Цифрові технології дають змогу швидко адаптуватися до змін ринку, а також розширювати бізнес без значних витрат. Використання цифрових каналів (соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти) дозволяє краще розуміти

потреби клієнтів, забезпечувати персоналізований сервіс і підвищувати їхню лояльність. Цифрові інструменти забезпечують детальний контроль і аналіз процесів, що дозволяє виявляти проблемні місця та швидко реагувати на проблеми.

Викликами діджиталізації є високі початкові витрати, спротив змін, безпека даних, відсутність компетенцій. Впровадження цифрових рішень може вимагати значних інвестицій у технології, навчання персоналу та реорганізацію процесів. Персонал може негативно ставитися до змін через страх втрати роботи або небажання опанувати нові навички. Діджиталізація супроводжується ризиком кібератак, тому важливо забезпечити надійний захист інформаційних систем. Успішна реалізація цифрових проєктів вимагає залучення кваліфікованих фахівців, яких може бути недостатньо на ринку.

Діджиталізація є потужним інструментом для вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Вона дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і створювати нові можливості для розвитку. Водночас, щоб успішно реалізувати цифрову трансформацію, підприємствам необхідно враховувати як переваги, так і виклики цього процесу. Інвестуючи у сучасні технології, компанії не лише адаптуються до змін, а й отримують конкурентну перевагу в умовах глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Асеев Г. Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. Вісник Книжкової палати. 2014. № 12. С. 23–25.
2. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf
3. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 5(1). С. 206–209.
4. Шкирта І.М., Лазар В. Ф. Технологія Big data: сутність, можливості для бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Випуск 2 (12). 2019. С. 51-56. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2019_Issue_2\(12\)_51-56.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2019_Issue_2(12)_51-56.pdf)
5. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 23, частина 2. 2019. С. 141-147. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

*Новак Олексій Сергійович,
аспірант,*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів*

Економічний розвиток не може обмежуватися лише зростанням ВВП чи фінансовими показниками. Одним із ключових показників стає інклюзивність — здатність економіки забезпечувати рівні можливості для всіх соціальних груп, незалежно від статі, віку, етнічного походження чи фізичних можливостей. Інклюзивне економічне зростання вбачає справедливий розподіл ресурсів та доступ до благ, зменшення нерівності, розвиток людського капіталу. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні моделі управління, які ґрунтуються на цифровізації, соціальній відповідальності, екологічній стійкості та глобальних трендах у сфері управління [4].

Інноваційні моделі управління дозволяють забезпечити інтеграцію інклюзивних принципів у стратегії підприємств, допомагаючи створювати соціально відповідальні організації. При формуванні таких моделей управління в інклюзивне економічне зростання важлива співпраця підприємств з іншими зацікавленими сторонами: урядами, громадськими організаціями, міжнародними фондами та освітніми установами [3][4]. Важливим напрямом є розробка грантових програм чи податкових пільг для підтримки бізнесів, які впроваджують соціальні ініціативи. Наприклад, в Європейському Союзі працює програма Horizon Europe, яка фінансує інноваційні проекти, спрямовані на соціальну та економічну інклюзію [1].

Взаємодія з громадськими організаціями допомагатиме бізнесу ідентифікувати вразливі соціальні групи, які потребують підтримки, та будувати ефективні програми допомоги. Наприклад, міжнародна організація Ashoka співпрацює з підприємцями, які реалізують інклюзивні та соціально орієнтовані проекти.

Університети та навчальні центри можуть розробляти програми для підготовки менеджерів, які розуміють важливість інклюзії. Освітні ініціативи сприяють формуванню нових компетенцій у сфері інклюзивного управління, як-от лідерство, етика та стратегічне мислення.

Інклюзивне зростання ґрунтується на трьох основних принципах:

1. Рівність можливостей. Забезпечення доступу до освіти, роботи, фінансових та технологічних ресурсів для всіх соціальних груп [6].

2. Залучення маргіналізованих груп. Надання підтримки вразливим верствам населення, зокрема особам з інвалідністю, малозабезпеченим, молоді, людям похилого віку.

3. Соціальна відповідальність бізнесу. Спрямування підприємницької діяльності не лише на отримання прибутку, а й на створення позитивного впливу на громади [3].

Управлінські інновації виступають ключовим інструментом для впровадження цих принципів, які можна інтегрувати в сучасний бізнес. Серед них:

1. Інновації у кадровій політиці. Це може бути впровадження програм різноманіття та інклюзії (D&I), запровадження гнучких графіків роботи для співробітників із сімейними обов'язками чи особливими потребами, розвиток внутрішніх освітніх програм для професійного зростання жінок, молоді та представників вразливих груп.

До прикладу багато міжнародних компаній, таких як Microsoft чи SAP, впроваджують програми працевлаштування для осіб з аутизмом, що дозволяє створювати більш інклюзивне робоче середовище.

2. Соціальне підприємництво. Зокрема, запуск бізнесів, які одночасно вирішують соціальні проблеми (наприклад, навчання місцевих громад чи підтримка місцевих ремісників), створення кооперативів, які сприяють розвитку малих фермерських господарств.

3. Технологічні інновації для підтримки інклюзії в частині використання цифрових платформ для дистанційного навчання та працевлаштування, впровадження штучного інтелекту для пошуку талантів у регіонах, де доступ до стандартних кар'єрних ресурсів є обмеженим.

Платформи LinkedIn, розробляють спеціальні інструменти для залучення кандидатів із різних куточків світу, забезпечуючи рівний доступ до вакансій. Також ШІ використовується для персоналізації навчання, що забезпечує ефективну інтеграцію представників різних соціальних груп у робочу силу. Наприклад, платформи Coursera та EdX пропонують адаптивні освітні програми, які відповідають індивідуальним потребам користувачів.

Цифровізація стала основою трансформації управлінських процесів, забезпечуючи прозорість та доступність, використання електронних платформ для адміністрування бізнесу та державних процесів знижує корупційні ризики та полегшує доступ до послуг. Наприклад, в Україні: Національна платформа Дія дозволяє підприємцям отримувати електронні послуги, вести документообіг і подавати заявки на підтримку бізнесу.

Автоматизація процесів: Використання CRM-систем та хмарних технологій скорочує витрати часу та збільшує продуктивність управління.

Інклюзивність через дистанційний доступ: Освітні платформи, такі як Prometheus, забезпечують рівний доступ до знань для всіх, незалежно від місця проживання [2].

Одним із додаткових інструментів інклюзивності є соціальне підприємництво, що поєднує фінансову ефективність із вирішенням соціальних проблем. Зокрема, організація Good Bread у Києві працевлаштовує людей із ментальними порушеннями, підтримка проектів жіночого підприємництва в сільській місцевості за програмами міжнародної допомоги.

Інструментами підтримки може бути мікрофінансування через програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). А також мобільні додатки для мікрофінансування, такі як MicroBank (Іспанія), Rise (Велика Британія) забезпечують доступ до банківських послуг для населення, яке раніше було виключеним з фінансової системи; навчальні програми з соціального підприємництва, організовані Українським фондом стартапів. Масові онлайн-курси (МООС) та бізнес-інкубатори розвивають підприємницькі навички, програма «Нова українська школа» формує в молоді навички критичного мислення, що потрібні для інноваційного управління.

Соціальне підприємництво дає змогу залучати до економічного процесу вразливі верстви населення, забезпечуючи інклюзивність і стійкий розвиток громад.

Незважаючи на переваги, впровадження інклюзивних підходів до управління має свої труднощі, зокрема: опір змінам, суттєві початкові витрати, регуляторні бар'єри.

Інноваційні моделі управління, спрямовані на інклюзивне зростання, приносять позитивні результати як для бізнесу, так і для суспільства:

1. Для підприємств: зростання лояльності клієнтів, які підтримують соціально відповідальні компанії, поліпшення корпоративної репутації, підвищення продуктивності праці завдяки різноманітності та залученості співробітників [3] [6].

2. Для суспільства: зменшення рівня безробіття та бідності, зміцнення соціальної згуртованості, формування умов для сталого розвитку регіонів [4].

Інноваційні моделі управління сприяють досягненню кількох Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), зокрема: Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання; Ціль 10: Зменшення нерівності; Ціль 17: Партнерства для досягнення цілей [5].

Впровадження новітніх технологій та інноваційних стратегій управління дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, а й забезпечити

соціальний прогрес на глобальному рівні. Для досягнення реального впливу бізнесу слід активно інвестувати в інклюзивні ініціативи та розробляти управлінські стратегії, що враховують потреби сучасного суспільства. Тільки таким чином ми зможемо досягти гармонійного економічного зростання та сталого розвитку.

Інклюзивне економічне зростання є не лише соціальною, але й економічною необхідністю в сучасному світі. Інноваційні моделі управління сприяють розвитку сталих підприємств, які враховують інтереси всіх учасників ринку. Впровадження таких підходів дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним, соціально відповідальним і довгостроково успішним.

Таким чином, інклюзивне управління є основою сталого розвитку економіки майбутнього, яка забезпечує добробут не лише для окремих груп, але й для суспільства в цілому. Бізнесу важливо не зупинятися на окремих ініціативах, а масштабувати інклюзивні практики, роблячи їх невід’ємною частиною своєї стратегії. Інклюзія – це не просто тренд, а необхідність для побудови стійкої економіки, яка працює на благо кожної людини.

Список використаних джерел:

1. Європейська Комісія. (н.д.). Horizon 2020. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020>.
2. Prometheus. (н.д.). Prometheus – освітня платформа. <https://prometheus.org.ua>.
3. Porter, M., Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review. <https://www.communitylivingbc.ca/wpcontent/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
4. United Nations Development Programme (UNDP). (н.д.). *Inclusive development*. <https://www.undp.org/pacific/inclusive-growth>.
5. United Nations Development Programme (UNDP). (н.д.). *The SDGs in action*. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.
6. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/WEF>.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Іванова Валентина Василівна,

д.е.н., професор,

Університет менеджменту освіти, м. Київ,

Іванов Олег Миколайович,

к.т.н., доцент,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

Інноваційна стратегія - довгостроковий напрям динамічного розвитку країни, що суттєво впливає на її конкурентоспроможність та має довгострокові наслідки.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку України пропонується інноваційна стратегія – розвиток інтелектуально-орієнтованого підприємництва.

Інтелектуально-орієнтоване підприємництво базується на знаннях і забезпечує продукування нових знань та їх впровадження як інноваційні ідеї в продукцію та послуги, що вимагає від бізнесу постійного навчання, а від держави – створення необхідних умов розвитку інтелектуального підприємництва [1].

Зміна типу підприємництва – від трудового до інтелектуально-орієнтованого характеризується зростанням рівня освіченості, духовності, соціальної орієнтації підприємницької діяльності. Одним з напрямів реалізації інноваційної стратегії є збільшення інтелектуального капіталу та активізація формування інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний потенціал можна розглядати як систему інтелектуальних знань, використання яких забезпечує виробництво інтелектуальних благ для отримання відповідних доходів. Це поняття включає в себе сукупність компетентностей і здібностей, що необхідні для забезпечення можливості генерування нових ідей як основи інновацій.

Ключові аспекти, на яких акцентують увагу для визначення поняття «інтелектуальний потенціал»: сукупність компетенцій персоналу, знання, досвід персоналу, практичні навички та вміння, креативні здібності персоналу, інформаційні технології, програмні продукти, моделі і алгоритми управління бізнесом, що сприяють інноваційній активності персоналу, здатність суб'єкта господарювання генерувати нові ідеї, внутрішня здатність до трансформації [2].

Формування політики накопичення інтелектуального потенціалу повинно бути узгоджене зі стратегією управління персоналом, ґрунтуватися на компетентності керівництва, об'єднувати в єдину систему управління

персоналом та управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Накопичення інтелектуального потенціалу може здійснюватися через утворення системи стимулюючих і мотиваційних чинників розвитку компетентності, трансфер і використання знань.

Підсистема управління розвитком співробітників має відповідати за:

- формування та ефективне використання фондів знань;
- прогнозування потреби в інтелектуальних ресурсах;
- виявлення емоційно-психологічного та інтелектуального потенціалів співробітників;
- збільшення продуктивності інтелектуальної праці співробітників завдяки їх правильному розміщенню з урахуванням емоційно-психологічної та інтелектуальної сумісності;
- здійснення заходів для розвитку взаєморозуміння, схильності до взаємодії під час роботи у колективі, заохочення ініціативної роботи, розвитку лідерських якостей і схильності до творчої роботи.

Забезпечення умов для вдосконалення і розвитку персоналу, організація процесу постійного поповнення знань для формування інтелектуального потенціалу потребують системи підготовки та перепідготовки персоналу, системи утримання «цінних» працівників, підтримки фізичного та психічного здоров'я, самомотивації для отримання знань, забезпечення захисту прав власності, створення та підтримки комунікацій із зовнішнім середовищем, покращення управління часом, організації його раціонального використання.

Єдиний спосіб, який може дати адекватне уявлення про структуру та склад інтелектуального потенціалу, – це управлінський облік, на основі якого визначають справедливую вартість суб'єкта з урахуванням його інтелектуальних активів.

Формування інтелектуального потенціалу є найвідповідальнішим процесом управління інтелектуальними ресурсами суб'єктів інтелектуального бізнесу як джерелом для поповнення інтелектуального капіталу, ефективне використання якого є ключовим чинником їх успішної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Шевченко, Л. С. (Ред.) (2012). *Соціальна держава: досвід політико-економічного аналізу*. Харків : «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», 275 с.
2. Шарко, М. В. (2014). Панченко Ю. В. Формування політики нарощування інтелектуального потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*, 6, 30-41.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ В УКРАЇНІ

*Омельченко Іван Григорович,
аспірант кафедри обліку і фінансів,
НТУ «ХПІ», м. Харків, Україна*

Концепція створення спільної цінності (ССЦ; англ. - creating shared value, CSV), запропонована Майклом Портером та Марком Крамером, є сучасним підходом до ведення бізнесу, який об'єднує економічні інтереси компаній із потребами суспільства. ССЦ дозволяє бізнесу вирішувати соціальні проблеми через свою основну діяльність, не лише забезпечуючи економічну вигоду, але й сприяючи сталому розвитку суспільства (Porter & Kramer, 2011). У післявоєнній Україні, яка потребує значних інвестицій у відновлення та реконструкцію, ССЦ може стати дієвим інструментом для залучення іноземних інвестицій та економічного зростання. Ця концепція створює умови, за яких бізнес може поєднувати комерційні інтереси з актуальними соціальними потребами, забезпечуючи тим самим відновлення та розвиток економіки країни.

Розглядаючи можливість впровадження концепції ССЦ в Україні, важливо оцінити, наскільки країна підходить для її реалізації. Це пропонується визначити на основі матриці глобальної стратегічної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка допомагає виявити країни, найбільш придатні для впровадження ССЦ. Основним критерієм для цього є показник країни за Індексом сталого розвитку (SDG Index). Згідно матриці глобальної стратегічної КСВ країни з високими показниками за SDG Index (категорія А) мають більше шансів на успішне впровадження ССЦ-проектів, тоді як країни з нижчими показниками (категорія D) можуть мати значні перешкоди для реалізації подібних проектів, зокрема через недостатню стабільність та інфраструктурну слабкість (Krasnokutska & Danko, 2022). Варто зазначити, що для оцінки розвитку країни авторами матриці було обрано два рейтинги — Індекс глобальної сталої конкурентоспроможності (GSCI) та Індекс цілей сталого розвитку (SDG Index). Слід зазначити, що обидві метрики є взаємозамінними, тому для подальшого аналізу може бути використана одна із них (Krasnokutska & Danko, 2022).

Для оцінки готовності України до впровадження ССЦ, а також визначення її привабливості для іноземних інвесторів, які зацікавлені у сталому розвитку та соціально відповідальних проектах було обрано SDG Index. На сьогодні Україна має показник у 74,81 бала за SDG Index і займає 44 місце серед 193 країн-членів ООН, випереджаючи такі країни, як США, Сінгапур та Ізраїль.

Такий результат свідчить про те, що Україна не належить до країн категорії D, а натомість має потенціал рухатися до групи країн із високим рівнем соціально-економічного розвитку (SDG Index, 2024).

Окрім рейтингу SDG, важливу роль у впровадженні ССЦ відіграє наявність спеціалізованих кластерів, що створюють сприятливе середовище для інновацій та ефективної співпраці між бізнесом, державою та науковими установами. Країни з добре розвиненими кластерами мають кращі перспективи для реалізації ССЦ, оскільки такі кластери сприяють обміну ресурсами, знаннями та технологіями (Danko et al., 2023; Krasnokutska et al., 2023). В Україні успішним прикладом є ІТ-кластери, які сприяють створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури й формуванню інноваційного середовища. Цей досвід демонструє, що в Україні існують необхідні умови для інтеграції принципів ССЦ у різні галузі економіки, що може суттєво посилити загальну конкурентоспроможність країни.

Таким чином, Україна має сприятливі умови для впровадження ССЦ завдяки високому рейтингу SDG Index та успішному функціонуванню ІТ-кластерів. Співпраця з мультинаціональними корпораціями, що використовують принципи ССЦ, дозволить залучити додаткові ресурси та досвід, який є необхідним для сталого розвитку і сприятиме створенню нових економічних можливостей, покращенню соціальних умов та відновленню України після війни, надаючи додаткові переваги для місцевих громад.

Список використаних джерел:

1. Danko, T., Krasnokutska, N., & Shyriaieva, N. (2023). Mapping the European innovation ecosystems for renewable energy: The role and impact of MNCs. 2023 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), 20–25. <https://doi.org/10.1109/ICTE58739.2023.10488535>
2. Krasnokutska, N., & Danko, T. (2022). Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective. In *Comparative CSR and Sustainability*. Routledge.
3. Krasnokutska, N., Danko, T., & Shyriaieva, N. (2023). Ecosystem-based technology innovation management in the European renewable energy sector. 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), 1–6. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312849>
4. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(January-February), 1–17.
5. SDG Index. (2024). Rankings. The overall performance of all 193 UN Member States. Sustainable Development Goal. <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>

СТАНДАРТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Романенко Андрій Юрійович
студент групи ДС.мз-31,*

Сумський державний університет, м. Суми

Стандарти професійної діяльності державних службовців відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективності державного управління та надання якісних послуг громадянам. Вони спрямовані на створення єдиної системи вимог до компетенцій, кваліфікації, етичних принципів та поведінкових норм державних службовців. Чітко встановлені стандарти дозволяють державним органам підвищувати прозорість і підзвітність своєї діяльності, знижувати ризики корупції та забезпечувати оперативне прийняття рішень.

У сфері державного управління термін «стандарт» розуміють як універсальну модель організації чи виконання певних дій. Це нормативний документ, створений з урахуванням узгодженості серед більшості зацікавлених сторін і затверджений відповідними органами. Якщо йдеться про професійний стандарт, пов'язаний із конкретною професією чи посадою, він має визначати ключові аспекти: як слід навчати спеціалістів, відбирати кадри та організовувати процес проходження державної служби..[1, с.74]

Л. Прудіус класифікує стандарти за трьома напрямками : 1) професійний стандарт; 2) освітній стандарт; 3) оцінний стандарт [2, с.120]. В нашому випадку ми розглядаємо саме професійні стандарти в державній службі, хоча освітній та оцінний стандарти є взаємопов'язаними у вимогах до державних службовців.

На сьогоднішній день вимоги до кандидатів на державну службу регламентуються статтею 20 Закону України «Про державну службу». Ці вимоги носять загальний характер і не враховують специфіки окремих видів службової діяльності.

Відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення посад у державній службі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №246 від 25 березня 2016 року, конкурсна процедура базується на встановлених законодавством вимогах до професійної компетентності кандидатів. Вона передбачає оцінювання їхніх досягнень, знань, навичок, умінь, а також моральних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. До професійної компетентності претендентів висуваються вимоги, які включають кваліфікаційні характеристики, компетентності та професійні знання.[3]. При цьому відповідні переліки вимог та стандартів до кваліфікації кандидата можуть встановлюватись спеціальними вимогами. Зміст спеціальних вимог описаний у Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» затверджений наказом

Національного агентства з питань державної служби № 72 від 06.04.2016 (втратив чинність 29.11.2019). Спеціальні вимоги визначають перелік характеристик, що стосуються досвіду роботи, рівня освіти, компетентностей і професійних знань кандидатів, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В». Ці вимоги спрямовані на забезпечення ефективного виконання обов'язків, передбачених відповідною посадою.[4]. Зазначений нормативний акт визначав сутність спеціальних умов, порядок їх розробки і застосування при проходженні конкурсу на зайняття посади державної служби. Вищезазначеним нормативним актом визначалось повноваження суб'єкта призначення розробляти спеціальні вимоги до кандидатів, із втратою чинності, суб'єктам призначення залишилися повноваження щодо розробки спеціальних вимог.

На прикладі органів, що здійснюють примусове виконання рішень суду (Державна виконавча служба), вимоги до посади державного виконавця передбачені статтею 20 Закону України «Про державну службу»; статтею 10 Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання рішень суду і рішень інших органів» визначено, що державним виконавцем може стати громадянин України, який володіє державною мовою, має вищу юридичну освіту (для керівників органів державної виконавчої служби та їх заступників — не нижче другого рівня), а також відповідає необхідним особистим і діловим якостям для виконання покладених на нього обов'язків.[6]. Діяльність органів державної виконавчої служби має свою специфіку, тому необхідні спеціальні вимоги до таких кандидатів, знання спеціального законодавства та відповідні ділові якості для виконання службових обов'язків. Наказом Міністерства юстиції України №3005/5 від 21.10.2016 затверджено Спеціальні вимоги до рівня професійної компетентності державних виконавців та керівників органів державної виконавчої служби, де встановлюються загальні та спеціальні вимоги до державних виконавців.

Л. Прудіус [2, с.122] пропонує впроваджувати паспорт професійного стандарту. Паспорт професійного стандарту забезпечить уніфікованість вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби, що спростить систему відбору кандидатів та прийняття суб'єктами повноважень єдиних вимог згідно встановленої форми та можливість не розробляти нормативні акти для встановлення спеціальних вимог до кандидатів. Впровадження та розробку професійних стандартів для державної служби доцільно доручити Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Серед його основних завдань — підготовка пропозицій щодо формування державної політики, участь у нормотворчій діяльності в галузі державної служби та управління, а також адаптація цих процесів до стандартів ЄС. Додатково, Центр займається підтримкою адміністративної реформи та розвитком державних інституцій у контексті інтеграції України до Європейського Союзу. [6]

Отже, професійні стандарти в державній службі покликані створити чіткі вимоги до кваліфікації, компетенції та етичних принципів, необхідних для виконання посадових обов'язків. В Україні такі стандарти формально не закріплені як окреме поняття, але їх основи визначені через загальні та спеціальні вимоги в законодавчих актах.

На практиці вони включають критерії щодо освіти, досвіду роботи, професійних знань і навичок. Особливо актуальним є створення єдиних професійних стандартів, наприклад, у вигляді паспортів, що уніфікують вимоги до посад та спрощують процедуру відбору кандидатів. Такий підхід дозволить підвищити ефективність системи державної служби та впорядкувати процес кадрового добору.

Список використаних джерел:

1. Чехоева, Н. М. (2013). Стандарти державної служби України: Сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду. *Юридичний вісник*, 4(29), 74–77. <https://jrn1.nau.edu.ua>

2. Прудіус Л.В. (2017). Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи. *Державне управління*, 2(58), 119-126. <http://pa.stateandregions.zp.ua/>

3. Кабінет Міністрів України. (2016). *Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби* (Постанова № 246 від 25 березня 2016 р.).

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

4. Національне агентство з питань державної служби. (2016). *Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»* (Наказ № 72 від 6 квітня 2016 року, втратив чинність 29 листопада 2019 року)

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>

5. Верховна Рада України. (2016). *Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання рішень суду і рішень інших органів»* (№ 1403-VIII, із змінами і доповненнями)

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19>.

6. Кабінет Міністрів України. (2008). Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 р. № 528. <https://www.kmu.gov.ua/npas/136346171>.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЄКТУ

*Шапаренко Сергій Віталійович,
студент,*

*Свєдокімова Альона Вікторівна,
к.т.н., доцент,*

Сумський державний університет, м. Суми

Управління стейкхолдерами є одним із ключових елементів успішного виконання проєктів, оскільки визначення потреб, інтересів та впливу зацікавлених сторін безпосередньо впливає на досягнення цілей. Аналіз трьох методологій – ISO 21502:2020, PMBOK та Agile – дозволяє оцінити їхні підходи до управління стейкхолдерами, включаючи методи, інструменти, а також сильні та слабкі сторони [4].

Методологія ISO 21502:2020 визначає управління стейкхолдерами як інтегральний і безперервний процес, який включає ідентифікацію, аналіз, моніторинг та залучення зацікавлених сторін протягом усього життєвого циклу проєкту. Вона акцентує увагу на формуванні детального плану комунікацій, який враховує очікування і вплив кожного стейкхолдера, забезпечуючи їхню активну участь у прийнятті рішень [2]. Особливу роль у методології відіграє аналіз зацікавленості та впливу, який допомагає класифікувати стейкхолдерів і розподілити пріоритети взаємодії з ними. Інструменти управління включають регулярні зустрічі, опитування, а також документи, які фіксують очікування й зобов'язання зацікавлених сторін. Проте складність застосування цієї методології може створювати виклики для організацій з обмеженими ресурсами або проєктів, які потребують швидких результатів та гнучкості [5].

Методологія PMBOK, що розроблена Інститутом управління проєктами, пропонує структурований і детальний підхід до роботи зі стейкхолдерами, що охоплює шість основних етапів: ідентифікацію, розуміння, аналіз, пріоритизацію, залучення та моніторинг [8]. PMBOK виділяє важливість міжособистісних навичок у роботі зі стейкхолдерами, таких як активне слухання, ведення переговорів та управління конфліктами. Основними інструментами є регулярні зустрічі, матриця відповідальності (RACI), шаблони комунікацій і звіти. Особливістю методології є її універсальність, що дозволяє адаптувати процеси до проєктів будь-якого масштабу, хоча це може супроводжуватися значними витратами часу і ресурсів на планування та документування [9]. Висока деталізація методів PMBOK також робить її менш придатною для динамічних та маленьких проєктів, де важливими є швидкі зміни та маленькі ітерації.

Таблиця 1 – Управління стейкхолдерами проєкту за різними методологіями (розроблено авторами)

Методологія / Критерії	ISO 21502:2020	PMBOK	Agile
Рівень деталізації методології	Менш деталізований, але надає ширшу рамку для інтеграції з іншими ISO-стандартами	Методологія має високий рівень деталізації	Маленький рівень деталізації, орієнтація на практичні підходи та гнучкість
Застосування	Найбільше підходить для маленьких та середніх проєктів	Підходить для великих проєктів із складною структурою	Ефективний для проєктів з високим рівнем невизначеності та динамічними вимогами
Відношення до управління стейкхолдерами	Акцентують на важливості управління стейкхолдерами Підтримують активну комунікацію та взаємодію з усіма учасниками проєкту		
Підхід до управління стейкхолдерами	Структурований підхід, детальний аналіз, чіткі етапи управління стейкхолдерами		Акцент на швидку адаптацію та регулярний зворотний зв'язок
Методи залучення стейкхолдерів	Використання чітких комунікаційних стратегій, регулярні зустрічі, опитування		Стейкхолдери залучені на постійній основі через зустрічі та демо-презентації
Основні інструменти управління стейкхолдерами	План комунікацій, аналіз інтересів	План комунікацій, діаграма Ганта, матриця відповідальності (RACI), шаблон комунікацій	Стендап-зустріч, Канбан-дошка, діаграма згорання завдань, ретроспективи, продуктивний беклог, SWOT-аналіз, карти стейкхолдерів

На противагу цьому, методологія Agile орієнтована на гнучкість, співпрацю та адаптацію до змін [1]. Управління стейкхолдерами в Agile базується на інтерактивній взаємодії, постійному діалозі із зацікавленими сторонами та регулярних ітераціях. Ця методологія наголошує на цінності персональних комунікацій і активній участі стейкхолдерів у кожній фазі проєкту. Agile використовує такі інструменти, як продуктивний беклог,

Канбан-дошки, SWOT-аналіз та діаграми згоряння завдань, що забезпечують прозорість процесів і дозволяють оперативно враховувати зворотний зв'язок [6]. Методи включають щоденні стендапи, ретроспективи та демонстрації продукту, які допомагають мінімізувати ризики та сприяти адаптації до змін [7]. Проте відсутність формалізації може стати викликом для великих або регламентованих проєктів, де важливим є дотримання суворих стандартів.

Порівнюючи ці три підходи (таблиця 1), можна відзначити, що ISO 21502:2020 і PMBOK орієнтовані на структуроване управління з чітко визначеними процесами, тоді як Agile наголошує на гнучкості та інтерактивності [3]. ISO 21502:2020 забезпечує універсальність і формалізованість, що добре підходить для середніх і великих проєктів із помірною складністю. PMBOK є потужним інструментом для складних і багатокomпонентних проєктів, забезпечуючи всебічний контроль і документування. Agile підходить для проєктів із високим рівнем невизначеності, де важливим є швидке реагування на зміну умов.

Таким чином, вибір методології залежить від характеристик проєкту, рівня складності та потреб організації. Усі три методології пропонують цінні інструменти для управління стейкхолдерами, а їхнє поєднання може забезпечити максимальну ефективність у досягненні цілей проєкту.

Список використаних джерел:

1. Beck, K. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>
2. Biswas, P. (2023, May 4). *ISO 21502:2020 Project, Programme, and Portfolio Management*. Retrieved from https://preteshbiswas.com/2023/05/04/iso-215022020-project-programme-and-portfolio-management/#google_vignette
3. BrainRain. (n.d.). *Що таке Agile?* Retrieved from <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>
4. Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 19 p.
5. Giammalvo, P. D. (2021). Should we challenge or recall ISO 21502:2020? Commentary. *PM World Journal*, 10(2), February.
6. JDR. (2020). *Stakeholder analysis in disaster recovery*. Retrieved from https://www.jstage.jst.go.jp/article/jdr/15/5/15_588/pdf/-char/ja
7. Project Management Institute. (2017). *Agile Practice Guide*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. Takagi, N., & Varajão, J. (2020). Success management and the project management body of knowledge (PMBOK): An integrated perspective. *International Research Workshop on IT Project Management 2020*. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/irwitpm2020/6>
9. Wrike. (n.d.). *What is PMBOK in project management?* Retrieved from <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-pmbok-in-project-management/>

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Соколова Дарина Андріївна,

здобувачка гр. М.мз-31с,

Сумський державний університет, м. Суми

Управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових елементів стратегії розвитку підприємства, оскільки саме маркетинг визначає, як компанія взаємодіє з ринком, з конкурентами та з потенційними споживачами. В умовах стрімкого розвитку технологій та зміни споживчих вподобань компанії стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх маркетингових стратегій. Тому визначення нових підходів в управлінні маркетингом є важливим кроком на шляху до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Однією з головних проблем, з якою стикаються компанії, є недооцінка потенціалу сучасних цифрових інструментів. На ринку існує безліч технологій, які дозволяють ефективно збирати та аналізувати дані про споживачів, що дає змогу розробляти персоналізовані маркетингові стратегії. Проте багато компаній все ще покладаються на традиційні методи маркетингу і мають обмежені можливості. Наприклад, автоматизація маркетингових кампаній та використання аналітики великих даних дозволяє не лише точно прогнозувати споживчі тренди, але й оптимізувати рекламний бюджет, зменшити витрати та підвищити конверсію. Це особливо актуально у висококонкурентних галузях, де швидкість адаптації до змін має вирішальне значення (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2020).

Іншою проблемою є недостатня інтеграція маркетингової стратегії в загальну стратегію компанії. У деяких випадках маркетинг може бути ізольованим від інших відділів і функцій компанії, що може негативно вплинути на ефективність бізнесу. Запорукою успішного управління маркетингом є інтеграція маркетингової стратегії у спосіб, що відповідає загальним цілям і стратегіям розвитку бізнесу. Це дозволяє компаніям не лише досягати своїх маркетингових цілей, але й сприяти реалізації загального стратегічного плану та підвищувати ефективність усіх процесів у компанії (Kotler & Keller, 2016).

Не менш пріоритетним аспектом є постійне вдосконалення управлінських навичок у маркетингу. Сучасні вимоги ринку вимагають від маркетологів не тільки знання основних принципів управління, але й здатності до швидкої адаптації до змін. Компанії, які вкладаються в підвищення кваліфікації своїх працівників, можуть отримати суттєву перевагу на ринку. Це також включає розвиток креативних здібностей, здатності до стратегічного мислення та вміння працювати в умовах високої невизначеності. Підвищення рівня професіоналізму вимагає не тільки інвестицій у навчання та тренінги, але й

створення сприятливих умов для розвитку інноваційних ідей в середині компанії.

Ще одним важливим напрямом розвитку маркетингової діяльності є постійне впровадження інновацій у продукти та послуги компанії. В умовах високої конкуренції на ринку лише постійне оновлення та вдосконалення продуктового портфеля може гарантувати сталий попит і лояльність споживачів. Маркетологи повинні активно взаємодіяти з відділами розробки та виробництва для забезпечення синергії між інноваціями та потребами споживачів. Це дозволяє не лише підтримувати актуальність бренду, але й прогнозувати майбутні зміни на ринку, вчасно адаптуючи пропозицію до нових вимог і трендів. Важливою складовою є також створення ефективних механізмів збору зворотного зв'язку від клієнтів, що дає змогу швидко виявляти слабкі місця в продуктах або сервісах і своєчасно на них реагувати.

Необхідною складовою ефективного маркетингового управління є розвиток довгострокових відносин з клієнтами. Бренди, які можуть створити довіру та підтримувати позитивний імідж, не тільки підвищують лояльність споживачів, але й отримують від них рекомендації, що сприяє зростанню бази клієнтів. За допомогою використання інноваційних комунікаційних платформ і персоналізованих підходів компанії здатні зміцнити свої позиції на ринку, навіть у періоди економічних труднощів чи високої конкуренції.

Не менш важливим є гнучкість маркетингових стратегій. Завдяки цьому підходу компанії здатні швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, не втрачаючи при цьому ефективності. Гнучкість дозволяє маркетологам перевіряти нові гіпотези, впроваджувати інновації та тестувати нові інструменти без значних затримок або великих фінансових вкладень. Наприклад, це може бути адаптація рекламних кампаній до нових трендів або зміна комунікаційної стратегії на основі миттєвого зворотного зв'язку від клієнтів. Як результат, потрібно не тільки використовувати новітні технології для покращення управління маркетинговою діяльністю, але й змінити підхід до самої маркетингової стратегії. Це дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін ринкових умов, ефективно взаємодіяти з клієнтами та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2020). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Pearson Education.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сулим Вікторія Василівна

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ

*Добринь Юлія Віталіївна,
магістрантка гр.ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

В Україні функціонує податкова система, що структурно схожа на системи розвинутих країн Європи. Зміни в податковому Кодексі України розроблені з урахуванням стандартів європейського податкового законодавства та політики міжнародних економічних організацій, як-от ГАТТ/СОТ, WTO [1].

Рівень національної податкової політики формується державою і включає комплекс податків та обов'язкових внесків, які вносять громадяни та компанії до державного бюджету. Ця політика включає широкий спектр заходів та інструментів для регуляції податкової системи, таких як модифікація податкових ставок по окремих видах діяльності, запровадження податкових пільг та стимулів для стимулювання розвитку певних економічних секторів, захист державних інтересів проти незаконної економічної діяльності та забезпечення ефективного контролю за сплатою податків.

Додатково, національна податкова політика має значний вплив на міжнародні економічні зв'язки України, включно з її привабливістю для зарубіжних інвесторів та взаємодіями з іншими країнами у сфері оподаткування та податкової співпраці [2].

В умовах війни український державний бюджет стикається з величезним дефіцитом, який покривається за рахунок внутрішніх і зовнішніх позик, а також грантів від міжнародних партнерів. Ці кошти використовуються не на армію, а на інші потреби, оскільки оборонні витрати фінансуються з податків та внутрішніх запозичень. Реформування податкової системи спрямоване на забезпечення оптимальності податкових ставок і збільшення бюджетних надходжень, необхідних для задоволення державних потреб. Велике значення має планована програма відбудови України, яка передбачає значні витрати, що будуть фінансуватися як з державного бюджету, так і за рахунок інвестицій та приватних коштів. Пріоритетами майбутньої податкової реформи є антикорупційні ініціативи, детінізація економіки, стимулювання законного бізнесу через зниження певних податків та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Співпраця між бізнесом та урядом у розробці ключових аспектів реформи дозволить досягнути позитивного впливу на наповнення державного бюджету та сприятиме формуванню нової економічної політики країни. Велика частина процесу адміністрування податків підлягатиме реформуванню, що допоможе вирішити протиріччя в законодавстві та налагодити роботу державних інституцій. Основна мета держави у проведенні податкових реформ полягає у співпраці з населенням, усіма рівнями бізнесу та міжнародними організаціями для створення послідовного,

узгодженого та стабільного податкового законодавства. Ключовим інструментом у реформуванні податкової системи є податкова політика, яка має забезпечувати ефективність та справедливість правового регулювання оподаткування в Україні, сприяючи формуванню зрозумілої і стабільної податкової системи.

Сучасна ситуація в Україні значно впливає на плановані зміни в податковій системі. Важливо зазначити, що в умовах війни, реформування податкової системи стає особливо складним завданням, проте податки продовжують функціонувати у звичному режимі.

Процес реформування податкової системи України є безперервним з моменту здобуття незалежності і продовжується дотепер, прямуючи до створення ефективної системи оподаткування. Вже зроблено значні кроки в напрямку зниження ставок ключових податків і спрощення процедур їх нарахування відповідно до Податкового кодексу України, що сприятиме підприємницькій діяльності та підвищенню зайнятості, а також зміцненню економічного та фінансового стану країни. Зміни в податковій сфері мають бути систематичними та ретельно продуманими. Таким чином, податкова система відіграє ключову роль у виконанні економічних і соціальних завдань.

Державна податкова служба України активно розвиває та впроваджує сучасні онлайн-сервіси з метою оптимізації взаємодії між бізнесом, громадянами та податковими органами, забезпечуючи зручність і прозорість у процесі сплати податків.

Серед найважливіших електронних сервісів ДПС особливо виділяється «Електронний кабінет», який став надзвичайно затребуваним, оскільки забезпечує дистанційні комунікації з податковими органами. Цей сервіс надає користувачам численні можливості, дозволяючи їм здійснювати свої права та обов'язки у сфері оподаткування в режимі онлайн. Електронний кабінет функціонує цілодобово, за винятком періодів, необхідних для технічного обслуговування, що є його значною перевагою. Система електронного кабінету складається з двох функціональних частин: відкритої (загальнодоступної) та приватної (особистий кабінет). Всі користувачі мають доступ до відкритої частини без використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), тоді як доступ до приватної частини можливий тільки за наявності КЕП, отриманого від акредитованого надавача електронних довірчих послуг.

Отже, розвиток електронних сервісів Державної податкової служби України не лише підвищує ефективність адміністрування податків, а й створює умови для поліпшення співпраці між державою та платниками, що, у свою чергу, може призвести до зростання рівня податкової культури в суспільстві.

Покращення взаємодії органів влади з Державною податковою службою України є актуальним завданням, що має на меті оптимізацію системи обслуговування платників податків. Ефективна взаємодія між цими інститутами може стати основою для створення прозорої та стабільної

податкової системи, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня добровільності сплати податків та довіри суспільства до державних інститутів. Важливим аспектом покращення взаємодії є впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечать оперативний обмін інформацією між різними органами. Створення єдиного інформаційного простору, в якому органи державної влади та ДПС зможуть ділитися даними про платників податків, їх фінансові операції, а також про виконання податкових зобов'язань, сприятиме своєчасному виявленню ризиків та підвищенню ефективності податкового контролю. Необхідно зосередитися на розробці та реалізації спільних програм навчання для працівників податкових органів та інших структур. Такі навчання дозволять не лише підвищити кваліфікацію співробітників, але й сформувати єдине розуміння принципів та механізмів роботи в рамках податкового адміністрування. Спільні семінари та тренінги допоможуть створити єдину команду, що працює на досягнення спільних цілей. Крім того, важливим кроком є закріплення у нормативних актах чітких механізмів взаємодії між ДПС та іншими органами влади. Розробка регламентів, що деталізують процедури співпраці, а також відповідальність сторін за виконання спільних завдань, сприятиме більшій організованості в роботі. Це включає визначення форматів обміну інформацією, підходів до управління ризиками та механізмів контролю за виконанням узгоджених заходів.

Отже, комплексний підхід до покращення взаємодії органів влади з Державною податковою службою України передбачає використання сучасних технологій, навчання та розвиток нормативної бази, а також забезпечення прозорості процесів. Впровадження таких ініціатив сприятиме створенню ефективної системи обслуговування платників податків, що, в свою чергу, позитивно вплине на економічну стабільність країни.

Список використаних джерел:

1. Remlein M., Romanchuk K., *Obciążenia podatkowe małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 5(83), z. 2, s. 241–252. URL: <https://www.gov.pl/web/oecd/polska-wzmacnia-biuro-lacznikowe-oecd-w-kijowie> (дата доступу: 03.11.2024).
2. Дерій В. А. *Організація обліку та податкове планування* : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 185 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45773> (дата доступу: 03.11.2024).

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТУ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Семилетов Василь Сергійович,
студент групи УПм-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

У сучасному світі програмне забезпечення (ПЗ) є невід'ємною складовою багатьох сфер діяльності, що зумовлює потребу у якісному управлінні процесами його розробки. Управління проектом розробки ПЗ включає комплекс дій, спрямованих на ефективне планування, організацію, виконання, моніторинг і завершення проєкту. Основною метою таких методів є забезпечення високої якості продукту, дотримання термінів і бюджету, а також задоволення потреб замовника.

Існує безліч популярних методологій управління, таких як Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean тощо. Ці підходи набули широкого визнання завдяки здатності адаптуватися до різних умов і цілей проєктів. Проте вибір відповідного методу залишається викликом через значну кількість переваг і обмежень кожної методології.

Розглянемо більш детально деякі з популярних методів розробки і визначимо їх сильні та слабкі сторони:

1. Каскадна модель "Waterfall". Ця модель є традиційним підходом до управління проєктами ПЗ і передбачає лінійну послідовність етапів, де кожен наступний етап розпочинається лише після завершення попереднього (рис. 1). Її перевагами є простота, зрозуміла структура, а також можливість легкого тестування та аналізу. Водночас ця методологія має значні обмеження, такі як відсутність можливості повернутися до попередніх етапів, обмежена гнучкість і низька ефективність для довгострокових або постійно змінних проєктів.

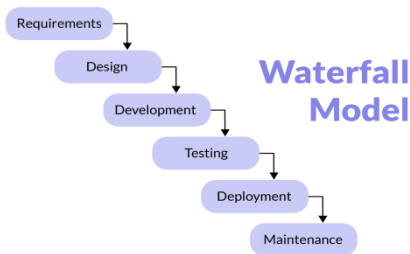


Рисунок 1 - Етапи і послідовність управління проектом методологією Waterfall [2]

2. Прототипування. Ця методологія передбачає створення прототипу продукту з метою перевірки його функціональних можливостей і внесення змін перед фінальною реалізацією. Її ключовими перевагами є зниження ризиків, покращення аналізу вимог і можливість виявити недоліки на ранніх стадіях. Проте прототипування може спричинити збільшення витрат на

управління та створює ризик надмірного втручання клієнта, що може негативно вплинути на процес розробки.

3. Гнучка розробка Agile — це інноваційний підхід, що забезпечує високу адаптивність завдяки використанню коротких ітерацій (спрінтів). Його переваги включають швидке реагування на зміни, прозоре спілкування між учасниками команди та можливість раннього виявлення невідповідностей. Однак, орієнтованість на роботу з ПЗ замість документації та можливість втрати фокусу через нечіткість кінцевого результату можуть стати недоліками.

4. Scrum є найпопулярнішою методологією в межах Agile, що використовує ітераційний підхід до розробки (рис. 2). Цей метод включає нетривале планування, регулярні конференції (щоденні стендапи) та огляд результатів. Scrum добре підходить для проєктів із постійними змінами та високими вимогами до масштабування. Основними перевагами є гнучкість, залучення команди до прийняття рішень та постійне вдосконалення продукту. Проте методологія вимагає висококваліфікованої команди та не підходить для великих проєктів зі стабільними вимогами.



Рисунок 2 - Етапи і послідовність управління проєктом методологією Scrum [2]

5. Спіральна модель. Цей підхід вирізняється складною структурою, що дозволяє мінімізувати ризики завдяки поетапному аналізу та плануванню. Розробка відбувається через серію ітерацій, кожна з яких починається з оцінки ризиків. Перевагами моделі є висока ефективність для великих і складних проєктів, можливість інтеграції додаткових функцій та зниження ризиків. Водночас ця методологія є дорогою, вимагає ретельного аналізу ризиків і не підходить для проєктів з низьким рівнем ризику.

6. Ощадлива розробка Lean Development фокусується на створенні продукту швидше та з меншими витратами. Ця методологія спрямована на мінімізацію непотрібних процесів та максимально ефективного використання ресурсів. Її переваги включають зменшення вимог до бюджету й часу, а також можливість раніше надавати готовий продукт. Однак успіх залежить

від високої компетенції команди, а надмірна гнучкість може призвести до втрати фокусу.

Порівнюючи дві найбільш популярні методології Agile Scrum та Waterfall, на прикладі розробки стартап-проєкту з великою кількістю невідомих можна побачити значну різницю між цими підходами. Гнучкість Agile дозволяє адаптувати продукт до змін ринку завдяки отриманню зворотного зв'язку на кожному етапі. Водночас Waterfall підходить для чітко визначених цілей, однак ризикує втратити актуальність через тривалий час реалізації без можливості коригування (рис. 3).

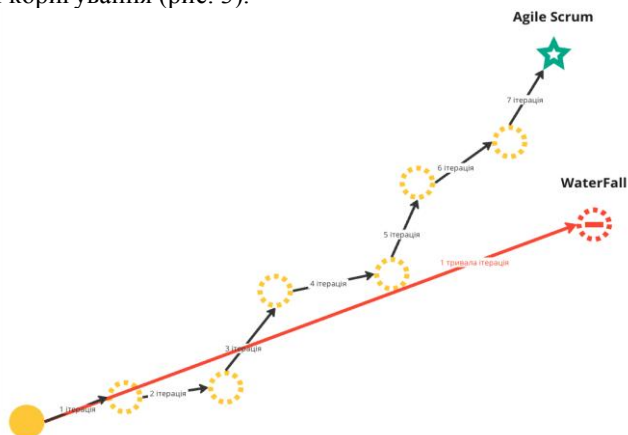


Рисунок 3 - Порівняння гіпотетичного вектору розробки проєкту використовуючи методології Agile Scrum та Waterfall (складено авторами)

Отже, управління проєктами розробки програмного забезпечення охоплює широкий спектр методологій, які дозволяють ефективно вирішувати різноманітні задачі. Однак важливо пам'ятати, що вибір відповідної методології залежить від багатьох факторів, таких як масштаб проєкту, команда, часові обмеження, бюджет, а також потреби замовника. Успішність розробки програмного забезпечення великою мірою залежить від правильного підходу до вибору методології, який базується на глибокому аналізі потреб і вимог проєкту.

Список використаних джерел:

1. The article “12 Best Software Development Methodologies with Pros and Cons” by the internationally award-winning IT company Acodez (2021). URL: <https://acodez.in/12-best-software-development-methodologies-pros-cons/>
2. The article “Agile vs. Waterfall vs. Scrum vs. Kanban: Comparison of Project Management Methodologies” by Alisher A. (2022). URL: <https://geniusee.com/single-blog/agile-vs-waterfall-vs-scrum-vs-kanban-full-comparison>
3. Стаття “Методології розробки ПЗ”, автор Писаренко М., від 4 серпня 2023 року. URL: <https://javarush.com/ua/groups/posts/uk.647.metodolog-rozrobki-pz>

Науковий керівник - к.т.н., доцент Євдокимова А.В.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РІВНЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

*Височина Аліна Володимирівна,
к. е. н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми
Сидорова Марина Євгеніївна,
студентка,
Сумський державний університет, м. Суми*

Розгортання пандемії COVID-19 виявило «вузькі» місця не лише системи охорони здоров'я, що була не спроможною справитися зі значним напливом пацієнтів та швидко нівелювати розповсюдження коронавірусної інфекції, а й вразливість соціально-економічних систем країн світу. Зокрема, кризова ситуація, що мала інфекційну природу, негативно відобразилася та призвела до стрімкого погіршення макроекономічних індикаторів. Це, у свою чергу, привернуло увагу не лише до необхідності удосконалення якості медичного обслуговування, трансформації протоколів лікування хворих, а й до важливості формалізації взаємозв'язків у ланцюгу «якість системи громадського здоров'я → макроекономічна стабільність». Насамперед, пандемія COVID-19 засвідчила існування явних та латентних каналів дисемінації шоків, спричинених недосконалістю системи громадського здоров'я, до реального сектору економіки, що, у свою чергу, активувало трансмісію деструктивного впливу до інших компонентів, що визначають макроекономічну стабільність. Приймаючи до уваги вищезазначене, необхідності набуває виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх імпаکتів, що обумовлюють вразливість / резистентність макроекономічної стабільності до глобальних турбулентностей як то пандемія коронавірусної інфекції чи інша подібна загроза.

Так, у попередніх дослідженнях [1, 2] визначено, що рівень макроекономічної стабільності (*Macro*) може найкраще бути охарактеризованим через призму 5 найбільш часто вживаних економічних показника, таких як: зростання ВВП (річний %) (*GDPg*); загальний рівень безробіття (% від загальної робочої сили) (за методологією Міжнародної організації праці) (*Unempl*); рівень інфляції (%) (*CPI*); обсяг торгівлі (% ВВП) (*Trade*); баланс поточного рахунку (% від ВВП) (*CAB*). Так, за результатами емпіричної апробації на даних для 15 європейських країн було сформовано інтегральний показник макроекономічної стабільності [1]:

$$\begin{aligned} Macro = & 0,3077 \cdot GDPg + 0,2308 \cdot Unempl + 0,2308 \cdot CPI + \\ & + 0,0769 \cdot Trade + 0,1538 \cdot CAB \end{aligned} \quad (1)$$

Для визначення інтенсивності та динаміки постпандемічного відновлення необхідно розробити методичний інструментарій прогнозування

волатильності рівня макроекономічної стабільності. Зокрема, базовим припущенням у межах даного дослідження є те, що темпи постпандемічного відновлення макроекономічних індикаторів, як і інших соціально-економічних показників, є індивідуальними для кожної країни, і формуються унаслідок індивідуальних комбінацій впливу зовнішніх та внутрішніх імпаکتів. Для формування конкретних пропозицій щодо оптимізації процесу постпандемічного відновлення необхідно не лише спрогнозувати рівні індивідуальних індикаторів та інтегрального показник макроекономічної стабільності на середньострокову перспективу, а й здійснити альтернативне прогнозування цих же параметрів з метою визначення значень зазначених показників, які потенційно могли б бути якби пандемії COVID-19 не було. Порівняння першого та другого прогнозних значень дозволить більш чітко формалізувати специфічні для кожної країни кроки постпандемічного відновлення.

Так, для реалізації завдання щодо прогнозування волатильності рівня макроекономічної стабільності на середньострокову перспективу, необхідно реалізувати наступні процедури:

1) нівелювання викидів у розрізі часових рядів, що характеризують динаміку індивідуальних показників вимірювання інтегрального рівня макроекономічної стабільності за допомогою критерію Ірвіна за формулою (2):

$$\lambda = \frac{|y_i - y_{i-1}|}{\sqrt{(\sum(y_i - \bar{y})^2)/(n - 1)}} \quad (2)$$

λ – критерій Ірвіна;

y_i, y_{i-1}, \bar{y} – поточне, попереднє та середнє значення індикаторів;

n – загальна кількість досліджуваних спостережень.

Якщо розраховане значення критерію Ірвіна за відповідним індивідуальним показником кількісного оцінювання рівня макроекономічної стабільності перевищує табличне, визначену для відповідного рівня значущості та кількості спостережень, то таке значення ряду вважається аномальним і є викидом, тому таке значення необхідно замінити на середнє арифметичне з сусідніх значень показника.

2) застосування фільтра Ходріка-Прескотта для виявлення циклічної та сезонної складової, а також згладжування рівня ряду для формалізації довгострокової функціонально-трендової залежності;

3) здійснення нормалізації значень індивідуальних показників для оцінювання рівня макроекономічної стабільності для забезпечення їх співставності з використанням нормалізації Севіджа та природної нормалізації

з попереднім розподілом індикаторів на показники-стимулятори та дестимулятори;

4) визначення функціональної форми залежності для ряду даних шляхом побудови ліній тренду засобами MS Excel; вибір найбільш прийняттого та надійного варіанту функціональної залежності змінних з урахуванням значень коефіцієнта детермінації; перевірка надійності обраної функціональної форми залежності за допомогою *ex post* прогнозування;

5) прогнозування значень рівнів індивідуальних показників (темів зростання ВВП, загального рівня безробіття, рівня інфляції, обсягу торгівлі та балансу поточного рахунку), а також прогнозування інтегрального рівня макроекономічної стабільності з урахуванням прогнозованих значень індивідуальних показників.

Побудова прогнозних рівнів як складових макроекономічної стабільності, так і її інтегрального рівня для двох періодів (2020-2025 рр. та 2023-2025 рр.), що дозволить виявити масштаб втраг макроекономічної стабільності, спричинених пандемією, а також розрахувати орієнтовні терміни відновлення доковідної динаміки для кожної країни. Поглиблений аналіз фактичних значень та отриманих прогнозних розрахунків дозволить формалізувати специфічні для кожної країни детермінанти та інструменти постпандемічного відновлення та дозволить виявити тригери резистентності макроекономічної стабільності до подібних загроз в майбутньому.

Варто також зауважити, що запропонований підхід є доволі універсальним і може бути використаний і для прогнозування інших соціально-економічних показників, зокрема, і рівнів національної безпеки держави та резильєнтності громад.

Дослідження виконане в межах науково-дослідної роботи «Соціально-економічне відновлення після COVID-19: моделювання наслідків для макроекономічної стабільності, національної безпеки та резильєнтності громад» (номер державної реєстрації 0122U000778).

Список використаних джерел:

1. Vysochyna, A., Vasylieva, T., Cieśliński, W., & Tinka, D. (2024). Determinants for post-pandemic recovery of macroeconomic stability: Evidence from European countries. *Economics and Sociology*, 17(2), 256-272. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/13>

2. Височина, А. В., Пуговкіна, Ю. А. (2022). Визначення паттернів впливу пандемії COVID-19 на макроекономічну стабільність держави. *Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка"*, 4, 248–258. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-26>

ВЗАЄМОДІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ І КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Ян Веньлун,
аспірант кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м. Харків
Брінь Павло Володимирович,
к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м. Харків*

Управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management) є системним підходом до проектування, оптимізації, моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей організації. Це процес, спрямований на покращення ефективності та результативності роботи підприємства, де увага акцентується на оптимізації робочих процесів та використанні інформаційних технологій для автоматизації і контролю. BPM охоплює всі етапи життєвого циклу процесу: від його моделювання до реалізації і постійного вдосконалення. Основна мета цього підходу - забезпечення досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів (Hammer & Champy, 1993).

Управління бізнес-процесами включає в себе кілька ключових аспектів: моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів, їх моніторинг, автоматизацію і вдосконалення. Моделювання дозволяє з'ясувати поточний стан процесів і визначити, як їх можна поліпшити. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальні зміни в підходах до роботи підприємства, що дозволяє значно підвищити ефективність та знизити витрати (Davenport, 1993). Моніторинг і вимірювання процесів дають можливість виявляти неефективні ділянки і впроваджувати необхідні коригування для оптимізації діяльності (Van der Aalst, 2013).

Ідеї, пов'язані з управлінням бізнес-процесами, почали розвиватися у середині ХХ століття, коли виявилася необхідність у більш ефективному управлінні виробничими та адміністративними процесами. У 1990-х роках, з розвитком нових методів управління і за допомогою інформаційних технологій, з'явилася концепція реінжинірингу бізнес-процесів, яка була запропонована Майклом Хаммером і Джеймсом Чемпі. Вони підкреслювали важливість радикальних змін у бізнес-процесах для досягнення значних покращень у продуктивності (Hammer & Champy, 1993).

Пізніше, з розвитком ERP-систем (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) бізнес-процеси стали автоматизуватися,

що дозволило організаціям значно підвищити ефективність своїх операцій, інтегруючи різні функціональні області в єдину систему управління. Автоматизація бізнес-процесів зробила можливим інтеграцію даних і процесів на всіх рівнях організації, що дозволило скоротити час виконання завдань та зменшити витрати на управлінські функції. Підвищення популярності BPM у 2000-х роках було спричинене необхідністю забезпечити більшу гнучкість та здатність до адаптації в умовах швидко змінюваного ринку. Розвиток технологій автоматизації та інтеграції систем сприяв широкому застосуванню BPM для досягнення стратегічних цілей організацій (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013).

Однією з сучасних тенденцій є урахування в BPM концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR), що проявляється в наступних факторах.

Підвищення прозорості та відповідальності. Сучасні BPM-системи активно сприяють підвищенню прозорості та відповідальності в діяльності організацій, особливо у сфері CSR. Ці системи дозволяють компаніям відслідковувати кожен етап своїх операцій (від постачання ресурсів до виробництва і доставки продукції), надаючи можливість контролювати вплив на довкілля та дотримання екологічних стандартів. Наприклад, за допомогою BPM-платформ можна проводити моніторинг використання енергії, викидів CO₂ та обсягу відходів, що генеруються на різних етапах виробничого циклу. Це створює прозорість, адже дані про вплив можна легко відстежувати та використовувати в звітах про сталий розвиток. Також BPM-системи сприяють відповідальності через автоматизацію звітності та дотримання нормативних стандартів, таких як ISO 14001:2015, який встановлює вимоги до систем екологічного управління та регламентує дії для мінімізації негативного впливу на довкілля (International Organization for Standardization, 2015). Компанії, що використовують ці системи, можуть гарантувати відповідність стандартам і мати доступ до даних у режимі реального часу, що значно полегшує їх підзвітність перед регуляторами та громадськістю. В результаті прозорість і контроль, які забезпечуються сучасними BPM-системами, підвищують довіру з боку споживачів і інвесторів, адже компанія може підтвердити свої соціальні та екологічні зобов'язання на фактах і даних.

Екологічна оптимізація процесів. Оскільки CSR акцентує увагу на зниженні впливу на навколишнє середовище, BPM все більше впроваджує інструменти для оптимізації процесів таким чином, щоб зменшити викиди, знизити споживання енергії та мінімізувати відходи. Наприклад, в логістичних компаніях BPM часто включає інструменти для оптимізації маршрутів доставки, що знижує вуглецевий слід.

Відповідальне управління ланцюгами поставок. Інтеграція CSR у BPM

також вимагає більш уважного ставлення до вибору постачальників. BPM-системи сьогодні розробляються з можливістю відстежувати, наскільки кожен постачальник відповідає соціально-екологічним стандартам. Наприклад, вибір постачальників, які дотримуються етичних норм праці, можна інтегрувати в процес управління ланцюгом поставок.

Фокус на добробут співробітників. CSR підтримує створення безпечного та здорового робочого середовища, що безпосередньо стосується управління бізнес-процесами. BPM допомагає контролювати стандарти безпеки праці та ефективно впроваджувати ініціативи, спрямовані на навчання співробітників, поліпшення їх здоров'я та добробуту.

Підтримка сталого розвитку. На рівні стратегічного управління BPM підтримує стійкий розвиток, забезпечуючи організацію процесів відповідно до цілей сталого розвитку, встановлених ООН. Компанії використовують BPM, щоб визначити показники ефективності в межах своєї CSR-стратегії, відстежувати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку (United Nations, 2015).

Інноваційність та адаптація до ринкових трендів. Інтеграція CSR у BPM стимулює інноваційні підходи, що відповідають вимогам ринку та споживачів, які все більше орієнтуються на компанії з відповідальною бізнес-моделлю. Це також підвищує конкурентоспроможність, оскільки суспільство зараз віддає перевагу компаніям, які втілюють соціальну відповідальність.

Таким чином, концепція CSR стає частиною BPM, оскільки це сприяє не тільки досягненню соціальних та екологічних цілей, але й ефективності бізнесу в цілому. Це допомагає організаціям дотримуватися високих стандартів, які позитивно впливають на репутацію, мотивацію співробітників і стійкість бізнесу на ринку.

Список використаних джерел:

- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 Environmental management systems Requirements with guidance for use*. ISO
- Van der Aalst, W. M. P. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *International Scholarly Research Notices*, 2013(1), 507984.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2nd ed.). Springer.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.

IMPACT OF RENEWABLE ENERGY ON WELLBEING IN DEVELOPING AND POST-CONFLICT REGIONS

*Iuliia Myroshnychenko,
DAAD postdoctoral researcher,
University of Paderborn, Paderborn,
Assoc. Prof., Sumy State University, Sumy*

Shifting towards renewable energy stands as cornerstone of global efforts for sustainable development and climate action, directly contributing toward SDG 7 (Affordable and Clean Energy). The energy sector plays a crucial role in global CO₂ reduction efforts, as it is responsible for about 73% of global greenhouse gas emissions, primarily due to energy production and consumption from fossil fuels (Ritchie et al., 2023). Notably, developing countries responsible for most recent emissions growth, with 95% of the global increase in the last decade and 75% of total emissions in 2023 (Climate Leadership Council, 2024). Developing countries are expected to play a crucial role in the energy transition given that they hold most of the remaining renewable potential and that electricity demand is projected to double in the near future in these regions (IEA, 2019). The size of these economies and their energy systems present an opportunity to make the implementation of radical transformations swifter and more manageable than in their developed counterparts. Improved understanding and overcoming of obstacles to energy transition is vital for accelerating the global achievement of objectives touching on, among others, emission reduction. Other benefits that will be accrued from scaled-up renewable energy projects in this region include energy security, job creation, and the stabilization of social structures.

Developing renewable energy sources has proven to be a key strategy to address environmental and socio-economic challenges and pave the way for sustainable growth in these regions. Most often, these regions are associated with weak governance systems, political instability, dependence on fossil fuel contracts and infrastructures tied to fossil fuel production, remnants of conflicts that collectively shape pathways for their energy transitions in a different manner compared to more developed and stable regions (World bank, 2023). A large number of developing countries are faced with a "triple burden" in their move to clean energy. They are confronted with higher costs for electricity, face difficulties in meeting the high upfront costs of renewable energy projects, and remain locked into fossil fuel-based systems, which makes it more challenging to shift towards sustainable energy sources (World bank, 2023).

Renewable energy has some inherent capacity for the decentralization of processes, and hence an alternative pathway to the mitigation of conflicts (Edwards, 2018). Unlike fossil fuel plants, the renewable energy options such as

solar, wind and small-scale biomass can be implemented locally—bringing energy access closer to the communities, reducing competitiveness regarding energy resources, and lowering the strategic importance of controlling centralized resources. Since renewable energy decentralizes energy systems, it makes local communities autonomous, thus reducing the competition over energy sources available and going a long way to address the root causes of conflict. As the different effects of renewable energy projects in developing economies would attest to, in Table 1, these include decentralization for increased political stability, job creation for spurring local economies, and community empowerment for social cohesion. Nevertheless, political instability, economic displacement, disruption of traditional lifestyles, and environmental concerns are risks associated with these projects, as that would involve a prudent, inclusive approach to implementation.

Table 1. - Case studies of positive and negative impact of renewable energy projects in developing economies

Impact	Positive	Negative
Political impact	- Decentralization diminishes conflict: Renewable energy projects, such as decentralized solar power in Afghanistan, reduce reliance on centralized energy and hence lessen tensions over energy resources.	- Risk of political turmoil: Competition for energy resources, such as oil in Iraq, can increase post-war power struggles.
	- Enhanced local governance: Community-owned renewable energy projects in Nepal have simultaneously strengthened local governance structures and brought greater stability.	- Control over strategic assets: The fight for oil fields has driven local insurgencies in Nigeria, illustrating the dangers when sources of energy become key strategic assets.
Economic impact	- Boosts local economies: Decentralized renewable systems enhance economic resilience by providing reliable energy access to remote areas, supporting local businesses. (Case: Afghanistan, Rwanda)	- Economic displacement: Large-scale projects, like the Charanka Solar Park in India, may be associated with land acquisition, leading to economic insecurity for already displaced communities, mostly farmers.

Impact	Positive	Negative
	<p>- Job creation: In the Ouarzazate region in Morocco, wind energy projects provide a source of local employment, thereby contributing to regional economic development.</p>	<p>- Displacement without adequate compensation: In Kenya's Lake Turkana Wind Project, communities were displaced with insufficient compensation, leading to economic and social grievances.</p>
Social impact	<p>- Enhances social cohesion: Community-managed renewable energy projects foster a sense of partnership and ownership, promoting social stability. (Case: Rwanda)</p>	<p>- Disruption of traditional lifestyles: Large hydropower projects like Ethiopia's Gibe III Dam can forcibly displace indigenous communities, disrupting their way of life. (Case: Ethiopia)</p>
	<p>- Community empowerment: Solar home systems in rural areas of Bangladesh have allowed the community-level access to energy, improving quality of life and education at the local level.</p>	<p>- Marginalization of Indigenous groups: Conflicts in Chile related to land rights and environmental impacts have arisen with Indigenous people due to large solar farms in the Atacama Desert.</p>
Peace-building and stability	<p>- Supports peacebuilding: Renewable energy projects harness essential services, such as electricity, to various institutions like hospitals and schools in post-conflict countries for their recovery and long-term stability. (Case: World Bank Report 2017)</p>	<p>- Conflicts over land rights: In the Isthmus of Tehuantepec, wind farms have led to land rights conflicts with indigenous people because of the lack of effective consultation processes.</p>
	<p>- Reduces dependence on unstable sources: Solar micro-grids in South Sudan have also minimized dependence on imported fuels and, therefore, have furthered local stability in remote areas.</p>	<p>- Local tensions: Geothermal projects in the western regions of Uganda have spurred disputes over the perceived inequality in benefit distribution.</p>

Impact	Positive	Negative
Environmental impact	- Reduces environmental degradation: Renewable energy sources such as solar and wind have a lower environmental footprint compared to fossil fuels, helping in the fight against climate change. (General Impact)	- Environmental considerations of infrastructure: Large renewable projects may affect the local ecosystems or involved large changes in land, such as large hydro projects and solar farms. (Case: Ethiopia, India)
	- Protection of local ecosystems: Small-scale hydroelectric projects in Bhutan have been designed to minimize environmental impact while supporting local energy needs. (Case: Bhutan)	- Biodiversity impact: The Belo Monte Dam project in Brazil has raised concerns over deforestation and displacement of wildlife, issues that have called into question the impact large-scale hydro projects may have on local ecosystems.

Renewable energy could be regarded as one of the transformational solutions for economic growth and post-conflict recovery because it opens new avenues to rebuild resilient and decentralized energy systems. In such a context, the adoption of renewable technologies by Ukraine will respond to some pressing challenges, such as energy security, while building a foundation for long-term socioeconomic stability. Successful implementation of renewable energy, however, requires strong institutions, transparent impact assessments, and clear social and economic benefits to local people if it is to be sustained and equitable.

Reference:

1. Ritchie, H., Rosado, P., & Roser, M. (2023, December 28). *CO2 and greenhouse gas emissions*. Our World in Data.
2. Climate Leadership Council. (2024, July 26). *Emissions growth in the developing world*. Climate Leadership Council.
3. International Energy Agency (IEA). (2019). *World Energy Outlook 2019: Technical report*. International Energy Agency.
4. World Bank Group. (2023, May 18). *Breaking down barriers to clean energy transition*. World Bank.
5. Edwards, I. (2018). *The role of decentralized renewable energy in peacebuilding*. Quaker United Nations Office.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ПРОЄКТАХ: МЕТОДОЛОГІЇ ТА ПІДХОДИ

*Петренко Володимир Сергійович,
студент групи УПм-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

У сучасному світі якість продукту чи послуги є одним із ключових факторів успіху, особливо для стартапів та цифрових платформ. Висока конкуренція, стрімкі зміни ринку та обмежені ресурси змушують компанії приділяти особливу увагу якості. Впровадження системи контролю якості стає необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення клієнтів.

Для цифрових проєктів важливо використовувати ефективні методології проєктного менеджменту, такі як PRINCE2, Agile, Lean, Six Sigma, а також сучасні підходи до якості: Data-Driven, Process-Driven, Customer-Centric, Risk-Driven.

Існує кілька методологій, які сприяють контролю якості:

1. PRINCE2 – це процесно-орієнтована методологія, яка забезпечує чітке планування і контроль на кожному етапі проєкту. Її сильна сторона — деталізований підхід до документування та чітке визначення ролей у команді.

2. Agile – є ітеративним підходом, що дозволяє швидко створювати прототипи та отримувати зворотний зв'язок, залучати клієнтів на всіх етапах розробки, гнучко адаптуватися до змін у вимогах. Agile чудово підходить для стартапів, які прагнуть швидко вийти на ринок із мінімально життєздатним продуктом (MVP) та покращувати його на основі відгуків користувачів.

3. Lean – методологія орієнтована на усунення втрат і створення цінності для клієнтів через оптимізацію процесів. Її ключові принципи: визначення цінності з точки зору споживача, мапування потоку цінності для ідентифікації неефективних етапів, забезпечення потоку шляхом усунення перешкод і затримок, виробництво під потребу (pull-підхід) для уникнення надлишкових запасів, постійне вдосконалення через культуру безперервного навчання.

4. Six Sigma – це методологія, орієнтована на зниження дефектів і вдосконалення процесів через статистичний аналіз. Вона має дві ключові стратегії: DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), яка підходить для вдосконалення існуючих процесів. Та DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify), яка використовується для створення нових продуктів або процесів, які повністю відповідають потребам клієнтів.

Тоді виникає питання як обрати конкретну методологію для нашого проєкту? Одним із важливих інструментів для вдосконалення в межах цих методологій є цикл Демінга (PDCA):

Plan – аналіз поточних процесів і планування змін.

Do – тестування змін у малому масштабі.

Check – оцінка результатів і перевірка досягнення поставлених цілей.

Act – впровадження успішних змін у більших масштабах або корекція плану. Ця модель системи управління якістю представлена на рисунку:

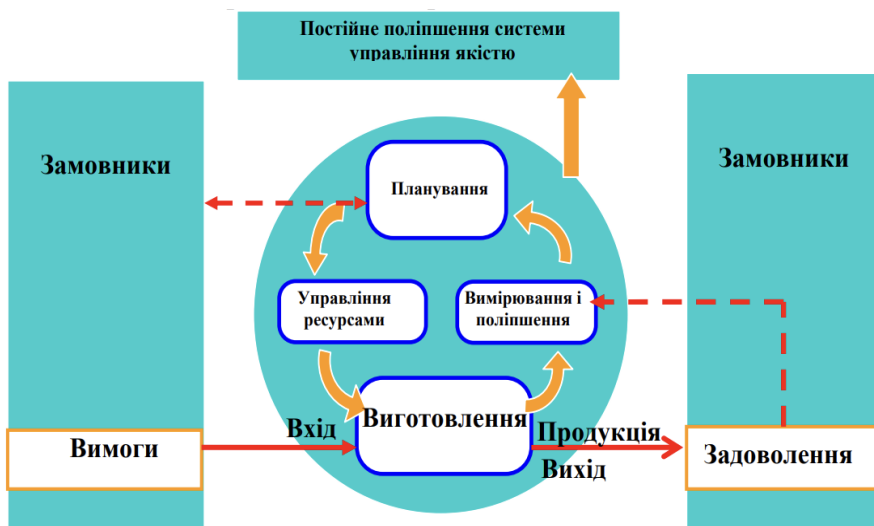


Рис 1 - Модель системи управління якістю [1]

Цикл PDCA інтегрується з Lean та Agile, забезпечуючи баланс між стабільністю та гнучкістю.

Розглянемо основні підходи до якості проєктів, які часто використовуються для вимірювання ефективності, моніторингу показників, прогнозування ризиків, адаптації рішень на основі відгуків користувачів:

Data-Driven: прийняття рішень на основі даних, що підвищує точність прогнозів і обґрунтованість рішень.

Process-Driven: фокус на стандартизації процесів для забезпечення стабільної якості.

Customer-Centric: орієнтація на потреби клієнтів і адаптація продуктів відповідно до їхніх очікувань.

Risk-Driven: управління ризиками для підвищення стабільності проекту.

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз підходів і методологій щодо системи контролю якості в проєктах.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз підходів і методологій системи якості

Методологія/Підхід	Переваги	Недоліки
PRINCE2	Чітка структура, контроль якості на всіх етапах.	Висока ресурсомісткість, багато документації.
Agile	Гнучкість, адаптація до змін, швидка доставка.	Потребує постійного зворотного зв'язку.
Lean	Мінімізація втрат, оптимізація ресурсів.	Потребує досвідченої команди для налаштування процесів.
Six Sigma	Стабільність, висока якість через статистичний аналіз.	Висока вартість, складність впровадження.
Data-Driven	Об'єктивність, покращення через аналіз даних.	Залежність від якісних даних.
Process-Driven	Стабільність результатів, зменшення помилок через стандартизацію.	Складність застосування для швидко змінюваних середовищ.
Customer-Centric	Задоволення клієнтів, орієнтація на їхні потреби.	Залежність від відгуків, можливість перевитрат.
Risk-Driven	Підвищення стабільності та передбачуваності результатів.	Потребує значного планування, можливе збільшення часу на аналіз.

Lean та Agile мають спільну мету: створення цінності для клієнта через мінімізацію втрат і швидку адаптацію. Їх комбінація дозволяє забезпечувати

як ефективність, так і гнучкість, що є критично важливим для проєктів у динамічному середовищі.

Customer-Centric і Data-Driven підходи дозволяють створювати продукти, орієнтовані на користувачів, і приймати обґрунтовані рішення.

Цикл Демінга (PDCA) є універсальним інструментом, що підтримує постійне вдосконалення та інтегрується з Agile та Lean, сприяючи адаптивності та стабільності. Його використання дозволяє знижувати ризики та підвищувати ефективність процесів, що є критичним для стартапів.

Таким чином, обрані методології та підходи забезпечують баланс між ефективністю, вартістю та доступністю, допомагаючи стартапам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін.

Список використаних джерел:

1. Курс лекцій “Системи управління якістю”, автори Г. І. Хімічева, І. В. Назаренко, Л. О. Стріха від 2015 року. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2839/1/Himicheva_G.Sertyfik_upravl_KL.pdf

2. The article “Six Sigma in Project Management” by Nionila Ivanova on August 22, 2024. URL: <https://www.projecttimes.com/articles/six-sigma-in-project-management/>

3. The article “What Is Lean Methodology? Principles, Integration, and Examples”, by Simplilearn on Jul 22, 2024. URL: <https://www.simplilearn.com/lean-methodology-article>

4. The article “Lean management or agile? The right answer may be both”, by Stefan de Raedemaecker, Christopher Handscomb, Sören Jautelat, Miguel Rodriguez, and Lucas Wienke on July 14, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>

Науковий керівник - к.т.н., доцент Євдокимова А.В.

«РОЗУМНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ» ЯК КРОК ДО ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

*Котенко Станіслав Ігорович,
асистент кафедри управління,
Сумський державний університет, м. Суми*

«Розумне управління відходами» (Smart waste management) є важливим компонентом сталого розвитку, що набуває особливого значення в умовах сучасних викликів в Україні, таких як війна, енергетична криза та зміни клімату. Ефективне використання відходів виробничого та оброблювального секторів економіки може стати вагомим кроком до енергетичної незалежності, зменшуючи залежність від традиційних енергоресурсів та сприяючи загальній екологічній безпеці.

Концепція «розумного управління відходами» передбачає інтеграцію сучасних технологій у процеси збору відходів, їх сортування, переробки та утилізації. Концепція може включати комплексне використання цифрових рішень, таких як Інтернет речей (IoT) та автоматизованих систем моніторингу, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність системи поводження з відходами на рівні окремо взятих підприємств та великих концернів [1].

Одним із головних елементів цієї концепції є енергетичний потенціал відходів. Органічні відходи можуть використовуватися для виробництва біогазу, який є екологічно чистим та відновлюваним джерелом енергії. Неорганічні відходи, у свою чергу, можуть бути спалені для генерації теплової та електричної енергії, що особливо актуально для потреб промислових підприємств. «Розумне» управління відходами також сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності підприємств. Завдяки впровадженню «розумних» інноваційних рішень компанії можуть значно зменшити витрати на енергію, сировину та утилізацію відходів, що може позитивно вплинути на їх рівень рентабельності.

Технологія «розумного управління відходами», паралельно з підвищенням екологічних стандартів діяльності сприяє покращенню репутації підприємств, залученню інвестицій і розширенню доступу до міжнародних ринків, де екологічність продукції та виробництва є важливим критерієм.

Енергетична незалежність через використання відходів знижує витрати на імпорт енергоресурсів, а розвиток інфраструктури створює додаткові робочі місця. Зменшення кількості відходів на полігонах сприяє поліпшенню екологічного стану регіону, зменшенню викидів метану та інших парникових газів.

Успішний досвід впровадження таких рішень демонструють країни Європейського Союзу, зокрема через реалізацію стратегій Zero Waste (нуль відходів). Біогазові установки у сільському господарстві, що забезпечують енергією громади, та централізоване опалення на основі відходів у країнах Північної Європи є прикладами того, як управління відходами може бути не лише екологічно доцільним, але й економічно вигідним.

Проте на шляху до впровадження «розумного управління відходами» виникають певні виклики. Серед них – низька обізнаність населення щодо сортування, недолік фінансування, відсутність розвиненої інфраструктури та технічні складнощі. Для подолання цих бар'єрів важливо сформуванати національну стратегію з управління відходами, інвестувати в сучасні технології, залучати приватний сектор та розвивати партнерства між державою, бізнесом і громадами.

«Розумне управління відходами», як технологія, є не лише інструментом для зменшення екологічного навантаження, але й ефективним шляхом досягнення енергетичної незалежності України в сучасних реаліях. Комплексний підхід до використання відходів створює замкнуті цикли економіки, що сприяє сталому розвитку суспільства, забезпечуючи водночас економічні, екологічні та конкурентні переваги.

Ця робота була виконана в межах науково-дослідної теми 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант».

Список використаних джерел:

1. Shyam, G. K., Manvi, S. S., & Bharti, P. (2017, February). Smart waste management using Internet-of-Things (IoT). In 2017 2nd international conference on computing and communications technologies (ICCCCT) (pp. 199-203). IEEE.
2. Замятіна, Н. В. (2018). Сучасні технології у системі smart-city як механізм покращення рівня життя в умовах глобалізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка міста та урбаністика», КНЕУ, 206-208.
3. Котенко, С.І. & Педченко, Н.С. (2018). Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 3, 54-58.
4. Губарь, О. В., Чумак, О. В., & Федорченко, О. К. (2017). Особливості управління відходами в Україні: проблеми і шляхи їх вирішення. *Причорноморські економічні студії*, (16), 121-125.

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Дарвіш Адель Ісмаїлович,
магістрант групи УЗ.мз-31,
Лук'янихін Вадим Олександрович, к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Актуальність теми оптимізації роботи медичного персоналу за допомогою методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я зумовлена дефіцитом кадрів в умовах війни, зростаючим навантаженням на медиків та високими вимогами пацієнтів до якості обслуговування. В реаліях сьогодення, коли кількість пацієнтів постійно зростає, а кадрові можливості зменшуються, ефективне управління робочим часом стає критично важливим для забезпечення своєчасного та якісного надання медичних послуг. Саме тому актуалізується питання впровадження тайм-менеджменту, що допомагає зменшити рівень професійного вигорання серед медичних працівників, покращує баланс між роботою та особистим життям, а також дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси закладів охорони здоров'я.

Дослідженнями теоретичних, науково-методичних та прикладних складових тайм-менеджменту та його використання у менеджерських практиках, як дієвого інструменту ефективного управління персоналом, зокрема і у галузі охорони здоров'я займалися такі вітчизняні науковці: Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В., Шейко А. В., Кузик П. М., Вербицький В. О., Писаревська Г. І., Лугова В. М., Мартинюк О. А., Чернова Т. М. [1-5] та інші.

Використання новітніх технологій у поєднанні з методами тайм-менеджменту відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та якості медичних послуг, що робить цю тему надзвичайно важливою в умовах сучасних викликів у системі охорони здоров'я. А отже, методи тайм-менеджменту можуть суттєво змінити роботу медичного персоналу, зокрема в таких важливих функціональних зонах:

- Підвищення продуктивності: зменшення часу, витраченого на неефективні дії.
- Зниження стресу: покращення планування робочого дня веде до меншого емоційного навантаження.
- Покращення якості послуг: чітке розподілення часу на пацієнтів сприяє кращому обслуговуванню.
- Запобігання вигоранню: зменшення ризику професійного вигорання серед медичних працівників [1].

Слід погодитись із Шейко, А., Кузик, П.М., & Вербицький, В. (2024), що методи тайм-менеджменту в медичній практиці є важливими для підвищення ефективності роботи медичного персоналу [2].

Основні методи тайм-менеджменту, які можуть мати значний вплив на діяльність медичних працівників включають:

- Виокремлення пріоритетних завдань: використання методу ABC дозволяє класифікувати завдання за терміновістю та важливістю, що допомагає зосередитися на ключових аспектах роботи.

- Впровадження чек-листів для рутинних справ: сприяє організації робочого процесу.

- Раціональне планування робочого часу: використання календарів та спеціалізованих медичних інформаційних систем дозволяє ефективно планувати консультації, процедури та перерви.

- Регламентація часу: допомагає уникнути затримок і забезпечити чіткість у виконанні завдань.

- Аналіз та оптимізація процесів: виявлення найбільш затратних етапів у роботі та їх автоматизація можуть суттєво зменшити час, витрачений на виконання рутинних завдань.

- Введення електронного документообігу: знижує паперову «тяганину».

- Делегування обов'язків: розподіл завдань між лікарями, медсестрами та адміністративним персоналом допомагає уникнути перевантаження окремих працівників.

- Залучення фахових спеціалістів з галузі інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) для вирішення технічних та/або організаційних питань: дозволяє зосередитися на основних медичних функціях [3].

Впровадження цих методів може значно підвищити продуктивність медичного персоналу, покращити якість обслуговування пацієнтів і зменшити рівень стресу серед працівників охорони здоров'я.

Потенційний позитивний вплив від впровадження методів тайм-менеджменту на роботу медичних закладів може виражатися у кількох ключових аспектах:

- Задоволеність пацієнтів: завдяки скороченню часу очікування та покращенню якості обслуговування, пацієнти отримують більш задовільний досвід лікування, що підвищує їхню довіру до медичних установ.

- Збільшення продуктивності персоналу: впровадження тайм-менеджменту сприяє підвищенню ефективності роботи медичних працівників, що дозволяє їм виконувати більше завдань за той самий час без перевантажень, що можуть вплинути на погіршення їхнього самопочуття.

- Оптимізація ресурсів: застосування методів тайм-менеджменту веде до економії в функціоналі кадрових, а відповідно й фінансових ресурсів медичних закладів, що важливо в умовах обмежених бюджетів і зростаючого дефіциту медичного персоналу [4-5].

Вище означені дослідження показують, що ефективне використання тайм-менеджменту веде до збільшення продуктивності працівників без погіршення їхнього самопочуття, а також до економії фінансових і кадрових ресурсів закладів.

Таким чином, інтеграція тайм-менеджменту в медичну практику є надзвичайно важливою ціллю, яка обумовлює підвищення ефективності роботи медичних закладів і, як логічний результат, сприяє високому рівню якості обслуговування пацієнтів. В умовах сучасних викликів, таких як зростаюче навантаження на медичний персонал при тотальному дефіциті кадрів, що виник ще до початку війни, впровадження методів управління часом стає необхідним стрижнем забезпечення стійкості системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 18.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.104

2. Шейко, А., Кузик, П.М., & Вербицький, В. (2024). Стратегії тайм-менеджменту для викладачів-медиків: ефективне поєднання викладання та клінічної практики. Перспективи та інновації науки. DOI: 10.52058/2786-4952-2024-8(42)-932-942

3. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 20(1). - С. 148-153. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20\(1\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20(1)_38).

4. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубев. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с. - Режим доступу: <https://shorturl.at/JF7Pp>

5. Мартинюк О. А., Чернова Т.М. Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера сфери охорони здоров'я. // Матеріали конф.: Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація. URL <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/284/9052/20385-1?inline=1> (дата звернення: 21.11.2024). DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-406-4-49>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ САДІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ СУМСЬКОГО РАЙОНУ*

*Шейх Касем Муавейя,
магістрант групи ДС.мз-31,
Лук'янихін В.О., к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сьогодні одним із ключових завдань, яке потребує вирішення на всіх рівнях влади в Україні, є підтримка розвитку сільських громад. Це питання набуває особливої актуальності в контексті процесу децентралізації, який триває в країні. Основними проблемами в управлінні розвитком сільських громад є: дефіцит фінансування першочергових потреб жителів, недостатній досвід і кваліфікація працівників органів місцевого самоврядування в умовах розширення їхніх повноважень; низький рівень прозорості у прийнятті рішень щодо максимального наповнення та ефективного використання місцевих бюджетів; пасивність частини жителів у вирішенні проблем громади; відсутність єдності у поглядах на її розвиток; обмеження прав громади на розпорядження власними ресурсами через втручання владних структур [1].

Садівська сільська громада є унікальним прикладом територіальної одиниці, яка демонструє перспективи сталого розвитку в умовах децентралізації. Дослідження соціально-економічного потенціалу громади дозволяє виявити можливості для її економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної рівноваги.

Мета даного дослідження проаналізувати соціально-економічний потенціал Садівської сільської громади Сумського району, визначити її сильні та слабкі сторони, оцінити екологічні ресурси, вплив цифровізації на економіку громади, а також розробити сценарії сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Соціально-економічний потенціал громади є ключовим чинником її розвитку, визначаючи перспективи економічного зростання, підвищення добробуту мешканців та досягнення стратегічних цілей. Основними елементами такого потенціалу є економічні ресурси, людський капітал та інфраструктура, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні спроможної громади.

Економічні ресурси громади здебільшого зосереджені у сільськогосподарському секторі, який є її домінуючою галуззю. Родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови створюють передумови для розвитку сільського господарства, особливо в напрямку органічного землеробства та тваринництва. Такий підхід не лише сприятиме зростанню виробництва якісної продукції, а й забезпечить підвищення конкурентоспроможності громади на внутрішньому і зовнішньому ринках. Однак, для реалізації цього

потенціалу необхідне впровадження сучасних технологій, залучення інвестицій та вдосконалення аграрної політики.

Людський капітал є одним із найважливіших факторів соціально-економічного потенціалу громади. Вона має кваліфікованих працівників, які можуть забезпечити потреби місцевої економічної діяльності. Однак, проблема відтоку молоді до міських центрів значно ускладнює використання цього ресурсу. Молодь шукає кращі умови праці, доступ до освіти і можливості кар'єрного зростання, що громада наразі не завжди може забезпечити. Для збереження та розвитку людського капіталу необхідно створювати програми підтримки молодих фахівців, забезпечувати робочі місця з конкурентними умовами, а також розвивати соціальну інфраструктуру [2].

Інфраструктура є важливим чинником залучення інвестицій та розвитку громади. На жаль, у багатьох сільських громадах, транспортна і комунікаційна інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. Недостатня кількість якісних доріг, слабке транспортне сполучення, а також обмежений доступ до сучасних засобів зв'язку стримують можливості для економічного зростання. Поліпшення інфраструктури сприятиме інтеграції громади в регіональну економіку, зростанню мобільності населення та залученню нових інвесторів.

Сильні сторони громади та виклики, з якими вона стикається, визначають її потенціал і можливості для сталого розвитку. Глибоке розуміння цих аспектів дозволяє сформувати стратегічні підходи до подолання труднощів і максимального використання наявних переваг.

Сильні сторони Садівської сільської громади формують її конкурентні переваги та визначають напрямки для подальшого розвитку. Аналіз сильних сторін із врахуванням цифрових показників дозволяє краще зрозуміти потенціал громади та шляхи його реалізації.

Однією з найсуттєвіших сильних сторін громади є її географічне розташування. Близькість до м. Суми, яке знаходиться лише за 15 км, забезпечує зручний доступ до ринків збуту, логістичних центрів та трудових ресурсів. За даними місцевих органів самоврядування, близько 60% активного населення громади працює або навчається в обласному центрі, що створює постійний зв'язок між міським і сільським простором [2].

Родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови є ще однією перевагою громади. За даними Державної служби геодезії, кадастру та картографії, середня родючість ґрунтів у громаді становить понад 80 балів за шкалою оцінки аграрного потенціалу. Це робить територію ідеальною для вирощування сільськогосподарських культур, зокрема зернових і технічних. Річний рівень опадів, що становить близько 600 мм, створює додаткові передумови для успішного розвитку аграрного сектору [2].

Традиції кооперації в сільськогосподарській діяльності формують важливий соціальний капітал громади. У громаді діють два сільськогосподарські кооперативи, які об'єднують понад 200 членів. За даними звіту про діяльність громади за 2023 рік, їх сумарний валовий продукт становив близько 25 млн грн, що свідчить про ефективність такої форми організації праці [3].

Громада також має потужний людський капітал. Частка населення з вищою освітою становить 23%, а з професійно-технічною – 42%. Це дозволяє реалізовувати потенціал у різних секторах економіки, зокрема в аграрному, освітньому та культурному. Активність громади в залученні молоді до локальних ініціатив також відображається у збільшенні кількості учасників громадських організацій, кількість яких у 2023 році зросла на 15% порівняно з попереднім роком.

Іншою сильною стороною є інфраструктурна база громади. Хоча її рівень розвитку ще потребує вдосконалення, громада вже зробила кроки вперед. Наприклад, у 2022 році було капітально відремонтовано 12 км доріг, що становить 30% від загальної дорожньої мережі. Крім того, 80% домогосподарств громади мають доступ до швидкісного інтернету, що відкриває нові можливості для цифровізації економіки та освіти.

Цифровізація та впровадження сучасних технологій також формують одну з конкурентних переваг громади. Згідно зі звітом про реалізацію державної програми "Держава в смартфоні", у 2023 році громада інтегрувала 70% адміністративних послуг в онлайн-платформи, що дозволило скоротити час обслуговування мешканців у три рази [3].

Однак громада стикається і з низкою викликів, які потребують вирішення. Одним із ключових викликів є дефіцит інвестицій, що обмежує можливості для модернізації інфраструктури та розвитку економіки. Лише 15% підприємств громади активно займаються інвестиційною діяльністю, що свідчить про недостатню привабливість для великих інвесторів через відсутність належної інфраструктури та підтримки з боку місцевих органів влади. Крім того, складний процес залучення інвестицій та недостатня інформаційна доступність є серйозними бар'єрами. Ще одним серйозним викликом є демографічний спад, спричинений відтоком молоді до міських центрів. За останні 5 років громада втратила 8% молодого населення через міграцію до міст. У 2023 році 12% жителів громади виїхали, що знижує трудовий потенціал і активність на місцях, а також зменшує кількість молоді, здатної брати участь в управлінні громадою чи реалізації нових проєктів. Це призводить до старіння населення громади, скорочення трудових ресурсів і зменшення її економічної активності. Недостатній рівень розвитку інфраструктури також створює суттєві перешкоди для залучення інвесторів і забезпечення комфортних умов життя для мешканців. Хоча були зроблені

кроки, як-от ремонт 12 км доріг у 2022 році, рівень інфраструктури ще не відповідає сучасним вимогам. Лише 35% сіл мають доступ до централізованого водопостачання, а 40% доріг не мають асфальтного покриття, що ускладнює економічну діяльність та життєвий комфорт мешканців. Нарешті, цифрова нерівність є ще одним важливим викликом. Хоча 80% домогосподарств мають доступ до швидкісного інтернету, лише 50% місцевих підприємств активно використовують цифрові технології. Це означає, що значна частина бізнесу не може повною мірою скористатися перевагами цифрових платформ для розширення ринку чи покращення ефективності. Також є обмеження в доступі до електронних послуг для людей похилого віку, що створює бар'єри для широкого використання цифрових технологій серед цієї категорії населення [2-3].

Для подолання викликів необхідно розробити довгострокову стратегію розвитку громади, що враховуватиме сучасні тенденції сталого розвитку. Стратегія повинна охоплювати економічні, екологічні та соціальні аспекти. Залучення інвесторів через сприятливі умови для бізнесу, податкові пільги та консультативну підтримку забезпечить фінансову стабільність. Важливо також розвивати освітні програми та залучати молодь до управління громадою, що сприятиме професійному зростанню та активнішій участі молоді в соціально-економічних процесах.

Садівська сільська громада має значний соціально-економічний потенціал завдяки природним, людським та інфраструктурним ресурсам. Для сталого розвитку важливо ефективно використовувати ці переваги та подолати виклики, такі як дефіцит інвестицій, демографічний спад і недостатня інфраструктура. Інтеграція громади в регіональні та національні економічні процеси, а також розробка стратегії, яка включає модернізацію сільського господарства, підтримку людського капіталу та розвиток інфраструктури, сприятиме економічному зростанню та покращенню якості життя мешканців.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Черняк О. Ю. Сільська територіальна громада як основа забезпечення сталого розвитку сільських територій в Україні / О. Ю. Черняк // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2012. Вип.2. С. 384-392.
2. Аналіз стану організації та надання соціальних послуг у Сумській області 2024, С.124. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/zvit_sumska_oblast_veb.pdf
3. Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року 2023, - С. 104. https://smr.gov.ua/images/Strategia_rozvytku_do_2027.pdf

СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

*Шаповал Оксана Володимирівна,
магістрантка групи ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м. Суми,
Лук'янихіна Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,
Сумська філія ХНУВС*

Розвиток України як демократичної держави беззаперечно впливає на еволюцію відносин державних інституцій з громадянами, зокрема у сфері дотримання державою обов'язків щодо забезпечення нею захисту прав і свобод людини. Необхідність отримання дозволів, реєстрації, ліцензій для провадження діяльності, різного роду свідоцтв, оформлення субсидій тощо є підставою для звернень громадян до державних органів влади та органів місцевого самоврядування і характеризує взаємодію держави з громадянами.

Підвалини сучасної системи адміністративних послуг в Україні були закладені Концепцією адміністративної реформи, яка була затверджена Указом Президента України у 1998 році [1], Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що ратифікована Указом Президента України у 2006 році [2].

У 2007 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України було прийнято План заходів для впровадження Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Цей план уточнив конкретні напрямки і строки реалізації Концепції по відомствах. Водночас, в тому ж році Міністерство економіки України затвердило Методичні рекомендації з розроблення стандартів адміністративних послуг [3].

Закон України «Про адміністративні послуги», прийнятий у 2012 році [4], забезпечив регулятивну основу для надання адміністративних послуг, визначивши термінологію, сферу дії закону, державну політику, основні вимоги до надання послуг, порядок та строки надання, плату за послуги, і відповідальність за порушення вимог законодавства. Закон також закріпив створення центрів надання адміністративних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг, впорядкував процедури надання послуг.

Термінологічне визначення «адміністративної послуги» в українській науковій літературі еволюціонувало з таких понять як «управлінські послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги». На сьогодні цей термін закріплено як на науковому, так і законодавчому рівнях і адміністративна послуга визначається 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 здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [5]. З прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України

щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг» визначення також отримали державні, публічні та соціальні послуги.

Крім ЗУ «Про адміністративні послуги», надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про адміністративну процедуру», інших законів та нормативно-правових актів, які забезпечують механізм реалізації цього напрямку державної політики.

Серед ключових переваг Закону України «Про адміністративні послуги» було впровадження концепції обслуговування громадян державою, стимулювання органів місцевого самоврядування і районних адміністрацій до створення центрів надання адміністративних послуг, а також законодавче обмеження на вимогу документів та інформації, які вже наявні у відповідних органах або доступні для них [6].

Концепція Державної цільової програми [7] щодо адміністративних послуг передбачала створення умов для легкого доступу та захисту прав і інтересів громадян і бізнесу через інтеграцію електронних міжвідомчих систем, створення Єдиного державного порталу та забезпечення цілодобової урядової телефонної лінії інформаційної підтримки.

Очікувані результати цієї програми в певній мірі були досягнуті. Між тим все ще спостерігалась низка суперечливих моментів: 1) не узгодження нормативно-правової бази (законодавство органів виконавчої влади, які вимагають надання адміністративних послуг, не відповідало вимогам Закону України «Про адміністративні послуги»); 2) виникнення перешкод в інтеграції послуг до ЦНАП (не всі послуги, які за розпорядженням мають бути інтегровані в ЦНАП, реально передаються, що обмежує можливість централізованого надання послуг через ці структури). Так, МВС почало створювати власні сервісні центри, ДМС теж передавала свої послуги до центрів повільно; 3) негативний вплив на доступність послуг (громадяни не можуть отримати всі послуги в одному місці, при декларації концепції «єдиного вікна»).

У березні 2017 року Кабінет Міністрів України схвалив проект змін до Закону України «Про адміністративні послуги», ініційований Міністерством економічного розвитку і торгівлі. Зміни до законодавства, спрямовані на розширення повноважень місцевого самоврядування та оптимізацію процесів адміністративного обслуговування, були закріплені у Законі України, що вносить зміни до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення надання адміністративних послуг, що включає ініціативи для розширення компетенцій органів місцевого управління, уточнення питань створення та функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Вони передбачали, що для отримання певних дозвільних документів достатньо буде електронного звернення до відповідного Центру, з можливістю автоматичного затвердження послуг за умови відсутності заперечень від

погоджувальних органів протягом десяти днів. Запропоновані зміни також підтримували децентралізацію, дозволяючи селищним та міським радам створювати власні Центри надання адміністративних послуг, що дає місцевим громадам більше повноважень в адмініструванні бізнесу та обслуговуванні населення. Незважаючи на позитивні зміни, аналіз практики функціонування ЦНАПів в Україні виявив певні проблеми.

До війни держава активно працювала над розширенням мережі ЦНАП (у 2016 році їх було 667, а на початок 2022 року їх кількість збільшилась до 3 тис., у т.ч.: ЦНАП – 1027 одиниць, віддалених робочих місць – 1712, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП) [8], таким чином відбулось розширення робочих місць, підвищення якості і обсягу надання послуг навіть у віддалених громадах; впровадженням електронних реєстрів, навчанням кадрів та покращенням матеріально-технічної бази центрів. Ці кроки створили основу для швидкої адаптації роботи ЦНАП в умовах війни, незважаючи на недоліки в роботі до повномасштабного вторгнення, впровадивши низку інновацій і змін для забезпечення надання адміністративних послуг:

1. Забезпечення базових послуг у складних умовах: у регіонах, де не ведуться бойові дії, ЦНАПи продовжують працювати в повному обсязі. Водночас у громадах, які постраждали від війни, впроваджено умови надання послуг, виключно з гнучким регулюванням термінів обслуговування.

2. Розширення спектру послуг: запроваджено послуги, які потребують вимушено переміщених осіб (ВПО): реєстрація, соціальні виплати, зміна місця проживання, а також надання грошової допомоги за програмою «є-Допомога».

3. Резервні державні реєстри: для збереження даних та відновлення роботи в умовах бойових дій створено резервні копії державних реєстрів у хмарному середовищі. Це дозволяє зменшити ризики втрати інформації та забезпечити її доступність.

4. Гуманітарна функція: ЦНАПи стали осередками надання гуманітарної допомоги та інформаційної підтримки населенню, особливо в регіонах з активними бойовими діями.

5. Процедура спрощення: спрощено оформлення важливих документів, таких як паспорти, свідоцтва про народження та смерть, а також реєстрація місця проживання, щоб зменшити бюрократичні бар'єри в умовах надзвичайної ситуації.

6. Відновлення роботи в прифронтових регіонах.

Такі зміни демонструють високу адаптивність системи ЦНАП та її здатність реагувати на виклики війни, забезпечуючи громадян необхідними послугами навіть у найскладніших умовах.

Таким чином для підвищення якості адміністративних послуг необхідне гармонізація і вдосконалення законодавчої бази з метою вступу до ЄС, децентралізація адміністративних послуг, що передбачає перегляд і розширення повноважень місцевого самоврядування для ефективнішого надання послуг; спрощення процедур надання послуг, а також інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронного документообігу для забезпечення більшої доступності та зручності адміністративних послуг, реформа фінансування центрів надання послуг, яка б дозволила місцевим органам самостійно визначати частку доходів від надання послуг.

Список використаних джерел:

1. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (дата звернення: 15.11.2024)
2. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>. (дата звернення: 15.11.2024)
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг: Наказ Міністерства економіки України 12.07.2007 р. № 219 / Міністерство економіки України – офіційний веб-портал URL: <http://surl.li/nwszvr> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI // Офіційний веб-портал Верховної Ради України: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 15.11.2024)
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 3. – Ст. 30.
6. В. Лук'янихін, В. Козак Якість надання адміністративних послуг на регіональному і місцевому рівнях в Україні / міжнарод. Наук.-практ. Конф. «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим: СумДУ, 2023. – с. 191-194.
7. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року: Розпорядження КМУ від 24.07.2013 №614-2013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-%D1%80#Text>
8. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000/ Урядовий портал – офіційний веб-портал. URL: <http://surl.li/negsyn>

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО НАВЧАННЯ СТОСОВНО ЕКОЛОГІЧНИХ ПИТАНЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ЛІКАРСЬКИМИ ЗАСОБАМИ

*Сагайдак-Нікіт'юк Ріта Василівна,
д.ф.н., професор,*

*Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони
здоров'я України, м. Харків,
Гладцінова Олена Юріївна,*

*Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони
здоров'я України, м. Харків,
Нікіт'юк Віталій Григорович,
доктор філософії з економіки,*

*Національний науковий центр «Інститут судових експертиз
ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України, м. Харків*

Оптовий продаж лікарських засобів являє собою складний процес, який пов'язаний з низкою екологічних ризиків, які можуть виникнути внаслідок неправильного зберігання та транспортування лікарських засобів. Тому впровадження екологічних принципів у діяльність підприємств, зокрема, у сфері оптової торгівлі лікарськими засобами, стає все більш важливим питанням. Це зумовлено не лише зростанням екологічної свідомості суспільства, але й жорсткішими вимогами законодавства щодо поводження з відходами та захисту довкілля.

Організація навчання стосовно екологічних питань для персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку та екологічної відповідальності. Систематичний підхід до навчання дозволяє підвищити обізнаність працівників, розвинути необхідні навички та забезпечити відповідність нормативним вимогам, що, в кінцевому підсумку, сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Внутрішнє навчання є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в сфері оптової торгівлі лікарськими засобами. Однак, при зростаючій увазі до екологічних питань, організації повинні враховувати не лише економічні аспекти, але й екологічну відповідальність.

Внутрішньофірмове навчання з екологічних питань персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами може допомогти:

- підвищити рівень знань та обізнаності працівників про екологічні проблеми та шляхи їх вирішення;
- зменшити негативний вплив діяльності підприємства на навколишнє природне середовище;

- покращити імідж компанії та підвищити довіру до неї з боку клієнтів та партнерів;

- заощадити кошти за рахунок зменшення обсягів утворених відходів.

Розробка методики внутрішньофірмового навчання щодо екологічних питань для персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами може бути корисною для забезпечення більш екологічно свідомої його діяльності та відповідності законодавству з охорони навколишнього природного середовища.

Запропонована методика внутрішньофірмового навчання щодо екологічних питань для персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами складається з шести етапів:

Перший етап: аналіз екологічних проблем.

Другий етап: навчальні матеріали.

Третій етап: тренінги з ефективного використання ресурсів, сортування відходів та заходи для зменшення негативного впливу на довкілля.

Четвертий етап: стимулювання участі співробітників в зменшенні негативного впливу на довкілля.

П'ятий етап: відстеження прогресу запропонованих заходів.

Шостий етап: постійне оновлення методики навчання персоналу підприємств з оптової торгівлі лікарськими засобами.

На першому етапі необхідно провести огляд екологічних проблем, які можуть виникати в діяльності підприємства з оптової торгівлі лікарськими засобами (викиди, утилізацію відходів або використання хімічних речовин, які можуть бути шкідливими для навколишнього середовища). Другий етап передбачає розробку навчальних матеріалів, які охоплюють основні екологічні принципи та практики, які можуть бути застосовані на підприємстві з оптової торгівлі лікарськими засобами. Вони можуть включати інформацію про енергоефективність, використання вторинних ресурсів, утилізацію відходів тощо. На третьому етапі відбуваються тренінгові сесії для персоналу, спрямовані на практичні аспекти екологічної свідомості. Четвертий етап передбачає заохочувати активну участь персоналу у програмі навчання. На п'ятому етапі відбувається впровадження механізмів відстеження прогресу в застосуванні екологічних практик на підприємстві, що дозволяє визначити напрямки удосконалення та підтримати свідомий підхід персоналу до екологічної відповідальності. Шостий етап передбачає постійне оновлення методики навчання персоналу підприємства з метою відповідності останнім вимогам та кращим практикам у сфері екології.

Отже, проведення внутрішньофірмового навчання стосовно екологічних питань є важливою ініціативою, яка може покращити якість ділової діяльності підприємства та сприяти його сталому розвитку.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ*

*Обухова Ольга Анатоліївна,
магістрантка групи УЗ.мз-31,
науковий керівник:*

*Рекуненко І.І., д.е.н., професор,
Сумський державний університет, м. Суми*

Упродовж останніх років система охорони здоров'я України зазнала суттєвих реформ, спрямованих на покращення доступності, якості та ефективності медичних послуг. Одним із ключових напрямів є впровадження інноваційних підходів до фінансування медичних закладів, які базуються на принципах прозорості, результативності та фінансової автономії. У 2020 році стартувала Програма медичних гарантій (ПМГ), що стала основою фінансових змін, спрямованих на ефективний розподіл коштів державного бюджету. Досвід останніх п'яти років демонструє як успіхи, так і виклики в застосуванні нових моделей фінансування.

Метою тез є аналіз інноваційних підходів до фінансування медичних закладів в Україні в умовах реформування галузі охорони здоров'я, оцінка їх впливу на якість та доступність медичних послуг, а також визначення ключових проблем і перспектив подальшого вдосконалення системи фінансування.

У період 2018–2023 років система фінансування медичних закладів в Україні зазнала значних змін. Основною інновацією стало впровадження моделі оплати за надані послуги. До 2020 року фінансування здійснювалося переважно за принципом субсидій, що залежали від кількості ліжок-місць і штатного персоналу. Зі стартом Програми медичних гарантій (ПМГ) заклади охорони здоров'я почали отримувати кошти за фактично надані послуги через Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Так, у 2021 році понад 90% закладів первинної медичної допомоги уклали договори з НСЗУ, що дозволило збільшити середній розмір фінансування сімейного лікаря на 38% порівняно з 2019 роком [1].

Важливим елементом реформи стало надання медичним закладам фінансової автономії. Близько 85% комунальних медичних закладів було реорганізовано у комунальні некомерційні підприємства (КНП), що дозволило їм самостійно розпоряджатися коштами, укладати угоди та залучати додаткове фінансування. У 2022 році 27% КНП отримали додаткові доходи від надання платних послуг, що сумарно склало 1,5 млрд грн [2].

Загальні видатки на охорону здоров'я в Україні суттєво зросли. У 2023 році вони склали 245 млрд грн, що на 70% більше, ніж у 2019 році. Із цієї

суми 75 млрд грн було спрямовано на фінансування ПМГ, завдяки чому вдалося значно збільшити фінансування важливих напрямів. Зокрема, витрати на лікування серцево-судинних захворювань зросли на 42%, а на онкологію – на 35% порівняно з 2020 роком [1-2].

Проте реформа зіткнулася з рядом викликів. Одним із основних є недостатнє фінансування окремих напрямів, таких як паліативна допомога, де у 2023 році потреби покривалися лише на 52%. Також нерівномірний доступ до медичних послуг у сільській місцевості залишається проблемою: у 2022 році лише 65% амбулаторій у сільських районах отримали стабільне фінансування через НСЗУ. Крім того, цифровізація фінансових процесів ще не досягла достатнього рівня: лише 78% медичних закладів впровадили електронний документообіг та звітування у 2023 році.

Попри виклики, успішні інноваційні практики демонструють позитивні результати. Наприклад, запровадження пакету "Мобільна паліативна допомога" дозволило охопити 25 тисяч пацієнтів у 2023 році, що вдвічі більше, ніж у 2021 році. Також використання електронної системи охорони здоров'я (eHealth) забезпечило прозорий розподіл коштів, мінімізувавши корупційні ризики.

Інноваційні підходи до фінансування медичних закладів в Україні сприяють підвищенню ефективності використання бюджетних коштів і якості медичних послуг. Реформа охорони здоров'я довела свою результативність у вигляді зростання фінансової автономії закладів, підвищення прозорості фінансування та розширення доступу до медичних послуг. Проте залишаються виклики, пов'язані з нерівномірністю фінансування, недостатньою цифровізацією та необхідністю подальшого розвитку кадрових ресурсів. Для подальшого вдосконалення системи необхідно збільшити фінансування окремих напрямів, забезпечити рівний доступ до послуг у віддалених районах та розширити використання сучасних цифрових технологій у фінансовому управлінні.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»*

Список використаних джерел:

1. Філіпова, Н. (2021). Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(25)), 151–158. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-151-158](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-151-158)
2. Сабецька, Т. (2021). Проблеми та перспективи фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-54>

РОЗРОБКА, УПРАВЛІННЯ ТА АУДИТ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ПРОДУКТОВОЇ ІТ КОМПАНІЇ

*Тетяна Майборода,
к.е.н, доцент,
Сумський державний університет, м. Суми,
Богдан Антипенко,
студент,
Сумський державний університет, м. Суми*

У сучасній ІТ-індустрії компанії умовно поділяються на сервісні та продуктові. Сервісні компанії спеціалізуються на наданні послуг, таких як розробка програмного забезпечення, підтримка інфраструктури, консалтинг та інші ІТ-рішення для сторонніх замовників. Характерною рисою діяльності таких компаній є виконання різноманітних проєктів для різних клієнтів, при цьому основне джерело доходу залежить від реалізації укладених контрактів. Таким чином, кожен контракт може бути розглянутий як окремий проєкт. Натомість продуктові компанії зосереджуються на створенні, розвитку та підтримці власних продуктів, зокрема програмного забезпечення чи апаратних рішень. Основними особливостями продуктових компаній є фокус на одному або декількох власних продуктах, а джерелом доходу виступає реалізація цих продуктів або підписки на них.

Для створення продуктів використовують методології розробки програмного забезпечення, серед яких на сьогодні Agile-методи є найпопулярнішими. Особливо можна виділити Scrum — підхід до управління проєктами для гнучкої розробки програмного забезпечення. У розрізі управління проєктами варто зазначити, що класичними дійовими особами в цьому підході є:

- **Product Owner** – представляє зацікавлені сторони та є голосом клієнта. Він відповідальний за забезпечення того, що команда додає цінність бізнесу.
- **Scrum Master** – відповідальний за спроможність команди виконати поставлені цілі й рішення складнощів, які виникають.
- **Scrum Team** – відповідальна за доставку потенційно готових частин продукту в кінці кожного спринту.

Як бачимо, класичної ролі Project Manager взагалі немає, і його обов'язки розділені між трьома зазначеними вище ролями.

Якщо розглянемо продуктову ІТ-компанію, що використовує Scrum-підхід для розробки програмного забезпечення, то можемо виділити ще одну важливу роль — **Product Manager**, основний фокус якого спрямований на стратегічне управління продуктом. Тоді як фокус Product Owner — тактичне

управління продуктом. Зазначимо, що в малих і середніх компаніях позиції Product Owner і Product Manager можуть об'єднуватися. Ще одна роль — Head of Product, стратегічна управлінська роль, яка керує всією продуктовою функцією в компанії.

Як можемо зазначити, навіть виходячи з назв ролей, основною одиницею є продукт, а «проект» як такий не згадується. Проте, відштовхуючись від того, що Scrum є підходом до управління саме проектами, можна сформулювати, що проектами в рамках продукту можуть бути конкретні ініціативи або великі завдання, спрямовані на досягнення окремих цілей чи етапів у розробці продукту. У свою чергу, один або декілька продуктів можуть формувати програму проєктів, а сукупність усіх продуктів є портфелем програм і проєктів (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення та реалізація проєкту, програми, портфеля

Термін	Класичне визначення	Реалізація в продуктовій компанії
Проект	сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення.	1) Створення MVP (Minimum Viable Product) 2) Додавання нових функцій
Програма	сукупність взаємопов'язаних проєктів (які виконувались у минулому, тих, які виконуються сьогодні та запланованих), а також комплекс організаційних змін, об'єднаних загальними цілями і спрямованих на досягнення конкретної комерційної вигоди.	1) Один продукт 2) Декілька продуктів
Портфель	множина проєктів, програм та інших робіт, які виконуються у даний час і об'єднані разом з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей організації; комплекс з одночасно виконуваними проєктами і програмами, об'єднаних власником портфеля відповідно до його стратегічних завдань.	Продукти об'єднані стратегічною ціллю

Джерело: сформовано автором

У продуктивних ІТ-компаніях часто акцент зміщений на створення окремих продуктів без застосування комплексного підходу до управління портфелем. Тому метою дослідження є застосування кращих практик управління портфелем програм і проєктів для розробки, управління та аудиту портфеля проєктів продуктової ІТ-компанії.

Особливо важливим процесом управління портфелем та засобом моніторингу і контролю є аудит портфеля програм і проєктів. Аудит здійснюється з метою оцінки ефективності виконання портфеля та його відповідності стратегічним цілям організації. Аудит допомагає забезпечити, щоб портфель не лише оптимізував ресурси, але й рухався у правильному напрямку, відповідаючи вимогам змінюваного бізнес-середовища (Project Management Institute, 2017).

Проведення аудиту портфеля в продуктивній компанії має свої особливості, а саме:

- Орієнтація на довгострокову стратегію і розвиток продуктів.
- Збалансованість портфеля між інноваціями та підтримкою.
- Врахування життєвого циклу продукту (*Project Management Institute, 2021*).

Інтеграція підходів до управління портфелем, програмами та проєктами дозволяє продуктивним ІТ-компаніям підвищити стратегічну узгодженість, раціоналізувати процес створення продуктів і забезпечити ефективність використання ресурсів. Це, своєю чергою, забезпечує сталість розвитку продуктів та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Project Management Institute. (2017). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Project Management Institute.
2. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ*

*Бражник Ярослава Ігорівна,
магістрантка,
Сумський державний університет, м. Суми
Майборода Тетяна Миколаївна,
к.е.н., доцентка,
Сумський державний університет, м. Суми*

Проектний менеджмент відіграє особливу роль у діяльності органів місцевого самоврядування України, особливо за останні 10-15 років, коли країна зіткнулася з безліччю викликів, як-от політична нестабільність, економічні кризи, пандемія COVID-19 і військова агресія Росії. Ці обставини зумовили необхідність швидкого та ефективного реагування на кризи, зробивши проектний менеджмент одним із ключових інструментів організації роботи органів влади.

Однією з основних переваг проектного менеджменту є його здатність підвищувати ефективність використання обмежених ресурсів. В умовах криз, коли бюджетні та людські ресурси були вкрай обмежені, органи місцевого самоврядування змушені були зосереджуватися на стратегічних завданнях. Проектний менеджмент надає інструменти для чіткого планування та контролю, що дає змогу мінімізувати витрати та забезпечувати оперативне реагування на зміни.

Не менш важливим є аспект прозорості та підзвітності. Використання проектного підходу сприяє впровадженню прозорих механізмів управління, які дають змогу громадянам і міжнародним донорам контролювати використання ресурсів, оцінювати хід виконання проєктів та їхні результати. Це не лише забезпечує раціональне використання коштів, а й зміцнює довіру до органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах важливим чинником успішного функціонування громад є впровадження інновацій. Під час пандемії COVID-19 органи влади активно використовували цифрові технології, такі як електронне урядування, дистанційне навчання та телемедицина. Завдяки чіткій структурі проектного менеджменту вдалося швидко адаптуватися до нових умов і забезпечити надання послуг навіть за екстремальних обставин. В умовах війни такі інновації також сприяють підтримці життєво важливих систем і послуг.

Велику роль відіграє співпраця з міжнародними донорами. У 2023 році близько 30% проєктів у сфері державного управління фінансувалися коштом іноземних партнерів, що свідчить про активний розвиток міжнародної співпраці. Більш того, значно зросло усвідомлення, наскільки важливим для країни є проектний менеджмент, що підтверджується збільшеною кількістю

сертифікацій за програмами РМР та іншими – більш ніж на 25% порівняно з 2015 роком (Лучко, Лебідь, & Когут, 2017).

Після Революції Гідності (2013–2014 рр.) у країні зросла активність у впровадженні нових підходів у сфері проєктного менеджменту в державному та приватному секторах (Рис. 1). Зростання популярності західних методологій управління, таких як PRINCE2, Scrum та Agile, сприяло підвищенню ефективності проєктного менеджменту.



Рис. 1– Динаміка впровадження сучасних методів в проєктному менеджменті в Україні за останні 10 років [Horobets, O., & Motuzka, O, 2023]

Особливо важливим є залучення грантових коштів для відновлення та розвитку територій, що постраждали від війни. Упродовж останніх років, особливо після початку війни, органи місцевого самоврядування України активно залучають міжнародні грантові кошти та допомогу для відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб і забезпечення основних потреб населення (Рис. 2). Важлива роль у реалізації таких проєктів належить проєктному менеджменту, який охоплює весь процес – від розробки грантових заявок до складання звітів перед донорами. Завдяки структурованому підходу проєктного управління ці ресурси використовуються ефективно, сприяючи відновленню територій і підвищенню якості життя громади.

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році більша частина ініціатив у сфері проєктної діяльності в Україні були переорієнтовані на гуманітарні та військові потреби. Враховуючи дані досліджень, у 2022–2023 роках приблизно 70% нових проєктів віддавали перевагу потребам Збройних Сил України, гуманітарній допомозі та реконструкції пошкоджених інфраструктурних об'єктів (Ковров & Станкевич, 2023, с. 50).



Рис. 2 – Тенденції зростання міжнародного фінансування в Україні протягом 2014-2023 років [Ковров & Станкевич, 2023]

У довгостроковій перспективі проектний менеджмент допомагає органам місцевого самоврядування розробляти стратегії сталого розвитку. Це дає змогу вирішувати нагальні проблеми та формувати перспективні плани. У нинішніх умовах його роль лише зростає, сприяючи відновленню та сталому розвитку територій.

* Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

Список використаних джерел:

1. Лучко, Г. Й., Лебідь, Т. В., & Когут, І. В. (2017). Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*, (9). https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/86.pdf
2. Horobets, O., & Motuzka, O. Big data support for project management in the conditions of war: the experience of Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2023. <https://ijite.org/big-data-support-for-project-management-in-ukraine>
3. Ковров, А. В., & Станкевич, І. В. (2023). Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців*. Одеса: ОДАБА. https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP_2023.pdf

СТІЙКІСТЬ У НЕСТАБІЛЬНОСТІ: МАЙСТЕРНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ЕПОХУ ЗМІН

*Андрєєв Андрій Юрійович,
аспірант кафедри управління імені Олега Балацького,
навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту
Сумського державного університету, м. Суми*

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та нестабільністю, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху для організації [1]. Війна, розпочата російською федерацією на території України, за неповних три 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.

Аналіз стратегій та методів управління персоналом, які дозволяють забезпечувати ефективність організації навіть в умовах нестабільності. Особливий акцент зроблено на адаптивних підходах, що сприяють швидкому реагуванню на зовнішні виклики, збереженню мотивації працівників та раціональному використанню ресурсів.

Ефективна комунікація та зв'язки з персоналом є основою успішного управління в умовах непередбачуваних змін та нестабільності. Для забезпечення належної комунікації важливо створити відкритий і прозорий канал інформації між керівництвом та працівниками. Це дозволяє не тільки підтримувати довіру та знижувати рівень невизначеності, але й активно залучати співробітників до процесу прийняття рішень. Залучення персоналу до розробки стратегії та вирішення важливих питань підвищує їхню мотивацію та відповідальність, що є важливим фактором для адаптації організації до змін [2].

Умови непередбачуваності та нестабільності значно впливають на мотивацію та активність персоналу, викликаючи стрес, тривогу, зниження лояльності та ризик вигорання. Для підтримки ефективності співробітників організаціям необхідно застосовувати стратегії, спрямовані на прозору комунікацію, залучення до прийняття рішень, підтримку професійного розвитку, впровадження гнучких робочих умов та визнання досягнень. Такі підходи допомагають не лише зменшити негативний вплив невизначеності, а й посилити активність, зміцнити корпоративну культуру та перетворити виклики на можливості для розвитку.

Гнучкі графіки роботи, зокрема дистанційний формат та варіативність робочих годин, стають важливими інструментами для підтримки балансу між роботою та особистим життям. Вони дозволяють співробітникам краще адаптуватися до змін у своєму розкладі, підвищують їхню продуктивність,

адже люди працюють у зручний для них час, а також значно знижують ризик професійного вигорання, сприяючи емоційному благополуччю. Це не тільки позитивно впливає на ефективність роботи, але й зміцнює довіру між працівниками та роботодавцем.

Ефективне управління персоналом є ключовим аспектом успіху будь-якої організації, особливо в умовах постійних змін і непередбачуваних обставин. Для того, щоб організація залишалася конкурентоспроможною та стійкою, необхідно впроваджувати комплексний підхід до управління персоналом, який включає різноманітні стратегії та практики.

Зарубіжний досвід в управлінні персоналом показує, що для ефективної адаптації до змін та нестабільності організації повинні впроваджувати гнучкі робочі умови, підтримувати благополуччя співробітників, забезпечувати прозору комунікацію, залучати працівників до прийняття рішень, інвестувати в безперервний розвиток та використовувати інноваційні технології для управління талантами [3].

Стійкість організації в епоху змін не є випадковим явищем. Це результат ретельно розробленої стратегії управління трудовими ресурсами, що базується на гнучкості, розвитку ключових компетенцій і створенні культури підтримки та залученості. В умовах постійної нестабільності компанії, які здатні ефективно керувати своїми працівниками, не лише виживають, а й процвітають, пристосовуючись до нових викликів і перетворюючи їх на можливості для розвитку [4, 5].

Особлива увага повинна бути приділена формуванню культури стійкості в організації. Психологічна підтримка співробітників, відкритий діалог та реалізація програм, спрямованих на благополуччя працівників, не тільки сприяють їх адаптації до змін, а й створюють міцну основу для взаємної підтримки у складні періоди. Співробітники, які відчувають, що їхні потреби та благополуччя знаходяться під надійним захистом, значно більше зацікавлені в досягненні спільних цілей, що підвищує їх здатність ефективно працювати навіть у стресових ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Becker, V. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
2. Лігоненко Л. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10 (88). С. 207–216.
3. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.
4. Литвинова, Н. О. (2023). *Адаптивні організаційні стратегії управління персоналом в умовах змін*. Київ: Наукова думка.
5. Грабовська, Н. Л. (2023). *Гнучкі форми організації праці та їх вплив на ефективність підприємства*. Київ: Академвидав.

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЮТЬСЯ ПОДАТКОВИМИ ОРГАНАМИ

Опанасюк Ю.А.,

к.е.н., доцент,

Макушенко І.М.,

магістрант, група ДС.мз-31,

Сумський державний університет, м. Суми

Податки є складною фінансовою системою, яка суттєво впливає на всі економічні процеси та явища в країні. В умовах глобалізаційних змін, фінансових криз та реформ у податковому законодавстві, проблема ефективного адміністрування податків стає надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку держави та економіки.

Однією з ключових складових ефективності податкової системи є якість надання послуг податковими органами, що включає як процес адміністрування податків і зборів з фізичних осіб, так і адміністрування єдиного внеску.

На рисунку 1 зображено складові елементи системи податкового адміністрування, що взаємодіють між собою для забезпечення стабільного, ефективного та прозорого податкового адміністрування, що сприяє досягненню високого рівня податкової дисципліни та ефективного управління державними фінансами.



Рисунок 1 - Елементи системи податкового адміністрування (Вінницька О., 2024)

Міжнародна спільнота визнає, що надання якісних сервісних послуг платникам податків з боку державних органів сприяє добровільній сплаті

податків, що, у свою чергу, забезпечує стабільні надходження до бюджету і підтримує економічний розвиток країни. Практика також показала, що існує тісний зв'язок між рівнем обслуговування платників податків і своєчасною, повною сплатою податків, що позитивно впливає на економіку держави. Це підкреслює важливість розробки оптимальної методики для оцінки задоволеності платників податків рівнем обслуговування, де податкова служба є постачальником послуг, а платники податків — їхніми споживачами.

Для оцінки якості оцінювання послуг, що надаються податковими органами автором біло проведено опитування клієнтів Сумського відділу ДПС. В опитуванні взяли участь 105 респондентів. Серед них найбільша частка належить до вікової групи 36-45 років (23,8%), з яких близько 70% складають жінки. Досить значну частину складають підприємці (36,2%), а також пенсіонери. Результати опитування дозволяють глибше зрозуміти потреби платників податків і їх оцінки роботи податкового відділу, що допомагає підвищити ефективність обслуговування та адаптувати адміністративні процеси до реальних потреб громадян та бізнесу. Аналіз якості обслуговування Сумським відділенням ДПС наведений на рисунку 2.

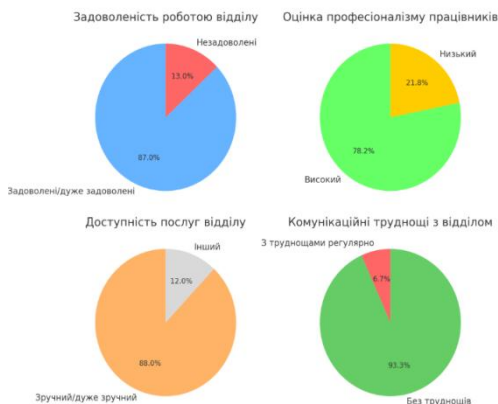


Рисунок 2 - Аналіз якості обслуговування відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску, розгляду звернень платників податків (побудовано автором на основі проведених опитувань)

Високий рівень задоволеності респондентів свідчить про ефективну роботу відділу. Позитивні оцінки щодо професіоналізму працівників та швидкості вирішення питань є важливими показниками високої якості надання послуг.

Також в анкетуванні були відкриті питання, такі як «Що, на вашу думку, можна покращити в роботі відділу?». Основні пропозиції від опитуваних:

- скорочення строків розгляду звернень;
- забезпечення об'єктивного та неупередженого розгляду звернень;
- надання платникам податків чітких та мотивованих відповідей на їх звернення;
- зменшення кількості податків та зборів;
- зниження податкового тиску на бізнес та фізичних осіб.

На основі опитування було запропоновано деякі пропозиції щодо покращення роботи відділу адміністрування податків і зборів з фізичних осіб та єдиного внеску на основі результатів проведеного опитування. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності обслуговування платників податків і оптимізацію робочих процесів. Ось основні рекомендації:

Впровадження системи оцінки роботи персоналу: Запропоновано створити систему оцінки діяльності співробітників на основі зворотного зв'язку від респондентів, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони роботи відділу та підвищить рівень мотивації персоналу.

Оптимізація робочих процесів та використання технологічних інструментів: Рекомендується проаналізувати існуючі процеси і впровадити автоматизацію рутинних завдань, що дозволить зекономити час і підвищити продуктивність співробітників.

Покращення інфраструктури доступу до відділу: Пропонується забезпечити зручний доступ для всіх категорій респондентів, зокрема для осіб з обмеженими можливостями, модернізуючи фізичні приміщення та забезпечуючи комфортні умови.

Впровадження нових каналів доступу та комунікації: Рекомендується створити додаткові канали для зворотного зв'язку та консультування, такі як онлайн-консультації, чат-боти, мобільні додатки, що полегшать доступ до послуг для респондентів з обмеженим часом або проживаючих в віддалених регіонах.

Аналіз і моніторинг зворотного зв'язку: Постійний моніторинг відгуків та їх оперативне врахування дозволить виявляти проблеми на ранніх етапах і швидко реагувати на них, що сприятиме підвищенню довіри і задоволеності клієнтів.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу: Регулярні тренінги для співробітників, що охоплюють як професійні знання, так і навички взаємодії з клієнтами, підвищать якість обслуговування і довіру платників податків.

Популяризація можливостей: Пропонується активно інформувати платників податків про можливості ЗІР через різноманітні канали комунікації, що дозволить покращити доступність і підвищити обізнаність користувачів.

Для підвищення кваліфікації персоналу нами пропонується проводити регулярні тренінги для працівників відділу:

- Тренінг "Ефективне управління часом та комунікацією з респондентами": Цей тренінг сприятиме розвитку навичок ефективної

комунікації з клієнтами, вмінню працювати з різними типами респондентів і скороченню часу на вирішення стандартних запитів.

Проводить: Експерт з управління часом і комунікацією (запрошений тренер або HR-спеціаліст).

- Тренінг "Основи автоматизації робочих процесів та використання технологій для покращення ефективності": Цей курс допоможе співробітникам освоїти нові технології, що дозволяють автоматизувати рутинні задачі (наприклад, електронний документообіг).

Проводить: Тренер з інформаційних технологій або представник компанії, що спеціалізується на впровадженні програмного забезпечення для організацій.

Для впровадження нових каналів комунікацій пропонуємо запровадження Онлайн-консультації через відеозв'язок та чат у реальному часі. А також запровадження у чатах штучного інтелекту, що не потребує фізичної присутності спеціаліста для консультації. І тільки, якщо проблема не може бути вирішена, запровадження відеозв'язку в реальному часі з персоналом. Проводить: Внутрішня команда відділу ІТ, що налаштовує системи відеозв'язку та чати.

Для оцінювання якості надання послуг необхідно запровадити регулярний моніторинг і аналіз зворотного зв'язку.

Пропоновані заходи покликані не лише підвищити якість консультування, а й забезпечити відповідність сучасним вимогам платників податків до доступності та актуальності інформації, спрощення процедур та підвищення рівня задоволеності від взаємодії з органами податкової служби. Оновлення інструментів, навчання персоналу, та активне використання електронних ресурсів дозволять забезпечити високий рівень підтримки платників податків в умовах цифровізації і постійних змін у податковому законодавстві.

Список використаних джерел:

1. Біліченко, А. П., & Борисенко, О. П. (2023). Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України.
2. Вінницька, О. (2024). Теоретичні засади податкового адміністрування: основи фіскального управління. *Економічні горизонти*, (1(27)), 142–149.
3. Мордвін, І. А. (2012). Якість надання адміністративних послуг як чинник ефективності діяльності податкових органів України. *Південноукраїнський правничий часопис*, (4), 148–150.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*

*Опанасюк Ю.А.,
к.е.н., доцент,
Гончарова О.В.,
магістрант, група ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Діджиталізація податкового адміністрування є ключовим інструментом для зменшення тіньової економіки, спрощення взаємодії платників податків із владою та підвищення прозорості процесів. Використання електронних систем, автоматизація процедур та впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, сприяють зниженню витрат, покращенню якості обслуговування платників податків і зміцненню довіри до державних інститутів. Оскільки діджиталізація податкової системи є пріоритетом для України, дослідження й удосконалення методів податкового адміністрування має важливе значення для підвищення ефективності податкової політики.

Ефективне функціонування податкової системи є ключовою умовою економічного розвитку України. У сучасних умовах цифровізації бізнесу взаємодія підприємств з органами фінансового контролю потребує впровадження новітніх інформаційних технологій, телекомунікаційних систем і штучного інтелекту. На рис.1 представлені сучасні технології податкового адміністрування в Україні та світі.

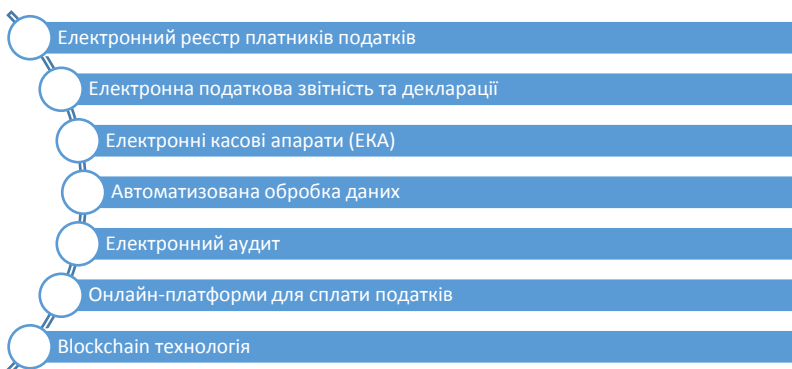


Рисунок 1 - Новітні технології управління податками в Україні

Джерело: створено автором

Перехід до цифрових технологій у податковому менеджменті значно просунувся в багатьох країнах. Це включає електронний обмін документами,

електронні облікові транзакції, електронний аудит та оцінку. Основною концепцією діджиталізації є Tax Administration 3.0. Однією з основних складових електронного адміністрування в Україні є подання податкових декларацій в електронному форматі, що спрощує та автоматизує облік. Завдяки платформі Дія підприємці можуть реєструвати бізнес і подавати декларації онлайн, що зменшує витрати часу й коштів, пов'язані з бюрократією, і сприяє ефективному управлінню фінансами.

У 2023 році податкова служба України оприлюднила Дорожню карту «Цифрова трансформація ДПС». Серед запланованих розробок: Підсистема «Автоматичний обмін податковою інформацією» ІКС «Міжнародний автоматичний обмін інформацією» (CbC/CRS), ІКС «Е-аудит», ІКС для аналізу ризиків у трансферному ціноутворенні, Е-система обігу алкоголю, тютюну та рідин для електронних сигарет (е-акциз), ІКС «Автоматизована система управління ризиками».

За даними ДПС, автоматизація процесів нарахування та сплати податків на початку 2023 року зменшила податкові перевірки на 37,2% і знизила помилки у розрахунках на 29,1%. Користування електронним кабінетом платника податків до кінця 2023 року зросло на 57,7%. Основні показники наведені на рисунку 2.



Рисунок 2 - Показники ефективності нововведень у системі адміністрування податків в 2023-2024 році

Джерело: Створено автором

Ефективна діяльність Державної податкової служби потребує використання сучасних інформаційних технологій, що складаються з чотирьох основних компонентів: технічні засоби та обладнання, програмне

забезпечення, людські ресурси (персонал) та організація вдосконаленого бізнес-процесу.

У рамках реформи податкової діджиталізації, затвердженої Єврокомісією в квітні 2024 року в рамках програми "Ukraine Facility", передбачено стратегічні етапи для підвищення ефективності та прозорості податкової системи України через впровадження цифрових технологій. Основні етапи реформи представлені на рис.3:

- Розробка та затвердження довгострокового національного стратегічного плану цифрового розвитку для Державної митної служби (ДМС) України.

- Розробка та затвердження аналогічного стратегічного плану для Державної податкової служби (ДПС) України.

- Завершення роботи згідно з Національною стратегією доходів на 2024-2030 роки, що передбачає розширення цифрових можливостей податкових та митних служб, а також створення єдиної платформи для бізнесу, яка дозволить платникам податків зручно взаємодіяти з органами влади.



Рисунок 3 - Кроки до підвищення ефективності податкової системи в Україні

Джерело: Створено автором

Однією з основних цілей на період 2024-2030 років для України є інтеграція національних податкових інформаційно-комунікаційних систем з європейськими, що дозволить значно покращити адміністрування податків,

підвищити прозорість та ефективність системи, а також сприятиме інтеграції України в європейське податкове середовище.

Найсучаснішими методами діджиталізації є впровадження штучного інтелекту (ШІ) та блокчейну в роботу податкових органів. ШІ та автоматизовані системи дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як перевірка податкової звітності, виявлення порушень і моніторинг платників податків. Крім того, ШІ допомагає прогнозувати податкові надходження та оптимізувати стратегії оподаткування. Основні інструменти, де можна використовувати ШІ, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні інструменти податкового адміністрування, в яких можна використовувати ШІ

Інструмент	Опис
Автоматизована перевірка податкової звітності	ШІ використовується для автоматизованої перевірки звітності, виявлення помилок і аномалій, що підвищує точність та якість звітності.
Виявлення податкових порушень	Системи ШІ аналізують великі обсяги фінансових даних для виявлення ознак податкових порушень або ухилення, що дозволяє своєчасно реагувати і вживати заходів.
Самообслуговування для платників податків	ШІ використовується для створення систем самообслуговування, що надають платникам податків інформацію та відповіді на запитання щодо податкових обов'язків.
Автоматизація податкової аналітики	ШІ підвищує ефективність аналітичних процесів, дозволяючи аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень податковими органами.
Оптимізація податкових стратегій	ШІ аналізує різні податкові стратегії та пропонує рекомендації для оптимізації податкових обов'язків бізнесу і фізичних осіб.

Джерело: Створено автором

Таким чином, цифровізація податкового адміністрування в Україні є важливим кроком для модернізації економіки та залучення капіталу з неформальної економіки. Впровадження цих інновацій має потенціал значно підвищити ефективність податкової системи та сприяти економічному зростанню країни.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

ПРОЦЕС ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЬОГО

*Савченко Олена Валентинівна,
к. е. н., доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький,
Греков Михайло Миколайович,
аспірант,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

Як центральний елемент ринкових відносин, ціна відіграє роль своєрідного барометра, який відображає стан економіки. Вона є результатом дії фундаментальних економічних законів, таких як закон вартості, що визначає внутрішню цінність товару, та законів попиту і пропозиції, які безпосередньо впливають на її формування.

Питанням ціноутворення присвячені праці багатьох економістів, які розглядають сутність процесу формування цін, методи ціноутворення, механізм та стратегічні аспекти даного явища. Серед авторів необхідно виділити Шкварчук Л.О.[1], Мазур О. Є.[2], Балабанова Л.В.[3], Божков Д.С.[4] та багато інших.

Ціноутворення сьогодні є одним з найважливіших інструментів маркетингу. Однак, в сучасних умовах, коли ринки стають все більш динамічними, а споживачі — більш вибагливими, традиційні методи ціноутворення, зокрема, методи групи «витрати плюс», часто виявляються недостатніми. Однією з проблем економічного обґрунтування продукції є формування адекватної ціни, що забезпечить покриття всіх понесених витрат та, водночас, збалансує інтереси виробника та споживача. Більшість економістів сходяться на думці, що основними двома напрямками у формуванні цін є трудова теорія вартості та теорія граничної корисності.

Українська промисловість має всі передумови для успішного розвитку: потужну інфраструктуру, великий потенціал виробництва та експорту. Однак наразі вона працює далеко не на повну потужність через низку обмежень, які стримують її зростання. Підприємства виробничого сектору знаходяться під впливом зовнішніх обставин, зокрема: високої конкуренції, швидких технологічних змін, нестабільного податкового законодавства, значних коливань вартості валюти, інфляційних процесів, коливання цін на енергоносії, тощо. Військовий стан та пов'язані з ним кризові явища створюють вкрай нестабільне економічне середовище, яке значно ускладнює процес ціноутворення.

Широко розповсюдженою є практика українських підприємств щодо формування ціни на основі повної собівартості та націнки, яка обмежує їх конкурентоспроможність через ряд істотних недоліків. Загалом, недоліки витратних методів ціноутворення є такими:

- недостатня орієнтація на ринок,
- ригідність,
- ігнорування цінності для клієнта,
- відсутність стимулювання до зниження витрат.

З огляду на це, важливим вважаємо використання симбіоз методів, враховувати вплив додаткових, сучасних факторів на ціну.

Загальновідомою є наступна послідовність процесу ціноутворення: постановка цілей та задач ціноутворення; визначення попиту; оцінка витрат виробництва; аналіз цін та якості товарів конкурентів; вибір методів ціноутворення; розрахунок вихідної ціни; врахування додаткових факторів; встановлення кінцевої ціни. В даній послідовності необхідно враховувати відмінні риси ціноутворення на продукцію промислового призначення, зокрема, характер попиту, особливості збуту, тощо (таблиця 1)

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика процесу ціноутворення на продукцію виробничо-технічного призначення і товари народного споживання [5]

Параметри	Характерні особливості ціноутворення	
	промислових товарів	товарів народного споживання
1	2	3
Мета виготовлення продукції	Виробництво інших видів продукції	Безпосереднє споживання, задоволення особистих потреб
Покупці	Заводи, фабрики, виробники, тощо	Населення
Характеристика замовників	Не велика кількість з високою покупною спроможністю	Велика кількість, рівень достатку може коливатись
Торгово-збутова сітка	Не розгалужена, виробники та споживачі знаходяться у безпосередньому зв'язку або використовують постійних посередників	Розгалужена, надзвичайно велика кількість споживачів та посередників
Мотивація до покупки	Економічні переваги	Емоції, смак, мода, звички, та інші психо-фізіологічні фактори
Особи, що приймають рішення про купівлю	Частіше всього колектив спеціалістів	Наявність спеціальних знань не обов'язкова
Процес прийняття рішення про покупку	Обговорення, економічні розрахунки	Можлива спонтанність
Попит	- Піддається впливам в залежності від стану економіки в регіоні, країні, в світі. - Обумовлюється факторами економічної доцільності. - Неластичний.	Еластичний

Ціноутворення на промислову продукцію в ринкових умовах залежить від багатьох чинників, які зображені на рисунку 1.

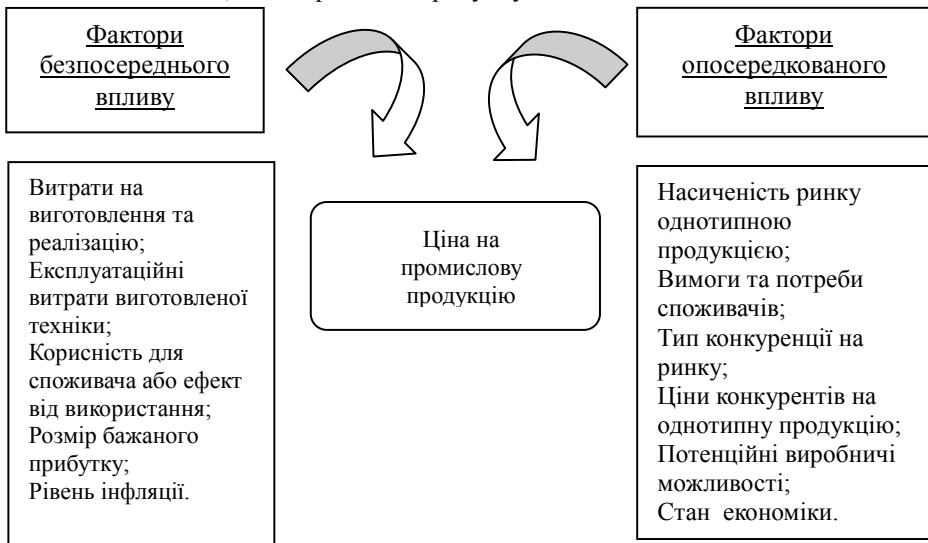


Рисунок 1 — Фактори впливу на ціну

На наш погляд, важливо в процесі прийняття рішень в сфері ціноутворення, зробити наголос на аспектах гнучкості та адаптивності рішень, забезпеченні системного підходу до процесу, орієнтації на клієнтів.

Використання сучасних технологій та аналітичних інструментів дозволить підприємствам оптимізувати цінову політику та підвищити свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Шкварчук Л.О., *Ціни і ціноутворення: навчальний посібник*, Київ: Кондор, 2004, 214 с.
2. Мазур О.Є. *Ринкове ціноутворення: навчальний посібник*, К. : Центр учбової літератури, 2012, 480 с
3. Балабанова Л. В., Сардак. О.В. *Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія*, Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2003, 149 с.
4. Божков Д. С. *Теоретико-методичні засади маркетингового ціноутворення промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії : спец. 075 : галузь знань 07*, Сум. держ. ун-т, Нац. техн. ун-т Харків. політехн. Ін-т, Харків, 2021, 218 с.
5. Орлов О.О., Рясних Є.Г., Савченко О.В. *Ціноутворення на нову продукцію виробничо-технічного призначення : монографія*, Київ: Освіта України, 2011, 130с.

МІСЦЕВА ЕКОНОМІКА: АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

*Лозинська Тамара Миколаївна,
д. держ. упр., професор,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

Економіка, як відносини між людьми, що виникають з приводу виробництва, збуту, розподілу та споживання товарів і послуг в умовах ресурсо-демографічного дисбалансу, в межах країни може розглядатися на різних рівнях: державному, регіональному або місцевому (муніципальному). Подібне структурування економіки обумовлює і формуванням економічної політики, суб'єктами якої виступають органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Необхідність творення та реалізації політики управління економічним життям викликана, насамперед, ринковими неспроможностями (фіаско ринку), серед яких можна виділити наявність монополій та екстерналій, а також асиметричність ринкової інформації, нездатність виконувати соціальні функції та деякі інші, як-от неефективний розподіл ресурсів (А. Пігу, 1932; Р. Г. Коуз, 2002; Д. Норт, 2000).

Але є ще одна обставина, на яку вказує А. Пігу (1932), яка пов'язана з розподілом ресурсів і яка у мирний час викликає невдоволення, – це існування суспільних витрат на оборону. Тому політика, «...яку держава приймає щодо сільського господарства, судноплавства та промисловості, що виробляє військову техніку...», може негативно впливати на добробут населення, але вона підпорядковується оборонній доктрині держави і не формується лише з економічних міркувань. Війна в Україні, що триває з різною інтенсивністю близько десяти років, свідчить наскільки важливими для забезпечення життєдіяльності населення є питання створення продовольчих резервів, лікарських засобів, будівництва укриттів для людей і захисних споруд для об'єктів критичної інфраструктури.

Оскільки в період проведення реформи місцевого самоврядування (з 2015 р.) значна частина повноважень щодо життєзабезпечення громад була покладена на сільські, селищні та міські ради, саме вони в період дії воєнного стану стають головними суб'єктами управління місцевою економікою, забезпечуючи умови для господарської діяльності, залучення коштів міжнародної технічної допомоги, зайнятості населення та збереження конкуренції. Слід наголосити, що повномасштабне вторгнення Росії змусило усі зароблені кошти спрямовувати на оборону країни, про що повідомив Прем'єр-міністр України, наголошуючи, що освіта, медицина та виплата пенсій фінансуються коштами міжнародних партнерів (ЦЕС, 2023). Запланований на 2024 р. дефіцит бюджету в 1,572 трлн грн змусив уряд

прийняти і реалізувати ряд заходів, які суттєво ускладнили функціонування місцевої економіки:

- скасовано пільговий режим оподаткування для підприємств малого бізнесу, введений на початку війни, і податки знову було підвищено з 2% до 5%;

- вилучено з місцевих бюджетів військовий ПДФО і спрямовано його до державного бюджету.

Зараз 64% ПДФО, крім військового, надходить до місцевих бюджетів, і керівництво громад зацікавлене у створенні додаткових робочих місць, зокрема й за рахунок знаходження можливостей для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Однак, обговорення питання обмеження витрат місцевих бюджетів і подальшого підвищення податків уже зараз змушує органи місцевого самоврядування переглядати пріоритети бюджетних витрат і заходи підтримки суб'єктів місцевої економіки. Які основні інструменти політики можуть бути використані місцевою владою для забезпечення функціонування локального бізнесу, роль якого у наповненні місцевого бюджету суттєво підвищується через посилення тенденції до релокації великих підприємств у більш безпечні місця? Територіальні громади Полтавської області для підтримки місцевого бізнесу досить активно використовують ряд заходів:

- співучасть у державних програмах підтримки бізнесу (грантова програма «єРобота», «Доступність кредитів 7-8-9»);

- надання фінансової допомоги на поворотній основі в межах чинного законодавства;

- співфінансування бізнес-проектів у межах публічно-приватного партнерства;

- залучення грантових коштів міжнародної технічної допомоги.

Особливе значення мають додаткові інвестиції для постраждалого від війни малого бізнесу, власники якого, наприклад, можуть отримати гранти від Міжнародної організації з міграції в межах проекту «Розвиток малих та середніх підприємств: Економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та відновлення бізнесу» (Я. Мурдза, 2024).

Велика інформаційно-роз'яснювальна допомога надається бізнесу через платформу «Децентралізація», де постійно оновлюється Каталог можливостей для бізнесу громад (2024). Каталог надає інформацію не лише про гранти, а й про освітні програми та інші можливості навчання, підтримку військових ветеранів, які стають важливим людським ресурсом для розвитку місцевої економіки. Для переміщеного бізнесу і бізнесу військових ветеранів мають значення і такі заходи підтримки, як приведення в належний стан складських приміщень, виділення земельних ділянок, допомога в оформленні документів, юридичний супровід, швидкість вирішення питань реєстрації та

доступу до ресурсів і ринків, тобто мова йде про створення належного соціального клімату (позаекономічний чинник) для відновлення позитивної економічної динаміки.

Таким чином, політика органів місцевого самоврядування щодо підтримки місцевої економіки набуває комплексного характеру, поєднуючи економічні та позаекономічні інструменти.

Список використаних джерел:

1. Pigou Arthur C. (1932). The Economics of Welfare. URL: https://www.econlib.org/library/NPDBooks/Pigou/pgEW.html?chapter_num=3#book-reader (дата звернення 06.11.2024).

2. Коуз Р. Г. (2002). Природа фірми: походження, значення, вплив. *Природа фірми: походження, еволюція і розвиток* /Р. Г. Коуз, Г. Демзетц, О. Д. Харт та інші.; за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; пер. з англ. А. В. Куликова. Київ: А. С. К. С. 30-101.

3. Норт Д. (2000). Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ: [б. в.]. 387 с.

4. Як економіка України працює під час війни. Великий експлейнер про бюджет, податки та курс долара (2023): Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/velikiy-eksplejner/> (дата звернення 07.11.2024).

5. Мурдза Я. (2024). Залучення грошей на власний бізнес: які грантові програми доступні для малих підприємств Полтавщини. URL: <https://zmist.pl.ua/news/zaluchennya-groshej-na-vlasnyj-biznes-yaki-grantovi-programy-dostupni-dlya-malyh-pidpryyemstv-poltavshhyny> (дата звернення 07.11.2024).

6. Каталог можливостей для бізнесу громад. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1507/%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4_%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3_%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf (дата звернення 07.11.2024).

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ВАРІАНТІВ ПІД ЧАС ОЦІНКИ КРИТИЧНОГО ОБСЯГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

*Балахонова Олеся Василівна,
д.е.н, професор,
Вінницький соціально-економічний інститут
університету «Україна»,
Буряченко Маргарита Віталіївна,
бакалаврант,
Національний університет «Одеська політехніка»*

Оцінка критичного обсягу реалізації продукції є важливим інструментом управління підприємством. Це дозволяє визначити той обсяг продукції, який забезпечить покриття витрат і вихід на точку беззбитковості. У сучасних умовах ринкової конкуренції та швидких змін економічних умов підприємства мають розробляти аналітичні варіанти для точного прогнозування свого критичного обсягу реалізації. Це допомагає уникати фінансових ризиків і забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз беззбитковості дає змогу визначити залежність між обсягом реалізації, витратами та прибутком. Цей метод використовується для розрахунку варіантів прогнозування економічних результатів. Маржинальний дохід (MD) визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами [1, с.3].

Критичний обсяг реалізації (BR) – це рівень продажів, при якому виручка покриває всі витрати, без отримання прибутку. Основна формула для розрахунку критичного обсягу виглядає так: $BR = (TC - MD) / VC$, де TC – постійні витрати, MD – маржинальний дохід, VC – змінні витрати. Для обчислення обсягу реалізації продукції використовується формула: $COS = (FC + BR) / BR$, де FC – постійні витрати, BR – критичний обсяг реалізації. Таким чином, критичний обсяг реалізації оцінюється через суму постійних і змінних витрат на одиницю продукції, що забезпечує мінімальний рівень прибутковості. Для формування аналітичних варіантів використовується порівняння економічних показників, таких як змінність попиту та витрати на виробництво.

Критичний обсяг залежить від продуктивності виробництва, ефективності та використання виробничих потужностей. Також враховуються зміни вартості ресурсів, таких як енергоносії та робоча сила, а також кон'юнктура ринку, включаючи ціни на товари та зміни попиту. Формула для розрахунку зміни обсягу реалізації відіграє велику роль: $\Delta BR = (\Delta FC - \Delta VC) / (Z - VC)$, де ΔBR – зміна критичного обсягу реалізації, ΔFC – зміна постійних витрат, ΔVC – зміна змінних витрат, Z – середній рівень виручки [5].

Формування аналітичних варіантів дозволяє підприємствам гнучко підходити до процесу оцінки і прийняття рішень. Один із варіантів – це

аналіз витрат і ціноутворення, що дозволяє ефективно контролювати співвідношення між витратами і ціною продукції. Це важливо для прогнозування обсягів продажу і забезпечення рентабельності діяльності. Інший варіант полягає у прогнозуванні попиту, яке враховує сезонні коливання, ринкові тренди та діяльність конкурентів. Це допомагає більш точно оцінювати можливості підприємства на ринку [2].

Варто також звернути увагу на зовнішні фактори, що впливають на критичний обсяг реалізації. Наприклад, коливання цін на сировину, інфляція або зміни у законодавстві можуть кардинально вплинути на витрати підприємства і його здатність досягати точки беззбитковості. Технологічні інновації, впровадження нових методів виробництва або автоматизація процесів можуть значно знизити витрати, тим самим змінюючи критичний обсяг реалізації [3, с.10].

Для оцінки критичного обсягу реалізації використовується кілька методів. Один із найпоширеніших – це метод точки беззбитковості, коли підприємство розраховує такий обсяг продажів, який дозволить покрити всі витрати і не зазнати збитків. Інший підхід – аналіз операційного важеля, що дозволяє оцінити, як зміна обсягів виробництва або продажів впливає на прибуток. Сценарний аналіз передбачає моделювання різних варіантів розвитку ринку, що дозволяє підприємству підготуватися до можливих коливань попиту або змін у вартості сировини [4, с.10].

Звідси можна зробити висновок, що формування аналітичних варіантів під час оцінки критичного обсягу реалізації продукції – це складний, але необхідний процес для будь-якого підприємства. Він дозволяє не лише визначати мінімально необхідні обсяги реалізації для покриття витрат, але й ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійкий розвиток у мінливих умовах ринку. Постійний моніторинг витрат, корекція цін і прогнозування попиту сприяють стабільності підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Галушко В. П. Точка беззбитковості: теоретичні погляди на методологію розрахунків. *Економіка АПК*, 2006. №10. С.3-5.
2. Заплавська М. Концепція: модель економічного розвитку для України [Електронний ресурс: zn.ua.(10.02.2001р.)]
3. Меркулов М.М. Науково-технологічний розвиток: управління інноваціями: монографія. Одеса: Фенікс, 2008. 344с.
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМ України від 03.03.2021р. *Урядовий кур'єр* 2021. №45. С. 8-36.
5. Ратушна О. П. Теоретичні основи розрахунку точки беззбитковості. www.lib.udau.edu.ua.

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Небава Олександр Миколайович,
аспірант кафедри ЕПВМ,
Небава Микола Іванович,
к. е. н., професор кафедри ЕПВМ,*

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Актуальність вивчення змін у парадигмі управління, а також пошуку нових підходів і методів для управління інтелектуальним потенціалом підприємств зумовлена кількома важливими аспектами. По-перше, провідні учасники світової та національної економіки прагнуть досягти високого рівня розвитку через впровадження науково-креативних підходів і адаптацію світового досвіду управління до умов глобалізації. По-друге, це обумовлено необхідністю регулювання соціально важливих процесів і оновленням методів посткласичного управління. По-третє, підвищена увага до управлінської парадигми пов'язана з розробкою методологічної основи менеджменту як науки, яка повинна створювати ефективні стратегії соціального розвитку, досліджувати явища нестабільності та сприяти переходу від умов невизначеності до прогнозованого розвитку.

Традиційні моделі менеджменту, що діють як інструменти впливу на свідомість людей, поступово втрачають ефективність у вирішенні складних питань управління та розвитку сучасних підприємств. Це підкреслює необхідність формування нової парадигми управління, яка спрямована на підтримку інноваційного розвитку, заснованого на сучасних інтелектуальних технологіях організації управлінських процесів. Такі технології сприятимуть посиленню інноваційної активності на всіх рівнях економічної діяльності, створюватимуть умови для гармонійного розвитку відкритих саморегульованих систем, таких як людина, організація та суспільство. Вони також дозволяють прогнозувати та реалізовувати можливості, що виникають завдяки раціональному використанню інтелектуального потенціалу підприємства, а також розробляти механізми управління творчими процесами у відкритих системах на різних рівнях.

Менеджмент як велике досягнення та соціальна інновація минулого століття вимагає та передбачає застосування сучасних управлінських концепцій та інструментів для отримання завдяки цьому додаткових переваг і заощаджень часу [1, с. 105].

Менеджмент став фундаментом організаційних наук, сприяв реформуванню виробничих процесів і надав особливого значення людському капіталу. Направляючи людську енергію, ініціативу та інтелект у потрібне

русло і створюючи сприятливі умови для генерування креативних ідей, управління досягає значних результатів. Проте межі досконалості постійно розширюються, і очікувати стабільних результатів у динамічному зовнішньому середовищі є не виправданим.

Інноваційні підходи до управління сучасними підприємствами включають інноваційні методи до управління його інтелектуальним потенціалом та його структурними елементами. При цьому об'єктом управління є всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків та відносин, що складають елементи управління виробничо-економічною системою.

Сучасне ринкове середовище характеризується стрімким розвитком технологій, які трансформують ринок, породжуючи нові потреби і змінюючи пов'язані технологічні ланцюги. Інтенсивність цих змін ставить під сумнів традиційні підходи до управління: орієнтація лише на поточний попит і його поступову еволюцію вже не є достатньою. Сьогодні важливо передбачати потреби, які лише зароджуються, адже навіть найсильніші фінансово і виробничо компанії можуть втратити лідерські позиції або навіть можливість залишатися на ринку, якщо запізняться хоча б на рік. Крім того, конкуренція все більше зміщується від змагання між товарами та послугами до боротьби між бізнес-моделями. У цьому контексті новітні управлінські технології та знання персоналу стають ключовими конкурентними перевагами. Тому ринок інтелектуальної власності, знань, а також сучасні методи та форми управління відіграють зростаючу роль у розвитку бізнесу, особливо на міжнародному рівні [2, с. 57].

Розробка сучасної управлінської парадигми інтелектуального потенціалу має ґрунтуватися на індуктивному підході, що передбачає поступову трансформацію окремих елементів і компонентів управління. Зміна парадигми менеджменту неминуче спричинить суттєві зміни в усіх складових системи управління. У відповідь на сучасні зміни нова управлінська парадигма повинна забезпечити створення безперервного ланцюга інновацій із випереджальним розвитком, що дозволить максимально задовольнити інтереси стейкхолдерів, одночасно сприяючи зростанню прибутковості та капіталізації в умовах високої динаміки ринкового середовища. Ці інновації повинні мати системний характер, охоплюючи логічно пов'язані бізнес-процеси від виробництва до логістики й навчання персоналу.

Сучасна парадигма управління інтелектуальним потенціалом підприємств має бути зосереджена на розвитку, ефективному використанні та максимізації людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Ця парадигма базується на таких основних принципах:

1. Людський капітал як ключовий актив, що передбачає визнання інтелектуального потенціалу співробітників основою конкурентних переваг

підприємства; спрямування інвестицій в навчання, розвиток компетенцій та підтримку творчих здібностей працівників.

2. Орієнтація на інновації та креативність, яка забезпечуватиме заохочення ініціативності та інноваційного мислення, створення умов для генерації нових ідей; підтримку співробітників у пошуку нестандартних рішень і впровадженні інноваційних проєктів.

3. Індивідуалізація підходів до розвитку співробітників підприємства, що уможливить розробку персоналізованих програм розвитку з урахуванням унікальних талантів, мотивації та цілей працівників; використання менторства, коучингу та програм наставництва для підтримки індивідуального зростання.

4. Стимулювання безперервного навчання завдяки створенню культури навчання протягом усього життя, яка сприяє швидкому адаптуванню до змін і освоєнню нових знань; використання сучасних освітніх технологій (онлайн-курси, симуляції, віртуальні тренінги) для підвищення кваліфікації.

5. Інтеграція з цифровими технологіями, яка забезпечить використання цифрових рішень для підтримки управління знаннями, аналізу даних про продуктивність і вдосконалення внутрішніх процесів; впровадження інструментів для віддаленої роботи та забезпечення доступу до знань незалежно від місцезнаходження.

6. Культура співпраці та обміну знаннями передбачає формування середовища, де знання вільно передаються та інтегруються в різні проєкти; підтримку відкритих комунікацій і командної роботи, що сприяє синергії знань і досвіду.

7. Оцінка та розвиток лідерського потенціалу забезпечуватиметься систематичним розвитком лідерських якостей у співробітників, створення умов для зростання майбутніх лідерів; залученням лідерів до формування стратегії розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Ця парадигма орієнтована на те, щоб підприємства могли ефективно використовувати інтелектуальний потенціал свого персоналу, адаптуватися до сучасних викликів і стимулювати довгострокове соціально-економічне зростання та інноваційність.

Список використаних джерел:

1. Панченко Є. Г. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій / Є. Г. Панченко, М. Є. Кір'якова // Актуал. пробл. економіки. 2013. № 7. С. 104-109.

2. Удод Н. М. Формування нової парадигми управління бізнесом міжнародних торговельних компаній. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. № 3 (74). 2014. С. 53-62.

СТАНОВЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ

*Пилипчук Іван Юрійович,
аспірант кафедри ЕПВМ,
Небава Микола Іванович,
к.е.н., професор кафедри ЕПВМ,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця*

Військово-політичне становище в країні, дестабілізація економіки та обмеженість фінансових ресурсів зумовили виникнення численних викликів в управлінні розвитком аграрних підприємств. Вирішення цих проблем можливе через активізацію інноваційної діяльності, яка має стати ключовим напрямом розвитку підприємств аграрного сектору. Проте недостатнє фінансування інноваційних проєктів, високий ризик у цій сфері та низький рівень комерціалізації наукових розробок стримують впровадження моделі інноваційного розвитку. Звідси подальший розвиток аграрного сектору можливий на основі інноваційного розвитку та відповідної інфраструктури.

Сьогодні темпи економічного зростання та рівень розвитку суспільства визначаються інноваційною діяльністю, що виступає рушійною силою ефективного функціонування економіки та ґрунтується на створенні й застосуванні нових знань у підприємницькій діяльності. У цих умовах творчо-інноваційна функція стає визначальною для аграрного бізнесу, забезпечуючи реалізацію нових ідей, впровадження передових технологій та маркетингових інструментів для розширення ринків.

Сучасними ключовими рисами інноваційного розвитку суб'єктів аграрного сектора економіки є [1, с. 5]:

1. Інноваційна та сільськогосподарська діяльності мають високий рівень невизначеності, що з одного боку, уможливорює отримання значних прибутків у разі успішної реалізації інновацій, а з іншого – несе високі ризики втрат, якщо інноваційні проєкти не досягають поставлених цілей.

2. Часто спостерігається низька інноваційна сприйнятливість серед працівників аграрних підприємств. Впровадження новітніх технологій управління забезпечує прозорість та контрольованість бізнес-процесів, що не завжди є комфортним для персоналу.

3. Відсутність системного підходу в застосуванні інноваційних рішень. Низька ефективність їх впровадження може бути пов'язана з браком необхідних навичок для роботи з новими алгоритмами та недостатнім розумінням результатів інновацій.

4. Агрохолдинги часто інвестують у власні розробки, а не в готові вітчизняні рішення, що обмежує розвиток національного ринку інновацій.

Серед сучасних напрямів аграрної політики важливу роль відіграє підхід «Аграрна політика в епоху технологічної революції 4.0». Остання інтегрує передові виробничі технології з цифровими інноваціями, такими як Інтернет речей, цифрові екосистеми, аналітика великих даних та цифрові платформи. Це відкриває значні можливості для зростання продуктивності завдяки створенню smart-продуктів, інтеграції екосистем і нових моделей роботи.

Нині в господарські практики почастишали обговорення перспектив розвитку агробізнесу 4.0, що передбачає широке застосування кіберфізичних систем у виробництві, обслуговуванні потреб людини від праці до дозвілля. Фахівці сходяться на думці, що процес цифровізації у сільському господарстві, як і в інших секторах економіки, вже не можна зупинити [2].

В Україні аграрний сектор та IT-індустрія мають значний потенціал для розвитку. В останні роки з'являються IT-компанії, що орієнтуються на аграрний сектор як ключову галузь і спрямовують свої ресурси на створення інноваційних рішень для агробізнесу. Серед таких компаній можна виділити:

➤ **Bvblogic**, яка має 10-річний досвід у розробці програмного забезпечення для аграрного сектору;

➤ **AgTech Ukraine**, основними завданнями якої є [3]: розвиток ринку AgTech в Україні; створення платформи для обміну інформацією та взаємодії між IT-галуззю та агросектором; інформування аграріїв про наявні та нові технології і можливості їх вигідного застосування в інтегрованій структурі; інформування IT-компаній про специфіку потреб агросектору і шляхи впровадження інтегрованих технологій в агробізнес.

Сьогодні AgTech Ukraine пропонує інноваційні рішення для аграрного бізнесу, що охоплюють ключові напрями інтеграції технологій: аграрні біотехнології та програмне забезпечення для управління господарством.

Отже, інноваційний підхід до управління розвитком підприємств агросектору передбачає впровадження та поширення інноваційної продукції, використання сучасних IT-технологій, підготовку висококваліфікованих фахівців з інноваційним мисленням. Виведення вітчизняного аграрного бізнесу на якісно новий рівень розвитку сьогодні можливо лише використовуючи сучасні цифрові технології як масштабований ресурс,

Список використаних джерел:

1. Шебаніна О. В., Кормишкін Ю. А. Сучасна парадигма інноваційного розвитку аграрного підприємництва. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2019. Вип. 3. С.4-10.

2. Ліссітса А. 50 питань і відповідей про агрополітику. URL: <https://agroketety.com/book-ua>. (дата звернення: 10.11.2024).

3. Асоціація AgTechUkraine / Офіційний сайт URL: <https://agtech.com.ua/> (дата звернення: 10.11.2024).

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.

*Коновалова Анастасія Олександрівна,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
науковий керівник – к.е.н., доцент Тернова І.А.*

Процес управління вважається свідомим і спрямованим процесом координації та конфігурації, коли робота, встановлена перед підприємством, гарантована. Організація управління є важливим засобом ведення підприємства. Реакція на зміни у корпоративній діяльності, зовнішніх та внутрішніх середовищах ґрунтується на обробці, аналізі та узагальненні інформації про зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах середовища.

Ключовим елементом процесу управління є визначення завдань для встановлення цілей та планування розвитку трудового потенціалу підприємства. Основна мета управління потенціалом - посилення конкурентоспроможності компаній. Як результат - зростання прибутку для забезпечення безперервного росту компанії. Управління потенціалом у розпорядженні компанії є необхідною умовою підвищення її конкурентоспроможності.

Управління ефективністю - складний процес, який розглядає підприємство з точки зору оцінки очікуваної функції до досягнення поставленої мети та від рівня виконання завдання.

Управління за своєю суттю являє собою цілеспрямований процес впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) [1].

Продуктивний підхід розглядає потенціал компанії як консолідовану оцінку потенційних можливостей та реалізацію економічного впливу. Враховуючи сучасний рівень потенціалу, що використовують підприємства, вдосконалені механізми управління та прийняття критичних управлінських рішень відіграють важливу роль. Крім того, стратегії управління використанням потенціалу повинні бути скориговані для відображення нової реальності корпоративного життя.

Особливе значення має вдосконалення робочої сили підприємства та раціональне використання у практиці управління. На наш погляд, вдосконалення ділового потенціалу управління (структурна оптимізація та раціональне використання) в компаніях з навмисною кадровою політикою та інвестиціями (формування людського та інтелектуального капіталу) та економічними та соціальними передумовами реалізації. Як результат, складність та систематичний робочий потенціал розкриваються через

компоненти. До складу входять стать, вік, рівень освіти, місце розташування та інші [2].

Теоретичні та практичні механізми управління потенціалом підприємства, методи визначення його конкурентоспроможності мають призначення об'єктивної оцінки ефективності та їх мобілізації в ринковому середовищі.

Сучасна практика свідчить, що багато компаній, що мають економічний успіх у ринковому середовищі, розробили інноваційні підходи до ведення бізнесу за допомогою нових підходів використання людських ресурсів. Цей підхід передбачає зміну способу сприйняття людьми ролі людей у складних процесах. Тому головним завданням корпоративного управління є формування, оцінка та ефективне використання трудового потенціалу для вирішення виробничих та соціальних проблем [3].

Взаємозв'язок та взаємодія трудового потенціалу підприємства з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища визначають конкретну сферу діяльності у сфері формування та використання трудового потенціалу. Крім економічних та соціальних аспектів функціонування трудового потенціалу, компаніям також необхідно враховувати організаційну сторону. У зв'язку з цим необхідний періодичний аналіз та раціоналізація організаційної структури підприємства з урахуванням декількох факторів, які виявляються найбільш перспективними з точки зору метрики у галузі трудового потенціалу. При значних інвестиціях він може бути реалізований за порівняно короткий час.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу є результатом багатьох взаємопов'язаних факторів, якими є системи логістики, організації, соціально-економічні та інші умови, що визначають рівень прямого та непрямого застосування робочої сили. Тому класифікація резервів необхідна для пошуку шляху формувань резервів та опрацювання їх механізмів використання.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва, О.В. & Мягих І.М. (2012). *Стратегія і тактика розвитку інтегрованих бізнес-структур*. Київ: Лазуріт-Поліграф.
2. Токмакова І.В., Войтов І. М., & Штефан К. І. (2018). Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. (63), 179-186.
3. Гончар, О.І. & Мокренко Д. С. (2014). Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. (2,Т.2). 78-80.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Суярко Юрій Михайлович,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
Водка Микита Ігорович,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
науковий керівник - к.е.н., доцент Бабич С. М.*

Система формування, використання та розвитку економічного потенціалу суб'єкту господарювання повинна враховувати об'єктивну оцінку сучасних змін і перетворень в Україні, вчасно виявляти небезпеки і загрозові відхилення на шляху реалізації інтересів підприємства. Створення дієвого механізму визначення довгострокових соціально-економічних орієнтирів розвитку потенціалу підприємства, визначення форм та засобів їх досягнення в умовах складної економічної ситуації в Україні стає все більш важливою проблемою системи управління. Передумовою є створення оптимального механізму взаємодії між виробничим і інноваційним потенціалом у конструктивному руслі, їх спільного зосередження на пошуку рішень, прийнятних як в умовах сьогодення, так і в довгостроковій перспективі [1].

Найпоширенішими функціями управління, наявними в роботі західних вчених, є планування, конфігурація, управління та контроль з точки зору систем управління потенціалом підприємства.

План - це спосіб управління своїм бізнесом, встановлюючи цілі, розробляючи необхідні стратегії для їх досягнення, збираючи та аналізуючи інформацію, яка відповідає цим цілям. Ця функція повинна бути центральною, оскільки в процесі досягнення мети потрібно регулювати поведінку об'єкта управління та враховувати все наявні ресурси компанії, витрати на придбання, постачання, розподіл та управління.

Організація визначає конкретні дії та ресурси, необхідні для планування, виконання та включає рішення про розподіл обов'язків, та відповідальності. Сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та одиниць системи управління стосовно керованих об'єктів та інших систем управління у часі та просторі.

У процесі виконання планових робіт та функціональних підрозділів підприємства виконуються функції управління для забезпечення узгодженої роботи.

Функція контролю повинна реалізовуватися на основі ходу планових робіт (операції, статистики, даних бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від встановлених показників роботи та аналізу причини відхилення.

В наш час постає питання про вироблення методів і механізмів, які б дозволили ефективно упереджувати потенційні та нейтралізувати наявні загрози й ризики використання потенціалу підприємства, які є наслідками недостатньої ефективності впровадження стратегії довгострокового розвитку. Розбудова сучасної системи управління потенціалом можлива лише за умов залучення і використання трудового потенціалу, продуктивної основи суспільства.

Прогресуючий спад у всіх галузях економіки, призводить до невпорядкованого і зростаючого відтоку висококваліфікованих фахівців. Найбільш небезпечного характеру процеси відтоку кваліфікованих фахівців набувають для тих галузей промислового потенціалу країни, що визначають її науково-технічний прогрес: машинобудування, електронна промисловість та приладобудування.

Збереження і відтворення виробничого потенціалу, його трансформацію відповідно до сучасних вимог необхідно визначити як найбільш важливі соціально-економічні пріоритети в системі національних інтересів. Вирішення цих завдань вимагає створення відповідного державного механізму, який би забезпечив постійне відстеження визначальних показників (індикаторів) стану трудового потенціалу у галузевому і регіональному розрізах, всебічний аналіз зміни цих показників, оцінку небезпек і розробку необхідних державних заходів.

Тому управління потенціалом підприємства повинно бути постійним, а для успішного впровадження необхідна розробка та впровадження відповідного підходу. Системи соціально-економічного управління, які визначають цілі та зміст процесу управління. Система управління керує формуванням та підтримкою основних факторів, які впливають на формування, управління та використання виробничого потенціалу підприємства.

Найважливішим компонентом ефективного управління корпоративним потенціалом є визначення внутрішніх та зовнішніх функцій бізнес-рішень. Очевидно, що оцінка ефективності поточних операцій та визначення резервів на вдосконалення та перспективи розвитку бізнесу є необхідними факторами для різних рівнів управління. Сама технологія діагностичної стадії повинна бути зведена до одного знаменника: ефективність використання економічних

ресурсів, рівень досягнутих стратегічних цілей, здатність системи поступово вдосконалюватися та відтворюватися і багато інших різномірних факторів.

Одним із таких заходів, який можна запровадити для збереження науково-технічного потенціалу держави - це забезпечення прямого бюджетного фінансування науково-технічної діяльності на рівні, не меншому за мінімально необхідний, яке матиме за мету відвернення загрози неконтрольованого розпаду науково-технічного потенціалу. [2].

Також потрібно розробити систему заходів щодо створення протидії існуючій тенденції відтоку висококваліфікованих кадрів з науково-технічної сфери за межі України. Одночасно з цим треба підвищувати значення програм, що стосуються цільового та конкурсного фінансування наукових і науково-технологічних завдань та розробок. Спроможність захистити пріоритетні національні інтереси в соціальній сфері є найважливішим завданням системи національного реформування та його головною функцією.

Однією з основ потенціалу є виробничий потенціал компанії. Враховуючи, що досягнення фінансової стійкості компанії є важливою умовою, потенціал повинен включати фінансові потенціали, оцінені за допомогою аналітичних коефіцієнтів, фінансової стабільності, ліквідності та корпоративних фінансів. Такий підхід забезпечує прогнозний аналіз змін зовнішніх та внутрішніх параметрів, заснований на всебічній оцінці фінансових можливостей компанії, розрахунку економічних та фінансових показників. Тому бажано включити інноваційний потенціал до складу потенціалу, що означає сукупність інтелектуальних, фінансових, матеріальних, трудових, інфраструктурних, інформаційних та комунікаційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Должанський І. З., & Загорна Т. О. (2006). *Управління потенціалом підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури.
2. Лепейко Т. І. (2017). *Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика*. Харків.: ХНЕУ.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

*Барановська Алла Андріївна,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
Суховеєва Світлана Олександрівна,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
науковий керівник - д.е.н. професор Бабич Д. В.*

Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств постійного пошуку напрямів покращення своєї конкурентоспроможності, чого можливо досягти чітким орієнтуванням на ефективне використання всіх наявних у його розпорядженні можливостей, що ще раз підкреслює вирішальну роль конкурентного потенціалу підприємства в процесі формування його конкурентоспроможності. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах реалізації його конкурентного потенціалу поділяється на два вектори: у короткостроковому плані першочерговою є проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів у конкурентні переваги, у довгостроковій перспективі – нагальним є пошук резервів та розвиток нових конкурентних переваг[1].

Відповідно, якщо підприємство для здійснення своєї діяльності має необхідний набір компетенцій і їхній якісний рівень високий та можливий до взаємного моделювання, то передумови для посилення конкурентних позицій та вибору активної стратегії у нього найкращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим для реалізації організаційної поведінки.

Таким чином, стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства — це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності підприємства, виявлення на основі комплексного аналізу його сильних і слабких сторін та розробка на основі цього конкурентних стратегій, які забезпечили б формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентними перевагами грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в цілому. Стратегічне управління конкурентними перевагами на сучасному етапі ринкових відносин має багато переваг над оперативним управлінням [2].

Саме стратегічне управління передбачає постійний і систематичний аналіз конкурентних переваг, який сприяє розвитку нових видів товарів, призначених для певних груп споживачів. Оперативне управління

конкурентними перевагами — це активний процес з короткостроковим горизонтом планування за допомогою тактичних засобів. Стратегічне управління конкурентними перевагами дає підприємству можливість досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання стратегічного потенціалу, під яким розуміють сукупність ресурсів і можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємства.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, дамо визначення стратегії розвитку підприємства, під якою будемо розуміти систему довгострокових цілей діяльності підприємства, а також систему методів, засобів, організаційних механізмів і інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу і використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів. [3].

В якості базових елементів стратегії економічного розвитку підприємства виокремимо наступні:

- стратегічні цілі діяльності організації - представляють собою опис в формалізованому вигляді бажаних параметрів її стратегічної позиції, що дозволяють направляти цю діяльність в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати;

- період дії стратегії - важливою умовою його визначення є передбачуваність розвитку економіки. Іншими факторами, що впливають на тривалість дії стратегії, є галузева приналежність, розмір підприємства, етап його життєвого циклу, наявність (доступність) необхідних ресурсів, рівень економічного потенціалу підприємства і т.д.;

- способи формалізації стратегії. Стратегія представлена у вигляді системи планів (орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей, виходячи з конкретних умов і стану ринку на кожному етапі розвитку), програм (комплекс заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегічної задачі, збалансований за термінами, виконавцям і ресурсів), бюджетів (кількісні плани в грошовому вираженні, що показують плановану величину доходів, витрат і капітал, який необхідно залучити для досягнення поставленої мети);

- організаційна структура управління підприємством та кадровий склад - представлені відповідними службами, моделями вирішення завдань, методами стимулювання прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень;

- методи управління ресурсами - до них можна віднести методи обліку, аналізу, планування, прогнозування, контролю, регулювання, бюджетування, реінжиніринг бізнесу;

- інформаційне забезпечення процесу управління і технічні засоби управління;
- сукупність матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних ресурсів підприємства і їх характеристики;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин підприємства (відносини з іншими організаціями, з фінансово-кредитною системою, відносини всередині підприємства, всередині об'єднань підприємств);
- ризики фінансово-господарської діяльності. Із зовнішніх факторів ризику слід зазначити джерела ризику, викликані кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, обумовлені порушенням надійності або труднощами формування нових зв'язків з споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів. Серед внутрішніх факторів ризику виступають функціональні особливості ризикової діяльності - виробничої, фінансової, маркетингової і т.д.

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку визначається існуючим станом підприємства, яке воно займає, його місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проектів та ін. Потенціал підприємства є основою для виробництва певної кількості та асортименту продукції, формування моделей мінімізації втрат та максимізації прибутку, визначення оптимальних співвідношень компонентів виробничої та організаційної структури управління та інших економічних механізмів. Можливість максимізувати потенціал вашої компанії сильно залежить від конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Джонсон Р.А. (2014). *Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників*. Київ : Видавничий дім «АртЕк».
2. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., & Іванова О.Ю. (2008). *Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток*. Харків: ІНЖЕК.
3. Василенко В.О., & Ткаченко Т.І. (2011). *Стратегічне управління підприємством*. Київ: ЦНЛ.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR POWER GRID MANAGEMENT AS A KEY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Oleh Lukianykhin,
PhD student,
Sumy State University, Sumy*

Sustainable growth is only possible with a stable energy grid. As humanity aims for sustainable development, there are many challenges in managing the grid, such as balancing demand and supply, integrating distributed and renewable energy sources, and general resilience to unexpected natural and political events [1].

The integration of artificial intelligence (AI) has the potential to provide solutions to those challenges. AI can revolutionize how the grid operates and help humanity achieve the goals of a stable, robust, and efficient power grid.

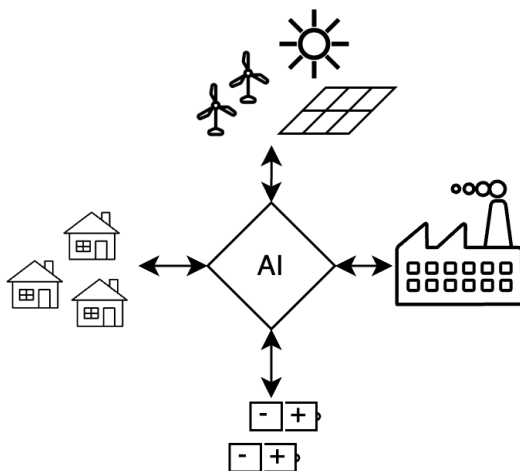


Figure 1. - AI-powered energy management in a grid with consumers of different sizes, distributed and renewable generation sources, electricity storage

In many areas, AI-based solutions may introduce additional efficiency in a power grid. Here are some of the most promising:

1. Real-time grid monitoring and identification of anomalies.
2. Predictive maintenance of the generation and distribution facilities.
3. Integration of renewable energy sources via generation forecasting and automated control.
4. Balancing demand and supply with AI-powered decision-making or automated control agents.

5. Introducing efficient demand response via real-time AI-based interventions.
6. Optimizing dynamic pricing and developing robust market models.
7. Providing reliable infrastructure for a large number of electric vehicles.
8. Efficient control of the energy distribution and storage, especially in the distributed use cases.

All of these approaches use AI's capability to handle vast amounts of data, intrinsic uncertainty, and stochasticity of the underlying physical processes. This allows forecasting, planning, and efficient energy supply and demand. Obviously, there is a direct economic benefit of reducing inefficiencies in the grid, which allows for saving budgets for environment-protecting technologies and other capital investments required for sustainable growth. However, some of these changes are required to shift long-term trends and achieve ambitious goals, e.g. successful integration of renewable energy sources can be possible only with the help of efficient solutions for generation forecasting. In addition, a stable and resilient grid is a requirement for sustainable growth in other industries.

There is a growing number of examples where AI-based solutions allow for better grid efficiency. In Germany, there is an initiative to employ AI to solve the problem of integrating a large number of individual households owning solar panels [2]. Each of the households generates a modest amount of energy with a hardly predictable power profile. Thus, it's challenging to integrate those prosumers into the physical grid and the market. On the contrary, if these households are combined in a virtual power plant, they can be efficiently integrated into both physical systems and the market, allowing for a more stable electricity grid and economic benefits for all stakeholders (Figure 1).

Therefore, integrating AI-based solutions will benefit energy providers and end users, industrial consumers, and private households. AI has the potential to solve some short-term problems and spare resources for long-term capital investments. Moreover, shifting industry trends with AI-powered solutions has great enabling potential for other technologies and is beneficial in the long term. All these factors are required for sustainable development, which is one of humanity's primary goals in the near future.

References:

1. BCG. (2021). Rising to the Challenges of Integrating Solar and Wind at Scale Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2021/addressing-variable-renewable-energy-challenges>
2. Flexa. (2024). We are building a VPP. Retrieved from <https://www.flexa.energy/about>

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ФІНАНСОВО - ТЕХНІЧНИХ ПРОЕКТАХ*

*Васильченко Микола Анатолійович,
магістрант групи УП.м-31,*

*Лук'янихін В.О., к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Актуальність теми управління ризиками в фінансових технологіях (фінтех) зростає з кожним роком, оскільки проекти стикаються з численними викликами в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Автоматизація стає важливим інструментом для підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення стабільності фінансових систем.

У процесі дослідження були використані методи аналізу процесів, кейси попередніх успіхів і невдач та сучасні технології визначення ризиків для отримання всебічного розуміння проблем. Вивчення теоретичних основ дозволило визначити основні ризики з якими стикаються фінтех проекти, такі як технічні, операційні, регуляторні та ринкові. Розглянуто методи управління ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків. Дослідження сучасних систем автоматизації управління ризиками, таких як спеціалізовані програмні рішення для фінтех галузі, зокрема такі відомі як SAP GRC [1] та MetricStream [2], виявило переваги використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) для автоматизації процесів управління ризиками.

Використання новітніх технологій у поєднанні з методами автоматизації відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ризиками, що робить цю тему надзвичайно важливою в умовах сучасних викликів у фінансовому секторі. А отже, автоматизація може суттєво покращити процеси управління ризиками, зокрема в таких важливих функціональних зонах [3]:

- Підвищення точності: зменшення помилок при ідентифікації та оцінці ризиків.
- Оптимізація ресурсів: скорочення часу на рутинні операції моніторингу.
- Покращення прогнозування: використання предиктивної аналітики для передбачення потенційних ризиків
- Забезпечення відповідності: автоматичне відстеження регуляторних вимог.

На підставі досліджень Генрі Стюарта [3] були визначені такі основні методи автоматизації управління ризиками у фінтех проектах:

- Впровадження систем моніторингу в режимі реального часу.
- Використання штучного інтелекту для аналізу даних.

- Автоматизація процесів звітності.
- Інтеграція систем раннього попередження.
- Створення автоматизованих панелей управління ризиками.
- Впровадження систем машинного навчання для виявлення аномалій.
- Автоматизація процесів верифікації та валідації.
- Використання хмарних технологій для масштабування систем управління ризиками

Впровадження цих методів автоматизації може значно підвищити ефективність управління ризиками, покращити безпеку фінансових операцій і зменшити операційні витрати фінтех проєктів.

Потенційний позитивний вплив від впровадження автоматизації управління ризиками на роботу фінтех проєктів виражається у кількох ключових аспектах:

- Підвищення надійності операцій: завдяки впровадженню автоматизованих систем моніторингу та контролю, фінансові операції стають більш захищеними та надійними, що підвищує довіру користувачів до фінтех сервісів.

- Зростання ефективності процесів: автоматизація сприяє оптимізації процесів управління ризиками, що дозволяє обробляти більший обсяг транзакцій за менший час без збільшення ризику помилок чи шахрайства.

- Оптимізація ресурсів: застосування автоматизованих систем веде до значної економії людських та фінансових ресурсів, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції та необхідності швидкого масштабування фінтех проєктів.

Проведені дослідження показують, що ефективне використання автоматизації веде до суттєвого підвищення якості управління ризиками без збільшення операційних витрат, а також до оптимізації ресурсів компанії.

Отже, інтеграція автоматизованих систем управління ризиками у фінтех проєкти є критично важливим завданням, яке визначає ефективність роботи фінансових сервісів і, як наслідок, сприяє підвищенню їх надійності та безпеки.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»*

Список використаних джерел:

1. SAP. (2023). What is GRC? Retrieved from <https://www.sap.com/products/financial-management/what-is-grc.html>
2. MetricStream. (2023). Platform. Retrieved from <https://www.metricstream.com/platform.htm>
3. Henry Stewart Publications. (2023). Journal of Risk Management in Financial Institutions. Retrieved from <https://www.henrystewartpublications.com/jrm>

ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ ТРАНСПОРТНИМ КОМПЛЕКСОМ*

*Морозов Ілля Сергійович,
магістрант групи АМ.м-31,
науковий керівник:*

*Лук'янихін В.О., к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасний муніципальний транспорт є критично важливим для забезпечення соціально-економічної стабільності міст та регіонів. Він сприяє мобільності населення, доступу до робочих місць, освіти, медицини, і є важливим інструментом територіального розвитку.

Для м. Суми та Сумської області управління транспортним комплексом потребує стратегічного підходу, оскільки *наявні проблеми*, включаючи застарілу інфраструктуру, незадовільну якість перевезень та недосконалість тарифної політики, стримують розвиток регіону.

Основні проблеми муніципального транспорту

1. Не якісна транспортна мережа.
2. Зношеність інфраструктури та транспорту.
3. Низька якість послуг.
4. Фінансові виклики.
5. Недосконалість управління:

Шляхи удосконалення системи управління муніципальним транспортним комплексом м. Суми та Сумської області, враховуючи сучасні виклики, специфіку регіону та можливості впровадження інноваційних підходів:

1. Розробка стратегії модернізації та розвитку транспорту до 2030 р.
2. Модернізація інфраструктури з інклюзивних позицій:
3. Оновлення та екологізація парку транспорту.
4. Діджиталізація транспортного комплексу.
5. Покращення тарифної політики.
6. Оптимізація маршрутної мережі.
7. Ефективне управління та прозорість фінансування.
8. Державно-приватне партнерство.

Реалізація цих заходів дозволить суттєво покращити якість транспортних послуг у м. Суми та Сумській області. Модернізація транспорту, оптимізація маршрутів і цифровізація управління сприятимуть підвищенню мобільності населення, зменшенню екологічного навантаження та стимулюванню економічного розвитку регіону.

Ефективне управління муніципальним транспортом неможливе без активної співпраці між органами влади, громадами, приватними

перевізниками та іншими зацікавленими сторонами. Участь громадськості та підтримка місцевих органів самоврядування забезпечують підґрунтя для впровадження інновацій, врахування місцевих потреб і підвищення довіри до транспортних реформ.

Ефективна взаємодія з громадами та органами місцевого самоврядування є критично важливою для успішної реформи муніципального транспорту. Вона сприяє підвищенню прозорості, забезпечує підтримку місцевих ініціатив і дозволяє врахувати реальні потреби мешканців. Розбудова такої співпраці стане основою для сталого розвитку транспортної інфраструктури м. Суми та Сумської області.

Очікувані результати від вдосконалення системи управління муніципальним транспортним комплексом у місті Суми та Сумській області є багатограними та охоплюють як якісні, так і кількісні зміни. Вони передбачають позитивний вплив на соціальні, економічні, екологічні та управлінські аспекти. А саме:

- *Покращення якості транспортних послуг під девізом «ДОСТУПНІСТЬ І КОМФОРТ»:*

збільшення кількості доступного транспорту для всіх груп населення, включаючи людей з обмеженими можливостями; оснащення транспорту кондиціонерами, системами навігації та інформаційними табло; підвищення пунктуальності та регулярності, зменшення затримок завдяки впровадженню електронних систем моніторингу руху транспорту; інтеграція систем GPS для надання пасажиром точного часу прибуття; зручність оплати, введення єдиного електронного квитка, що спрощує пересадку між видами транспорту.

- *Підвищення логістично-технічної ефективності транспортної системи:*

оптимізація маршрутів через зниження дублювання маршрутів, зменшення простоїв транспорту, забезпечення якісного покриття віддалених районів; модернізація парку транспорту; заміна застарілого транспорту на нові екологічні моделі (електробуси, тролейбуси з автономним ходом).

- *Посилення економічний ефекту:*

зменшення витрат на експлуатацію; використання енергоефективного транспорту дозволить суттєво скоротити витрати на паливо; створення нових робочих місць для задоволення потреб у водіях, механіках, фахівцях із цифрових систем управління та обслуговування інфраструктури; залучення інвестицій, впровадження проєктів державно-приватного партнерства, які сприятимуть розширенню фінансових можливостей муніципалітету.

- *Формування комплексу соціальних ефектів:*

зростання мобільності населення через поліпшення транспортного сполучення між віддаленими населеними пунктами та центром міста;

спрощення доступу до роботи, навчання, медичних послуг і культурних заходів; врахування інтересів громади, підвищення рівня довіри до місцевої влади, формування позитивного іміджу органів самоврядування як основи комплексу реформ в усіх сферах.

- *Приєднання до світового тренду екологізації в контексті сталого розвитку:*

зменшення рівня забруднення; впровадження екологічного транспорту (електробусів) знизить викиди парникових газів і поліпшить якість повітря.

- *Інтеграція з цифровими і безпековими технологіями:*

автоматизація систем управління рухом і впровадження мобільних додатків для пасажирів забезпечать швидкий доступ до інформації про транспорт. Підвищення безпеки транспорту завдяки використанню систем відеоспостереження та моніторингу.

- *Регіональна інтеграція:*

транспортна єдність області, узгодження міських і міжміських маршрутів сприятиме зручнішому пересуванню між населеними пунктами області; покращення сполучення сприятиме розвитку туризму, культурного обміну та регіональної економіки.

- *Покращення управління транспортною системою*

прозорість і підзвітність, регулярні звіти про використання бюджетних коштів і впровадження реформ зміцнять довіру громади; введення єдиного органу управління транспортом сприятиме координації всіх видів транспорту та швидкому реагуванню на виклики.

Комплексна модернізація системи муніципального транспорту в Сумах і Сумській області сприятиме *покращенню якості життя громадян*, зменшенню екологічного навантаження та створенню сучасної транспортної інфраструктури, що відповідає європейським стандартам.

Вищенаведені пропозиції щодо удосконалення транспортного комплексу м. Суми та Сумської області відображають важливість комплексного підходу до реформування цієї системи. Основною метою є створення транспорту, який відповідає потребам сучасного суспільства, підтримує економічний розвиток і дбає про екологію регіону. Це передбачає не лише технічну модернізацію, але й побудову ефективної управлінської моделі, що базується на співпраці з громадами, прозорості й підзвітності.

Розвиток транспортної інфраструктури має ґрунтуватися на стратегічному плануванні, яке враховує як поточні потреби, так і майбутні виклики. Серед них — демографічні зміни, урбанізація, екологічні загрози та економічні особливості регіону. Успішність реформ залежить від готовності громад і місцевої влади до впровадження інновацій, таких як електронний квиток, системи GPS та інтегровані цифрові платформи.

Важливою складовою є соціальна орієнтація транспортної системи, що забезпечує рівний доступ для всіх верств населення, особливо маломобільних груп і жителів віддалених районів. Впровадження механізмів зворотного зв'язку та моніторингу якості послуг дозволить врахувати потреби громадян, покращити їхнє задоволення від користування транспортом і підвищити довіру до влади.

Екологічна модернізація транспорту, включаючи перехід на електротранспорт і скорочення використання старих моделей, сприятиме зменшенню забруднення навколишнього середовища, поліпшенню здоров'я мешканців і відповідатиме міжнародним стандартам сталого розвитку.

Таким чином, удосконалення транспортної системи має на меті створення доступної, комфортної, безпечної та екологічної інфраструктури, яка стане основою для соціально-економічного підйому Сумського регіону, забезпечуючи його конкурентоспроможність та гармонійний розвиток у майбутньому.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Звіт Департаменту інфраструктури Сумської обласної державної адміністрації за 2023 рік. [Електронний ресурс].
2. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Звіти про інвестиції в громадський транспорт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ebrd.com>
3. Іваненко В. "Модернізація муніципального транспорту в умовах цифрової трансформації". Науковий журнал "Економіка і транспорт", 2022, №3.
4. Петрова О. "Екологізація транспорту як ключовий елемент сталого розвитку регіонів". Збірник наукових праць, 2021.
5. Дані Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Програма розвитку транспорту м. Суми на 2021–2025 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: офіційний сайт Сумської міської ради: <https://smr.gov.ua>.
7. Практики організації транспорту в містах ЄС. Звіт Міжнародного транспортного форуму, 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.itf-oecd.org>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСІВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Матвєєва Юлія Анатоліївна,

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Сурмай Галина Олександрівна

студентка спеціальності «Менеджмент», гр. Мз-22-3с

Сумський державний університет, м. Суми

У сучасних умовах, коли зростає навантаження на медичні заклади, важливим питанням є роль належного управління адміністративними структурами в охороні здоров'я для забезпечення високих стандартів надання медичних послуг та покращення організаційних процесів.

Управління офісами в галузі охорони здоров'я – це комплексне адміністрування та координація всіх процесів у медичних установах, включаючи фінансові операції, управління персоналом, забезпечення належних умов для лікування пацієнтів і впровадження новітніх технологій. Головна мета – підвищення якості медичних послуг і ефективності роботи офісів, що сприяє задоволенню потреб пацієнтів та підтримці високих стандартів охорони здоров'я.

У свою чергу є доцільним дослідження зарубіжного досвіду в управлінні та організації офісів у галузі охорони здоров'я, оскільки отримані результати дозволять впроваджувати ефективні практики, що вже зарекомендували себе в розвинених країнах. Це сприяє оптимізації робочих процесів, покращенню якості медичних послуг і впровадженню новітніх технологій для зменшення адміністративного навантаження.

Аналіз міжнародних моделей допомагає вдосконалити управлінські стратегії, підвищити ефективність взаємодії з пацієнтами та забезпечити доступність медичних послуг, що є важливими аспектами для розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Кейси найкращих зарубіжних практик до управління медичними закладами репрезентовано у таблиці 1.

Таблиця 1 - Кейси найкращих зарубіжних практик до управління медичними закладами

	Заклад/країна	Особливості управління
	One Medical (США), [1]	Інтегрована система управління підтримує безперервний догляд за пацієнтами через систему електронних медичних записів, покращуючи спілкування між лікарями та пацієнтами.

Продовження таблиці 1

	Клініка Мейо в Рочестері, Міннесота, США, [2]	Медичні центри дотримуються принципу «цілощого середовища», зосереджуючись на оздоровленні за допомогою зелених насаджень, арт-терапії та зон релаксації як для пацієнтів, так і для відвідувачів. Використовується мультидисциплінарний командний підхід, який забезпечує безперерійну співпрацю між фахівцями, дозволяючи пацієнтам отримувати комплексну допомогу в одному місці.
	Міжнародний госпіталь OASIS [3]	Використовуються високі технології з біофільними елементами, що сприяють спокою. Повний спектр медичного лікування, візуалізації та лабораторних робіт, розроблених відповідно до міжнародних стандартів медичної допомоги. Персонал володіє кількома мовами. Мови, якими розмовляють лікарі, включають: англійську, китайську, японську, французьку, іспанську, німецьку, голландську, корейську та перську. Лікарі пройшли міжнародне навчання. Програми «пацієнт на першому місці» спрощують процедури та видають перевагу комфорту та ефективності пацієнтів.
	Nuffield Health City Clinic (Великобританія), [4]	Персоналізований та комплексний підхід до догляду, що включає інтегровані цифрові записи, забезпечує безперерійний перехід пацієнтів між спеціалістами, оптимізуючи процес надання медичних послуг і покращуючи координацію лікування.
	Dignity Health's Mercy Virtual Care Center (USA), [5]	Повністю віртуальна лікарня, де лікарі та медсестри надають догляд через телемедицину, перетворюючи пацієнтські простори на віртуальні, а не фізичні. Працює цілодобово, надаючи віддалену підтримку лікарням, зменшуючи навантаження на місцеві заклади та покращуючи доступ до медичних послуг у сільських районах.
	Siloam Hospitals Kebon Jeruk (Індонезія), [6]	Використовує сімейно-орієнтований підхід до догляду, що забезпечує активну участь родини у процесах відновлення та навчання пацієнтів, сприяючи більш ефективному лікуванню та реабілітації.
	New York-Presbyterian David H. Koch Center (США), [7]	Використовує передові технології як для стаціонарних, так і для амбулаторних послуг, оптимізуючи процедури та скорочуючи час очікування пацієнтів.

Аналіз підходів, що використовуються в клініках різних країн, дозволяє визначити низку інноваційних стратегій, які можна адаптувати до медичної

системи України для підвищення ефективності надання медичних послуг та поліпшення якості лікування.

Для покращення якості медичних послуг в Україні важливо впроваджувати міжнародні стандарти та інноваційні підходи. Одним із таких є використання електронних медичних записів (як в One Medical, США), що забезпечить безперервний догляд і покращить комунікацію між лікарями та пацієнтами. Впровадження принципу цілющого середовища (як у Клініці Мейо, США), з використанням зелені та зон релаксації, сприятиме швидшому відновленню пацієнтів та зменшить стрес.

Стандартизація медичних процесів, включаючи чітко визначені протоколи лікування та міжнародні сертифікації (наприклад, ISO або JCI), дозволить забезпечити рівність у якості послуг по всій країні. Крім того, мультидисциплінарний підхід дозволить об'єднати зусилля різних спеціалістів для комплексного лікування пацієнтів.

Використання телемедицини (як у Dignity Health's Mercy Virtual Care Center, США) забезпечить віддалену підтримку та полегшить доступ до медичних послуг у віддалених регіонах України. Сімейно-орієнтований підхід (як у Siloam Hospitals Kebon Jeruk, Індонезія) допоможе залучити родину до лікування, покращуючи результати реабілітації.

Інтеграція передових технологій (як у New York-Presbyterian David H. Koch Center, США) зменшить час очікування та оптимізує медичні процедури, що підвищить ефективність лікування. Впровадження таких стандартів допоможе створити більш доступну та ефективну систему охорони здоров'я в Україні.

Список використаних джерел:

1. One Medical plans to move into North Carolina, Wisconsin amid Q2 membership jumps. URL: <https://www.fiercehealthcare.com/tech/one-medical-membership-jumps-25-q2-as-company-expands-into-two-new-markets>
2. Mayo Clinic in Rochester, Minnesota. URL: <https://www.mayoclinic.org/patient-visitor-guide/minnesota>
3. OASIS International Hospital. URL: <https://www.oasishealth.cn/en/index>
4. Nuffield Health: How you feel tomorrow starts today URL: <https://www.nuffieldhealth.com/>
5. Mercy Virtual Care Center: A deep dive into a virtual hospital. URL: <https://www.healthcareitnews.com/news/mercy-virtual-care-center-deep-dive-virtual-hospital>
6. Siloam Hospitals Kebon Jeruk. URL: <https://www.siloamhospitals.com/rumah-sakit/siloam-hospitals-kebon-jeruk>
7. David H. Koch Center. URL: <https://www.nyp.org/locations/david-h-koch-center>

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІЙ ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Тетяна Майборода,

к.е.н, доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Денис Товстуха,

студент,

Сумський державний університет, м. Суми

На сучасному етапі розвитку сільськогосподарського бізнесу спостерігається недостатній рівень його ефективності, що зумовлено фінансово-економічною нестабільністю, політичними факторами та наслідками кризових явищ. Аналіз підприємницької діяльності у провідних галузях, зокрема у сільському господарстві, у розвинених країнах свідчить, що підвищення конкурентоспроможності продукції можливе лише за умови інтеграції різноманітних форм, методів, інструментів регулювання та підтримки, а також впровадження проєктного підходу. Така проєктна діяльність має бути спрямована на розробку нових продуктів, покращення їх якості, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження ефективних виробничих технологій, створення економічно вигідних логістичних рішень та оптимізацію взаємодії з контрагентами.

Зовнішні ринки сільськогосподарської продукції не є гнучкими, тому наша держава має можливості бути і в подальшому основним гравцем на ньому, за прогнозними даними до 2030 р., у т.ч. й за песимістичними сценаріями розвитку світової економіки. Сільське господарство є складним економіко-технічним нашої країни, однак воно є водночас і сферою, що залежить від зовнішніх факторів середовища, і як виявляється, не лише природно-кліматичних, однак ще й кон'юнктурно-світових, і навіть від рівня військової захищеності держави.

Сільськогосподарський комплекс України є однією з найважливіших ланок економічних систем більшості країн світу з ринковою економікою. До 2022 р. Україна постачала понад 15% світового експорту кукурудзи, 10% пшениці, 15-20% ячменю, понад 50% соняшникової олії (Пилипов І., 2023). На рослинництво і кормовиробництво припадало близько 90% орних земель в Україні, з них до 30% відведено під кормові культури. У рослинництві до половини побічної продукції – це солома, стебла кукурудзи і сорго, жом, патока та інші, які через проміжну галузь - кормовиробництво - використовуються у тваринництві, що відповідно потребує підвищення конкурентоспроможності продукції в разі провадження проєктної діяльності (Савченко М.В., Шкуренко О.В., 2022).

Події 2022 р. також відкрили неочікувані результати: українські компанії

почали завойовувати світові ринки та простір ЄС. Зважаючи на те, що третина вітчизняних земель є потенційно небезпечною для сільськогосподарських робіт через мінування та хімічні забруднювачі, в перспективі може виникнути ситуація «перенесення» сільськогосподарського виробництва та закордонні рубежі (збитки від засмічення та забруднення українських площ перевищили в 2022 р. 845 млрд. грн. за даними Державної екологічної інспекції) (AgroPolit.com: Гаряча агрополітика, 2023).

Сучасні тренди виходу на зовнішні ринки сільськогосподарського комплексу України полягають у:

- зміні світових географічних сегментів та спеціалізації виробництва;
- реорганізації економіко-політичних ринків збуту та розширенні списку країн реципієнтів;
- політичних та економічних домовленостях між країнами та континентами та зниження рівня світового тероризму;
- впровадженні нових технологій щодо підвищення врожайності та продуктивності галузі;
- пошуку нових форматів доставки та збуту продукції, а також врахуванні попиту на кон'юнктуру ринків і появу нових ніш.

Сьогодні в економічній літературі відсутнє однозначне загальноприйняте визначення конкурентоспроможності продукції та відповідним факторам, що надають перевагу над конкурентами, тобто спрямованості проєктів. Різні авторські позиції обумовлені тим, що конкурентоспроможність продукції розглядається на різних рівнях – регіональному, національному та світовому ринках (Давиденко Н.М., Скрипник Г.О., 2018).

В загальному розумінні проєкт – це вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату у визначений термін. «Кодекс знань про управління проєктами» дає визначення проєкту, згідно якого це задача з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв'язання (Пилипов І., 2023).

Управління проєктами - це застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду для досягнення конкретних цілей проєкту відповідно до критеріїв прийняття проєкту в рамках узгоджених параметрів, які мають кінцеві результати, обмежені певними часовими рамками та бюджетом. Як зазначено в РМВОК®, планування ресурсів - поряд з оцінкою витрат, бюджетуванням і контролем - є частиною управління вартістю проєкту (РМІ, 2021).

Управлінські рішення щодо розвитку проєктів базуються на:

- потенціалі зміни та зростання обраних ключових фінансово-економічних показників;
- ймовірних оцінках покращення фінансових результатів (виручку та

прибутку);

- плануванні темпів збільшення обсягів чи залучення капітальних інвестицій для оновлення і створення нових видів продукції та послуг;
- прогнозуванні напрямків збуту та їх ефективності.

До основних завдань розробки проєктів відносяться комплексна бізнес-діагностика діяльності підприємства, визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами, бюджету, термінів та необхідних заходів, обґрунтування очікуваної ефективності проєкту, головних ризиків та способів їх мінімізації та ін.

В науковій літературі виділяють такі елементи проєкту як задум (проблема, завдання), засоби реалізації (рішення), цілі реалізації (результати, рішення) (Давиденко Н.М., Скрипник Г.О., 2018).

Серед основних особливостей, обов'язкових характеристик, які притаманні будь-якому проєкту, визначають наступні:

- завдання, мету, що виражаються в певному кінцевому результаті;
- дати початку та кінця, проміжні дати отримання або досягнення певних проміжних результатів;
- різноманітні ресурси – фінансових, кадрових, технічних, технологічних тощо, які інколи бувають вкрай обмеженими, мають певний ліміт.

Ефективність сільськогосподарської галузі має визначатися не лише сукупністю показників функціонування, але й зваженою діяльністю відповідних галузевих виробничих структур, які спрямовуватимуть їх стабільний розвиток і успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ознакам проєкту виступають, спрямованість на досягнення конкретної мети, базування на координованому виконанні пов'язаних між собою дій, обмеженість у часі виконання, визначеність певної дати початку і закінчення, наявність певного бюджету, неповторність, унікальність (Власенко Т.А., 2019).

Управління проєктами, або проєктний менеджмент, розглядається як універсальна мова спілкування між учасниками проєкту. Програма робіт є сукупністю кількох проєктів, спрямованих на досягнення загальної бізнес-мети.

Напрямки реалізації проєктної діяльності підприємства мають базуватись на:

- просуванні підприємства по видах продукції, які обрані для диверсифікації;
- заходах щодо покращення довгострокової роботи з портфелем ділової активності при умові, що диверсифікація вже досягнута;
- спробах використати стратегічні переваги.

Проект передбачає наявність плану досягнення поставлених цілей (комплексу робіт), а також наявність системи повноважень і відповідальності за досягнення цілей на чолі з менеджером проекту. Перспективи реалізації проєктів щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції мають бути спрямовані на:

- інтеграцією з іншими науками та галузями народного господарства;
- впровадженням нових ефективних статистично-економічних методів досліджень;
- адаптацію підходів до управління комплексом маркетингу;
- отримання міжнародного фінансування та грантів від країн-партнерів;
- відкриття нових логістичних коридорів;
- виділення окремих спеціалізованих галузей у профільні напрямки збуту продукції відповідно до потреб країн та їх економічного потенціалу розвитку в майбутньому.

Отже, кінцевою метою і основним завданням будь-якого проєкту є унікальний продукт, послуга. Проєкт, як діяльність, має ряд властивих йому рис, наявність яких допоможе суб'єктам господарювання здійснити ефективну реалізацію запланованих програм. Ринкові умови диктують власні вимоги розвитку діяльності підприємств сільськогосподарського напрямку, потребуючи розмаїття засобів проєктної діяльності, яка спрямована на підвищення якості продукції, працюючи на випередження конкурентів, сприяючи виходу України на нові зарубіжні ринки.

Список використаних джерел:

1. Пилипов, І. (2023). Україна – третій постачальник агропромислової продукції в ЄС [Електронний ресурс]. Економічна правда. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/24/706983/>
2. Савченко, М. В., & Шкуренко, О. В. (2022). Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік [Електронний ресурс]. Проблеми економіки. Retrieved from https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_4_0_47_54
3. AgroPolit.com: Гаряча агрополітика. (2023). Через повномасштабну війну посівні площі в Україні зменшилися на 25% [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://agropolit.com/news/24947-cherez-povnomasshtabnu-viynu-posivni-ploschi-v-ukrayini-zmenshilis-na-25>
4. Давиденко, Н. М., & Скрипник, Г. О. (2018). Проєктне фінансування: навчальний посібник. Київ: Наукова столиця.
5. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.
6. Власенко, Т. А. (2019). Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 25(1), 50–53.

СОНЯЧНІ ЕЛЕКТРОСТАНЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

*Сулим Вікторія Василівна,
к.е.н., доцент,*

*Мозговий Нікіта Олегович,
здобувач гр.М-12 ан,*

Сумський державний університет, м. Суми

Сонячні електростанції набувають дедалі більшої популярності у світі, і їх використання є актуальним через низку глобальних, економічних, соціальних та екологічних факторів. Вони відіграють важливу роль у формуванні стійкої енергетичної системи майбутнього нашої держави, особливо в період післявоєнної відбудови.

Сонячні електростанції є ключовим елементом для підвищення енергетичної незалежності країни, регіону чи домогосподарства. Вони дозволяють зменшити залежність від імпорту енергоресурсів, диверсифікувати енергетичний баланс та забезпечити стабільність енергопостачання.

Сонячні електростанції перетворюють сонячне випромінювання в електричну енергію за допомогою фотоелектричних панелей, що генерують постійний струм, який перетворюється в змінний для споживання, а також теплових установок, що використовують тепло сонця для вироблення пари та генерації електрики. Сьогодні використовують різні типи сонячних електростанцій. Зокрема, промислові сонячні електростанції (великі установки для виробництва енергії, яка постачається в електромережу), мікроелектростанції для домогосподарств, що використовують для забезпечення енергії приватних будинків, гібридні системи (поєднання сонячних електростанцій із традиційними джерелами енергії або акумуляторами), а також автономні системи, які використовують в місцях без доступу до централізованої мережі.

Сонячні електростанції є ефективним рішенням для генерації екологічно чистої енергії, яке має численні переваги для навколишнього середовища, економіки та енергетичної системи. Розглянемо основні з них.

Сонячна енергія є локальним, доступним і невичерпним джерелом енергії, що усуває потребу у викопному паливі, яке здебільшого імпортується, а також сприяє зниженню енергетичних ризиків завдяки зменшенню залежності від цінових коливань нафти, газу чи вугілля на міжнародних ринках. Сонячні станції сприяють розвитку енергетичної автономії для домогосподарств та бізнесу. Домогосподарства та підприємства можуть встановлювати сонячні панелі на дахах чи земельних ділянках, зменшуючи залежність від центральної електромережі, а поєднання сонячних панелей із системами зберігання енергії (акумуляторами) дозволяє забезпечити автономне живлення навіть у випадку перебоїв у мережі. У разі дефіциту або перебоїв із постачанням традиційних енергоресурсів сонячні електростанції

стають надійним резервним джерелом, локальне виробництво енергії також скорочує потребу у великих інфраструктурних витратах для транспортування електрики на далекі відстані. Серед економічних переваг використання сонячних електростанцій можна виділити скорочення імпорتنих витрат завдяки заміні імпортованих енергоносіїв власним виробництвом сонячної енергії, що зменшує витрати на імпорт і сприяє зміцненню економіки. Ще однією вагомою перевагою є стабільні ціни на енергію, адже сонячна енергія не залежить від коливань світових цін на сировину, що забезпечує передбачуваність витрат (Габер та ін., 2024).

Існує ряд викликів, пов'язаних із використанням альтернативних джерел енергії:

- залежність від погодних умов (ефективність роботи залежить від сонячного освітлення);

- початкові інвестиції (висока вартість встановлення системи може бути стримуючим фактором);

- проблеми з утилізацією (необхідність відповідальної переробки використаних панелей);

- потреба в акумуляторах (для автономної роботи потрібні ефективні системи накопичення енергії) (Олійник. 2018).

Проте, не зважаючи на певні труднощі, пов'язані з експлуатацією, використання сонячних електростанцій у перспективі може сприяти ряду перетворень у системі енергозабезпечення та переходу до «зеленої» енергетики. Сонячна енергія доступна в усьому світі, що робить її надійним джерелом енергії, а виробництво електрики на основі неї не супроводжується шкідливими викидами в атмосферу. Крім того, розвиток сонячної енергетики сприятиме створенню робочих місць у сфері виробництва, монтажу та обслуговування обладнання, а також скороченню викидів парникових газів, які спричиняють кліматичні зміни. Як бачимо, перехід до "зеленої" енергетики завдяки сонячним електростанціям є не лише екологічною, але й економічно вигідною стратегією. Він сприяє зменшенню викидів, забезпечує стабільність енергопостачання та створює нові можливості для розвитку суспільства.

Отже, сонячні електростанції є одним із найважливіших інструментів для досягнення сталого розвитку, що дозволяє забезпечити чисту енергію, зменшити вплив на довкілля та стимулювати соціально-економічне зростання, створюючи стабільне майбутнє для всього людства.

Робота виконана в межах науково-дослідної теми 0123U100112 «Післявоєнне відновлення енергетики України: оптимізація управління відходами з урахуванням здоров'я населення, екологічних, інвестиційних, податкових детермінант».

Список використаних джерел:

1. А. А. Габер, Л. Т. Зіангірова, Ю. В. Берменко, В. С. Габер (2024). Переваги та недоліки автономних сонячних електростанцій. Збірник наукових праць ОДАТРА N1(24). С. 45 – 50.

2. Олійник Ю. С. (2018). Використання сонячних батарей у сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: технічні науки. Том 29 (68) № 2. С. 220 – 223.

ENERGY INNOVATIONS AND THEIR ROLE IN SHAPING SUSTAINABLE URBAN INFRASTRUCTURE FOR THE TRANSITION TO A CARBON-FREE ECONOMY*

Anastasiia Niesheva
Assistant Professor
Sumy State University, Sumy

As cities around the globe confront the escalating challenges posed by climate change, environmental degradation, and rapid urbanization, the urgency for sustainable urban infrastructure has reached unprecedented levels. A pivotal factor driving this transition is energy innovation, which is essential for reducing carbon emissions, enhancing energy efficiency, and ensuring the long-term viability of urban areas. Considering the global movement towards a carbon-free economy, the significance of innovative energy technologies cannot be emphasized enough. This thesis examines how advancements in energy can influence urban infrastructure and facilitate a successful shift to a carbon-neutral economy. [1]

Energy innovation includes a diverse array of technological advancements designed to revolutionize how we produce, distribute, and utilize energy. In urban settings, the integration of renewable energy sources—such as solar, wind, and geothermal power—combined with advanced energy storage solutions and smart grid technologies presents substantial opportunities to decrease dependence on fossil fuels. These innovations go beyond merely substituting traditional energy sources; they also foster more efficient and decentralized energy systems capable of meeting the increasing energy demands of cities while minimizing their environmental impact. [2]

The incorporation of renewable energy technologies into urban infrastructure is essential for creating carbon-free cities. For example, the extensive use of solar panels on both residential and commercial buildings, along with the establishment of large wind farms, can greatly diminish reliance on non-renewable energy sources. Additionally, advancements in energy storage solutions, such as batteries and other systems, enable cities to store surplus renewable energy for future use, effectively addressing the intermittent challenges that often accompany renewable energy generation. [3]

Another vital innovation in the energy sector is the emergence of smart grids. These advanced systems utilize cutting-edge communication and information technology to efficiently monitor and manage electricity flow. This results in a more adaptable, responsive, and reliable energy network that can better integrate renewable energy sources, balance supply and demand, and optimize overall energy consumption. For urban areas, smart grids can help minimize energy waste, enhance grid stability, and improve the resilience of the entire energy system. [3]

Furthermore, energy management systems (EMS) are becoming increasingly crucial for optimizing energy consumption in urban environments. These systems leverage data analytics and real-time monitoring to detect energy usage patterns, predict demand, and manage energy distribution dynamically. By integrating EMS with renewable energy sources and smart grids, cities can lower their carbon emissions while enhancing energy efficiency across residential, commercial, and industrial sectors. [3]

Transitioning to a carbon-free economy in urban areas involves not just the generation and distribution of energy but also the consumption practices within buildings and infrastructure. Green building technologies, which encompass energy-efficient designs, materials, and systems, play a vital role in decreasing energy demand and minimizing the environmental impact of urban development. Since buildings account for a significant share of global energy consumption, adopting energy-efficient solutions can lead to substantial reductions in both energy use and carbon emissions. [4]

The integration of EMS into urban planning allows for more informed decision-making regarding energy use, ultimately fostering a more sustainable urban environment. By combining innovative technologies with a focus on efficiency, cities can create infrastructures that support long-term sustainability goals while addressing immediate energy challenges. [4]

Innovative building technologies, including passive design principles, high-performance insulation, energy-efficient lighting, and advanced HVAC systems, can lead to a reduction in a building's energy demand by 10% or more. Additionally, the integration of renewable energy solutions like solar panels and wind turbines not only lowers carbon emissions but also enhances energy independence and resilience. [5]

While the potential of energy innovations is significant, their effective incorporation into urban infrastructure largely relies on the actions of governments and policymakers. For cities to successfully transition to a carbon-free economy, a coordinated effort among local governments, the private sector, and the public is essential. Governments can facilitate this shift by implementing policies that encourage the adoption of renewable energy technologies, enhance energy efficiency standards, and promote sustainable urban planning practices.

Financial incentives, such as subsidies and tax credits for renewable energy installations, are crucial for making energy innovations more affordable and accessible to urban populations. Governments can also bolster research and development in clean energy technologies, invest in large-scale infrastructure projects, and establish regulatory frameworks that ensure the long-term sustainability of energy systems.

Despite the significant advancements in energy innovation, several challenges remain. One of the primary obstacles is the high initial cost associated with

renewable energy technologies and energy-efficient systems. While the long-term advantages of these innovations are evident, many cities encounter financial limitations that hinder their ability to invest in such infrastructure. Additionally, integrating new technologies into existing urban frameworks often necessitates substantial changes to city planning, policies, and regulations.

However, the future outlook for energy innovations in urban infrastructure is indeed promising. As technology continues to evolve and the costs associated with renewable energy and energy storage decline, the transition to a carbon-free economy will become increasingly achievable. With appropriate policies, strategic investments, and collaboration among various stakeholders, cities can significantly reduce their carbon emissions while fostering more livable, resilient, and sustainable urban environments for future generations.

In conclusion, energy innovations are essential for developing sustainable urban infrastructure and facilitating the shift toward a carbon-free economy. By incorporating renewable energy sources, smart grids, energy management systems, and green building technologies, cities can lower their carbon emissions, enhance energy efficiency, and build a more resilient future. However, realizing this vision requires strong political commitment, targeted investments, and cooperation across all sectors of society. With ongoing innovation and dedication, cities can take the lead in establishing a carbon-free economy that benefits both people and the planet.

**Funding: This research was funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine, “Transfer of Green Innovations in the Energy Sector of Ukraine: A Multiplicative Stochastic Model of the Transition to a Carbon-Neutral Economy” – grant 0122U000769.*

References:

1. Shahidehpour, M., Li, Z., & Ganji, M. (2018). Smart cities for a sustainable urbanization: Illuminating the need for establishing smart urban infrastructures. *IEEE Electrification Magazine*, 6(2), 16-33. <https://doi.org/10.1109/mele.2018.2816840>
2. Buonomano, A., Barone, G., & Forzano, C. (2023). Latest advancements and challenges of technologies and methods for accelerating the sustainable energy transition. *Energy Reports*, 9, 3343-3355. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2023.02.015>
3. Østergaard, P. A., Duic, N., Noorollahi, Y., & Kalogirou, S. (2023). Advances in renewable energy for sustainable development. *Renewable Energy*, 219, 119377. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.119377>
4. Umoh A., Ohenhen P., Chidolue O., Ngozichukwu B., Fafure A., & Ibekwe K. (2024). Incorporating energy efficiency in urban planning: A review of policies and best practices. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(1), 83-98. <https://doi.org/10.51594/estj.v5i1.729>
5. Shahee, A., Abdoos, M., Aslani, A., & Zahedi, R. (2024). Reducing the energy consumption of buildings by implementing insulation scenarios and using renewable energies. *Energy Informatics*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s42162-024-00311-9>

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ*

Мартинець В.В.,

к.е.н., доцент,

Сумський державний університет, м. Суми

Білошапка В.А.,

Студентка,

Сумський державний університет, м. Суми

Освіта являється однією з ключових сфер суспільного життя, яка забезпечує рівень соціально-економічного розвитку держави. Державна політика у цій сфері спрямована на забезпечення доступу до якісної освіти, створення рівних можливостей для навчання та розвитку людини, відповідно до сучасних умов та викликів (З. У.: «Про освіту»).

Основу такої політики створює законодавча база, яка регулює діяльність навчальних закладів, права й обов'язки учасників освітнього процесу, а також стандарти якості освіти. Успішна реалізація цих норм залежить від низки факторів, серед яких рівень фінансування, доступність освіти, технічне забезпечення закладів освіти, а також ефективність державних рішень у сфері освіти.

Обсяги фінансування освітньої сфери наведені на рисунку 1.

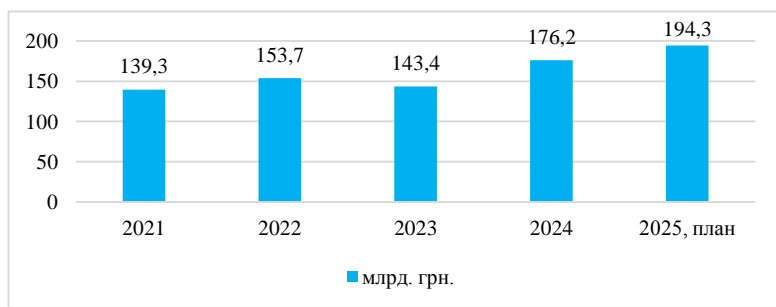


Рисунок 1 – Обсяг фінансування освіти і науки протягом 2021-2025 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі МОН, 2024.

З рисунку 1 можна зазначити, що в загальному за 4 роки відбулося збільшення обсягів фінансування освіти. Проте також варто відзначити, що у 2023 році було виділено 143,4 млрд. грн., що на 10,3 млрд. грн. менше ніж у попередній рік. Що вказує на зміну пріоритетів фінансування з початком війни. Надалі обсяги фінансування значно зросли, за прогнозами у 2025 року також відбудеться зростання на 18,1 млрд. грн. у порівнянні з 2024 роком.

Тобто відбувається збільшення фінансування у напрямках освіти та науки, що вказує на зорієнтованість політики на підвищення якості освіти.

Також значну увагу варто звернути на доступність освіти. Проаналізуємо кількість закладів освіти в Україні та учнів, що припадають на них (рис.2).

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Міська та сільська місцевості								
Кількість закладів, од	6858	6180	5521	5194	4873	3991	2976	2701
Кількість учнів, тис. ос.	845,5	921,7	041,7	138,5	211,5	230,4	041,9	906,1
Сільська місцевість								
Кількість закладів, од	1215	0581	964	622	302	446	698	439
Кількість учнів, тис. ос.	184,8	178,6	194,5	203,5	212,2	195,7	134,0	099,3

Рисунок 2 – Заклади загальної середньої освіти України у 2016–2023 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі Державна служба статистики України.

Як можна побачити кількість закладів освіти зменшувалась протягом всього аналізованого періоду з 16858 закладів у 2016 році до 12701 заклада у 2023 році. У сільській місцевості за цей час закрили 3776 шкіл. Найбільше зменшення шкіл відбулося у 2020-2022 років, коли за рік закривали близько 1000 шкіл, більша частина яких знаходилась саме в сільській місцевості. На ці роки припала реформа, що передбачала закриття малокомплектних шкіл та і переведення учнів до опорних. Очікується, що це дозволить зосередити ресурси на більш ефективних закладах та забезпечити кращі умови для навчання.

Проте якщо розглянути кількість учнів, то у 2016-2021 рр. відбувалося їх постійне зростання. Але у 2022-2023 рр. відбулося значне зменшення дітей, що спричинене масовою міграцією у зв'язку з війною. У сільській місцевості спостерігається така ж тенденція, але в загальному відбулося зменшення учнів у порівнянні з 2016 роком.

Тобто можна зазначити, що попри направленість політики на оптимізація фінансування, виникають додаткові виклики, щодо доступності освіти для всього населення.

Щодо кількості закладів вищої освіти (рис.3), то їх кількість досить сильно коливається. У період 2016-2018 рр. їх кількість коливалася в межах близьких 370. Надалі у 2019-2020 роках відбулися значні зміни і кількість закладів вищої освіти (ЗВО) досягла 515, з яких аж 332 заклади перебували на державній формі власності. Після чого спостерігається тенденція до зменшення ЗВО і у 2023 році їх кількість становить 314.

Але варто відзначити, що у 2020 році, коли спостерігалася найбільша кількість закладів вищої освіти, кількість студентів становила 1131,2 тис. осіб, а у 2023 – 1148,2 тис. осіб. Тобто відбулося збільшення кількості здобувачів вищої освіти при такому значному зменшенні закладів, що також вказує на певні проблеми з доступністю освіти.

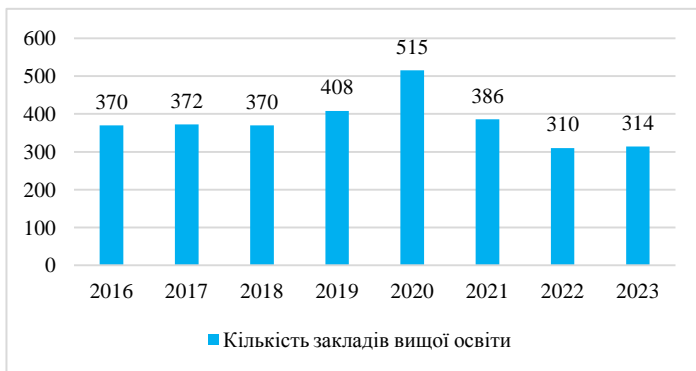


Рисунок 3 – Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні протягом 2016-2023 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі Державна служба статистики України.

Також досить неоднорідна структура закладів вищої освіти по Україні, їх найбільша кількість у місті Києві, Одеській, Львівській, Дніпропетровській та Харківській областях, що становить близько 60% всіх закладів. Це створює значні труднощі для студентів з інших регіонів країни, оскільки може виникнути потреба у переїзді в інше місто. Для сімей із низьким рівнем доходу це може стати перешкодою для отримання якісної вищої освіти.

Нині відбувається активна інтеграція новітніх технологій в освіту, що також позитивно сприяє на доступність освіти. Батьки за складних сімейних умов таких як хвороба дитини, проживання за кордоном, воєнний стан і проблеми з доступом до школи через нього, епідемії та наслідки природних і техногенних катастроф можуть перевести дитину на сімейну, екстернатну або дистанційну форми освіти.

В останні 6 років державна політика в Україні спрямована на оновлення та осучаснення навчальних програм. Таким прикладом являється реформа «Нова українська школа» (НУШ), яка має на меті створення умов для формування сучасного освітнього середовища, орієнтованого на потреби учнів. НУШ передбачає перехід від традиційної моделі до компетентнісного підходу, який формує в учнів навички критичного мислення, творчості,

комунікації та співпраці. Навчальні програми як в школах, так і в університетах стали більш гнучкими, інтерактивними та адаптованими до реалій сучасного світу, що сприяє розвитку особистості та підготовці кваліфікованих спеціалістів.

В українських школах і університетах поступово впроваджуються нові технологічні рішення такі як інтерактивні дошки, комп'ютеризовані кабінети, мультимедійні технології та цифрові освітні платформи. Такі програми особливо важливі для віддалених і сільських місцевостей, де раніше спостерігався брак сучасного обладнання.

Однак залишається низка проблем, які потребують вирішення. Багато навчальних закладів у сільській місцевості та малих містах усе ще мають застаріле обладнання, недостатню кількість технічних засобів або зовсім позбавлені доступу до швидкісного інтернету. Така нерівномірність створює розрив між освітніми можливостями міських і сільських учнів.

Отже, аналіз державної політики у сфері освіти свідчить про адаптацію освітньої системи до сучасних викликів та потреб суспільства. Проте нині освітня сфера має низку проблем, таких як значне скорочення навчальних закладів та нерівномірний їх розподіл по регіонах, що ускладнює доступ до освіти багатьом верствам населення. А також недостатнє технічне оснащення багатьох освітніх закладів, особливо у сільській місцевості.

Попри ці труднощі, державна політика демонструє націленість на покращення якості освіти, що характеризується збільшенням фінансування, впровадженням цифрових освітніх платформ і створення гнучких форм навчання для різних категорій учасників освітнього процесу. Для подальшого успішного розвитку системи освіти важливо зосередитися на рівномірному розподілі ресурсів, підвищенні доступності освіти для всіх верств населення та активній підтримці педагогічної спільноти.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Вища та фахова передвища освіта в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Закон України «Про освіту» (2017). Верховна Рада України. Закон № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Міністерство освіти і науки України (2024). 194,3 млрд грн виділено на фінансування освіти і науки у 2025 році URL: <https://mon.gov.ua/news/1943-mlrd-hrn-vydileno-na-finansuvannia-osvity-i-nauky-u-2025-rotsi>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Гвоздецька Олена Вікторівна,
магістр ОП «Організація і управління охороною здоров'я»,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасні заклади охорони здоров'я стикаються з численними викликами в управлінні персоналом, серед яких дефіцит кадрів, високий рівень професійного вигорання та необхідність підвищення ефективності роботи. У тезах розглядаються інноваційні підходи до оптимізації цих процесів, такі як діджиталізація HR-функцій, використання гнучких графіків роботи, впровадження програм ментального здоров'я та сучасних методів навчання й розвитку персоналу.

В умовах глобальної трансформації систем охорони здоров'я оптимізація процесів управління персоналом є ключовим фактором підвищення ефективності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Нові виклики, такі як зростання навантаження на персонал через пандемії, відтік кваліфікованих кадрів за кордон і необхідність адаптації до сучасних технологій, вимагають запровадження інноваційних підходів. Впровадження інноваційних підходів у цій сфері є необхідною умовою для досягнення високого рівня організації роботи медичного персоналу та якості надання послуг.

Одним із ключових напрямів оптимізації є діджиталізація управління персоналом. Використання сучасних цифрових інструментів у HR-процесах дозволяє автоматизувати рутинні завдання, зокрема, облік робочого часу, формування графіків змін та обробку заявок на відпустки чи лікарняні. Впровадження HRM-систем надає можливість керівникам ефективніше планувати ресурси, оперативно аналізувати кадрові потреби та відстежувати продуктивність працівників. Крім того, такі системи сприяють зменшенню бюрократичного навантаження та забезпечують прозорість у відносинах між персоналом і керівництвом. [1]

Ще одним важливим аспектом є запровадження гнучких графіків роботи, які враховують потреби як закладу, так і співробітників. Використання моделей чергувань за блоками, комбінування змін із різною тривалістю чи організація гнучкого робочого дня допомагають мінімізувати втому персоналу та знизити рівень вигорання. Особливо це актуально для медичних працівників, які часто працюють у стресових умовах та потребують достатнього часу для відновлення фізичних і психоемоційних сил. Гнучкі графіки також дозволяють краще інтегрувати в робочий процес працівників із різним рівнем навантаження, наприклад, молодих спеціалістів або співробітників передпенсійного віку.

Окрему увагу слід приділити програмам підтримки ментального здоров'я. Високий рівень емоційного напруження, з яким стикається медичний персонал, часто призводить до професійного вигорання та зниження якості роботи. Запровадження індивідуальних і групових консультацій із психологами, тренінгів з управління стресом та комунікації, а також створення комфортних зон відпочинку на базі закладів охорони здоров'я є необхідними кроками для підтримки емоційної стабільності працівників. Крім того, програми ментального здоров'я допомагають зменшити кількість лікарняних через стресові розлади, що позитивно впливає на загальну ефективність закладів. [2]

Не менш важливим елементом оптимізації є навчання та розвиток персоналу. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи для навчання (Coursera, UdeMy), внутрішні вебінари, симулятори медичних маніпуляцій і практичних ситуацій, дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу без відриву від робочого процесу. Такий підхід сприяє швидкій адаптації до нових медичних стандартів і протоколів, зменшує витрати на офлайн-тренінги та забезпечує рівний доступ до якісної освіти. Крім того, навчальні програми можуть бути спрямовані на розвиток не лише професійних компетенцій, а й управлінських навичок, що дозволяє створювати резерв для майбутніх управлінців середнього та вищого рівня.

Перелічені раніше підходи, такі як діджиталізація HR-процесів, гнучкі графіки роботи, програми підтримки ментального здоров'я та розвиток персоналу, є ефективними та порівняно легкими у впровадженні методами оптимізації управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Вони вже демонструють позитивний вплив на ефективність роботи колективу та підвищення рівня задоволеності працівників.

Однак, для досягнення ще більш високого рівня організації та продуктивності, необхідно звернути увагу на інноваційні підходи, які є більш технологічно складними, але мають значний потенціал. Вони можуть не лише оптимізувати ключові процеси, а й забезпечити довготривалі переваги, такі як покращення якості медичних послуг, зменшення плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Далі розглянемо ці методи, які, хоча й вимагають більше ресурсів для впровадження, здатні суттєво змінити підхід до управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

1. Використання штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data): Штучний інтелект і аналітика великих даних дозволяють прогнозувати потреби в персоналі, планувати робочі графіки та оптимізувати процеси підбору кадрів. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних про продуктивність працівників, рівень задоволеності роботою та якість виконання завдань, пропонуючи керівникам

рекомендації для покращення роботи команди. AI також може автоматизувати рекрутинг, відсортовуючи резюме та проводячи первинний аналіз кандидатів. [3]

2. Гейміфікація HR-процесів: Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у програмах навчання, розвитку та мотивації персоналу. Це може бути створення системи балів за досягнення, рейтинги, нагороди або конкурси для працівників. Такий підхід не лише підвищує залученість співробітників, але й сприяє розвитку командного духу та здорової конкуренції. [4]

3. Впровадження телемедицини для персоналу: Телемедицина може стати не лише засобом надання медичних послуг пацієнтам, але й важливим інструментом для підтримки здоров'я працівників. ЗОЗ можуть впроваджувати корпоративні платформи для онлайн-консультацій із лікарями для персоналу, що дозволяє швидко реагувати на проблеми здоров'я працівників і знижувати ризики поширення інфекцій. [5]

4. Індивідуальні траєкторії розвитку персоналу: Запровадження персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника допомагає підвищити мотивацію та сприяє кар'єрному росту. Це може включати регулярні оцінки навичок, визначення індивідуальних цілей, підтримку наставників і доступ до ресурсів для саморозвитку. Такі підходи дозволяють розкрити потенціал кожного працівника та створити резерв талантів у закладі.

5. Впровадження принципів “зеленого офісу”: Екологічно відповідальні підходи до організації роботи закладу охорони здоров'я можуть включати економію ресурсів, використання відновлюваних джерел енергії та організацію зон для відпочинку з природними елементами. Такі ініціативи створюють комфортне середовище для роботи, що позитивно впливає на продуктивність і здоров'я персоналу.

6. Інтеграція розумних технологій (Smart Technologies): Використання сенсорів і смарт-систем для моніторингу робочих зон, таких як операційні чи палати інтенсивної терапії, дозволяє відстежувати навантаження на персонал і оптимізувати їхню роботу. Наприклад, датчики можуть сигналізувати про перевищення допустимого рівня шуму або необхідність поповнення медичних запасів, що спрощує роботу медсестер і лікарів.

Попри потенційні переваги, запропоновані інноваційні методи наразі залишаються менш застосованими у закладах охорони здоров'я через їхню технологічну складність, необхідність значних фінансових ресурсів та потребу в кваліфікованих кадрах для впровадження.

Хоча такі методи потребують більше ресурсів для впровадження, їх результати можуть значно перевершити очікування. Вони сприяють

довгостроковому підвищенню продуктивності, зниженню витрат на управління та поліпшенню якості надання медичних послуг. Отже, поступовий перехід до впровадження цих інновацій, починаючи з пілотних проєктів і залучення зовнішнього фінансування, може стати ефективною стратегією для закладів охорони здоров'я.

Оптимізація управління персоналом у закладах охорони здоров'я вимагає комплексного підходу, що включає застосування широкого спектру різноманітних інструментів. Впровадження інноваційних рішень сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи медичного персоналу, але й загальній якості надання медичних послуг.

Подальші дослідження мають зосередитися на інтеграції інноваційних підходів у різних типах медичних установ та аналізі їхнього впливу на показники ефективності діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). - Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

2. МОЗ (2024). Професійне вигорання медичних працівників. Центр громадського здоров'я МОЗ України. - Режим доступу: <https://phc.org.ua/news/profesiynne-vigorannya-medichnikh-pracivnikiv>

3. Яковенко, Я., Білик, М., & Олійник, Є. (2024). Штучний інтелект, big data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство, (60). - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-151>

4. Серєда Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід / Г. В. Серєда // Економіка і організація управління. - 2017. - Вип. 4. - С. 216-223. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.

5. МОЗ (2024). Сучасний стан розвитку телездоров'я та телемедицини в світі. Міністерство охорони здоров'я України. - Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/suchasnij-stan-rozvitku-telezdorov-ya-ta-telemedicini-v-sviti>

МІЖНАРОДНЕ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*Хомутенко Людмила Іванівна,
к.е.н., доцент,
Коваль Г.Р.,
магістрант,*

Сумський державний університет, м. Суми

Міжнародне злиття та поглинання (M&A) в світовій практиці виступає як один з основних стратегічних інструментів для розвитку бізнесу, як спосіб підвищення прибутковості та стійкості, зростання конкурентоспроможності та створення високого іміджу. Реалізація таких проектів як правило відбувається через три варіанти розвитку компаній, а саме: шляхом процесу злиття і поглинання; самостійного внутрішнього розвитку активів (матеріальних і нематеріальних); через одержання конкурентних переваг, розподіляючи завдання або процеси іншій компанії через аутсорсинг.

Злиття та поглинання – це складні операції, які вимагають поєднання стратегічного планування, фінансової кмітливості та операційної точності. Від визначення цілі до інтеграції після злиття, кожен етап відіграє вирішальну роль у визначенні успіху угоди.

Злиття і поглинання компаній впродовж всієї своєї історії носили хвилеподібний характер. Поява цих угод сягає корінням в історію розвитку індустріального виробництва США в кінці XIX-початку XX ст. Саме в період з 1897 по 1904 рр. в економічній літературі відзначається перша хвиля злиття та поглинання. З того часу економіка США зазнала ще чотирьох хвиль. У зарубіжній економічній літературі угоди цього типу і стали називати “mergers and acquisitions” [1, с. 41]. Тому найбільш розвиненим в цій сфері визнається право США, де детально регламентуються угоди злиття та поглинання, характеризуючись як складний багатоаспектний правовий інститут. Злиття та поглинання останнім часом стали динамічнішими, відображаючи практичні аспекти здійснення цих угод, і в цьому простежується загальносвітова тенденція [2, с. 218].

Дослідження сучасних міжнародних процесів M&A компаній продемонстрував вплив різнобічних факторів на їх розвиток. Серед найбільш впливових можна виділити:

1. Інтенсивний розвиток інформаційних та комунікаційних технологій суттєво вплинуло на всі сфери бізнесдіяльності, значно поширивши ринки попиту на продукти ІТ шляхом формування нових інноваційних потреб. Тому ІТ-компанії, стали дуже привабливими на предмет придбання та поглинання, що призвело до зростання трансакцій у цьому сегменті глобального ринку.

2. Зміни в регіональних пріоритетах інвестування міжнародних корпорацій призвели до перерозподілу капіталу з ринків розвинутих країн в країни, що розвиваються (Китай, Індія), країни Східної Європи та розширення сфери їх фінансового впливу на ці ринки. Ці зміни сприяли

зростанню операцій M&A страхових компаній, банківських та інших фінансових установ і стали привабливим об'єктом інвестування з 2000 –х рр. з досить високим показником інтенсивності – у середньому 51 трансакція на рік [3, с. 497].

3. Глобалізація світових ринків, де M&A використовується для кращого позионування та реагування на економічні, технологічні та регуляторні вимоги. Структурні зміни, що виникають у всіх сферах світової економіки змушують компанії змінювати свою практику та заохочувати появу «нетрадиційних гравців».

4. Процеси європейської інтеграції, що є потужним стимулом для злиття і поглинань компаній, обумовлених створенням загального ринку, функціонуванням єдиної валюти, схваленням заходів у рамках політики ЄС щодо «гармонізації» економічного розвитку держав, які «розмивають» національні межі і ускладнюють внутрішню політику протекціонізму щодо національних ринків і галузей промисловості. Євросоюз сформувався як транснаціональний регіон, який має власні потреби, зокрема в ефективному використанні інноваційного потенціалу в межах значного ринкового простору, що володіє надмірними виробничими потужностями [3, с. 499].

5. Розвитком торгового простору Світової організації торгівлі, зростанням ринку високих технологій.

6. Проте, основними факторами, що рухають прогрес на ринку M&A є, включно з перетворенням енергії, цифровізацією і зростаючим значенням ІІІ.

Також можна виділити і ендегенні фактори розвитку операцій M&A. Одним із найбільш фундаментальних мотивів M&A є зростання. Компанії, які прагнуть розширюватися, стикаються з вибором між внутрішнім чи органічним зростанням та зростанням через M&A. Внутрішнє зростання може бути повільним і невизначеним процесом. Зростання через M&A може бути більш швидшим процесом, хоча і приносить із собою власні невизначеності.

Злиття та поглинання компаній є характерним інструментом реалізації об'єктивного прагнення бізнесу до концентрації капіталу та утворення монополій, розширення ринкової та економічної влади, що створює відповідні позитивні наслідки щодо ефективності бізнесу та негативні – щодо добробуту суспільства.

За період 1985–2023 рр. відбувалася тенденція зростання кількості угод злиття та поглинання компаній у міжнародному бізнесі: кількість M&A зросла у 13 разів і досягла у 2023 р. 40 тис. угод. За період 1985–2023 рр. учасники угод зі злиття та поглинання зіткнулися з найбільш тривалими проблемами в період фінансової кризи 2008–2009 рр. та період пандемії 2020 р. Відродження після пандемії відбулося у 2021 р., коли обсяг угод досяг приблизно 41 тис. угод, що на 28% більше, ніж у 2020 р. і на 18% вище, ніж у передпандемічний 2019 р. Однак у 2022 р. обсяг M&A був уже на 9% меншим (37 тис. угод), а вартість впала на 38% до 2,7 трлн дол. після 4,3 трлн дол. у 2021 р. [4].

Постійне падіння активності M&A з першої половини 2022 року було очевидним у всіх регіонах. Такі ринки, як Індія, Тайвань, Італія та Румунія, продемонстрували дещо більшу стійкість, тоді як США, Канада, Франція та Німеччина зазнали більшого удару. Підвищення відсоткових ставок, геополітична напруженість і побоювання рецесії призвели до тривалого спаду активності угод, який досяг найнижчого рівня в першому кварталі 2023 року, після якого почалося зростання. У 2024 р. продовжилося зростання: за дев'ять місяців 2024 р. порівняно з цим періодом 2023 р. кількість угод зросла на 10% (компанії оголосили про угоди на загальну суму приблизно 1,6 трлн дол. США, розподілених між приблизно 22,4 тис. транзакціями) [5]. Отже, можна зазначити, що активність M&A в 2024 р. стабілізується, причому окремі регіони та галузі відновлюються швидше, ніж інші.

Індекс M&A Sentiment Index BCG продовжує демонструвати ознаки зміцнення ринку, хоча повільними темпами. За прогнозами активність на ринку M&A і надалі буде зростати, де провідними гравцями залишаються укладачі угод в США та Європі. Виявлено, що більшість галузей бере участь у відновленні, особливо ці тенденції спостерігаються в енергетиці, включаючи відновлювану енергетику, металургію та гірничодобувну промисловість, а також сектори будівництва, упаковки та інших матеріалів, технологіях і охороні здоров'я. Усі споживчі сектори, а також фінанси, медіа та телекомунікації спостерігали зниження активності, хоча технологічні угоди залишалися відносно активними. Зростання глобального фінансування венчурного капіталу спостерігалось, зокрема в Північній Америці та Європі, активність венчурного капіталу ще не повністю відновилася та залишається набагато нижчою за рівень 2021 року. Незважаючи на це, компанії, що займаються штучним інтелектом (ШІ), продовжують залучати значні інвестиції, незважаючи на триваючі побоювання щодо переповненого ринку, високих оцінок і невизначених перспектив зростання.

Список використаних джерел:

1. Patrick A. Gaughan *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. 7th Edition John Wiley & Sons, 2018. 674 p.
2. Сулейманов Р.А. Поняття та правова природа злиття та поглинання корпоративних організацій у європейській правовій доктрині. *Юридичний науковий електронний журнал* 2022. № 10. С. 218-221.
3. Мешко Н.П. Міжнародні процеси поглинання та злиття: тенденції та наслідки для України *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2008. Випуск 10. С. 492-500.
4. The 2023 M&A Report URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/m-and-a-outlook-looking-up-after-bottoming-out> (дата звернення: 19.09.2024).
5. The 2024 M&A Report URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/early-signs-of-recovery> (дата звернення: 19.09.2024).
6. Грабар М.В., Пичкар Я.В. «Expedia Group»: шлях злиттів та поглинань на туристичному онлайн-ринку *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. С.1-5.

СУЧАСНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

*Кулагіна Анастасія Олександрівна,
студентка групи М-21-3,
Сумський державний університет, м. Суми*

У сучасному швидкоплинному діловому середовищі здатність організацій ефективно впроваджувати зміни стає критичним фактором їх виживання та процвітання. У цьому контексті роль HR-менеджерів як ключових агентів кардинально змінюється та набуває особливого значення. Як зазначають Джон Сторі та Патрік Райт, саме HR-фахівці є будують нову архітектуру кардинальних змін в організаціях. [2, 3].

За словами Армстронгом, важлива роль HR-менеджера формується саме у процесі змін та забезпеченні високоефективного управління під час трансформацій, що дозволяє максимально збільшити результативний вплив змін. [1, с. 129]. Десслер та Варайю демонструє цю роль як «комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для успішного впровадження змін, шляхом управління персоналом, його навчанням та розвитком, а також забезпечення ефективних комунікацій». З точки зору Ульріха та Браунса, «HR-менеджери є ключовими агентами змін, які приймають рішення за ініціювання, планування та реалізацію трансформаційних процесів, спрямованих на адаптацію організації до мінливого зовнішнього середовища». Нарешті, Ноу та його колеги описують цю роль як «сприяння адаптації персоналу до нових умов шляхом розробки та реалізації програм навчання, коучингу та наставництва, а також забезпечення ефективної комунікації змін». Ці визначення демонструють, що роль HR-менеджера в процесі організаційних змін є комплексною та багатогранною, охоплюючи стратегічне партнерство, ініціювання та реалізацію змін, створення сприятливого середовища, управління персоналом, навчання та розвиток, а також ефективні комунікації. Успішне виконання цієї ролі вимагає від HR-фахівців різноманітних знань, навичок та компетенцій.

Одна з ключових ролей HR-менеджера під час організаційних змін - це роль стратегічного партнера бізнесу. Як зазначають Майкл Армстронг та Стівен Тейлор. Це передбачає розуміння HR-менеджерами бізнес-контексту, в якому відбуваються зміни, а також їх здатність перекладати стратегічні цілі компанії на конкретні HR-ініціативи та програми. Крім того, HR-менеджери виступають у ролі фасилітаторів змін, створюючи сприятливе середовище для їх успішного впровадження. Вони відповідають за розробку ефективних комунікаційних стратегій, навчання та розвиток персоналу, а також

забезпечення злагодженої співпраці між розширеними підрозділами організацій. Як підкреслюють Роберт Ноу та його колеги, «HR-фахівці повинні сприяти діалогу та відкритому обговоренню змін, щоб зменшити опір та підвищити залученість працівників» .

Крім того, HR-менеджери виступають у ролі навігаторів, допомагаючи працівникам орієнтуватися в нових умовах та адаптуватися до змін. Вони розробляють програми розвитку та навчання, які сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності персоналу. Як зазначають Шелі Ніфф і Деніс Лейсон, «ефективні HR-практики, такі як навчання, коучинг та наставництво, можуть значно полегшити процес адаптації працівників до змін». Нарешті, важливу роль HR-менеджера в процесі змінює роль аналітика. HR-фахівці мають право на збір, аналіз та інтерпретацію даних про ефективність впровадження змін. Вони пропонують різноманітні метрики та показники для оцінки успішності змін, а також виявлення ваших проблем та можливостей для вдосконалення. Як зазначають Джек Філліпс та Патріція Філліпс, «HR-менеджери повинні відмовитися від систематичних підходів до оцінки результатів змін, включаючи кількісні та якісні методи збору даних». Ця аналітична роль дозволяє HR-фахівцям надавати керівництву організації об'єктивну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та коригування змін стратегії у разі необхідності.

Отже, HR-менеджери виконують багатогранну та критично важливу роль у процесі організаційних змін, виступаючи стратегічними партнерами, агентами змін, фасилітаторами, консультантами, навігаторами та аналітиками. Їх здатність ефективно працювати в цій ролі є ключовим фактором успішності впровадження змін та адаптації організації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Dessler, G., & Varkkey, B. Human Resource Management. Pearson Education. 2021
2. Дейв У., Уейн Б. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. М.: Біблос, 2020. 400с.
3. Storey, J., & Wright, P. M. The changing roles of HR: Becoming agile. Human Resource Management Journal, 28(2), 2018 149-163.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Штукін Сергій Миколайович,
магістр ОП «Організація і управління охороною здоров'я»,
Сумський державний університет, м. Суми*

В умовах сучасних соціально-економічних викликів в Україні забезпечення ефективної роботи закладів охорони здоров'я та стабільності надання медичних послуг є важливим завданням менеджерів. Особливо актуальним стає вдосконалення системи мотивації медичного персоналу комунальних некомерційних підприємств. Балансування між матеріальними та нематеріальними стимулами дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити якість медичних послуг. (Sullivan et al., 2013; Perreira et al., 2016)

Недостатня увага до мотиваційних механізмів може призвести до професійного вигорання, плинності кадрів та зниження рівня обслуговування пацієнтів. Тому розробка та впровадження збалансованої системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, є важливим завданням для медичних закладів. (World Economic Forum, 2013; United Nations) В таблиці 1 запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу, що включають матеріальні та нематеріальні стимули.

Таблиця 1. Напрями вдосконалення системи мотивації медичного персоналу комунальних некомерційних підприємств

Стимули	Напрями вдосконалення
Матеріальні	Підвищення базових окладів та запровадження диференційованих доплат Преміювання за виконання складних завдань та соціальні програми підтримки
Нематеріальні	Покращення умов праці та інфраструктури, зокрема оновлення обладнання та оптимізацію графіків Психологічна підтримка через тренінги, консультації з психологом та створення здорового колективного клімату Можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі у науковій діяльності

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 1, запропонована система стимулів для медичних працівників складається з матеріальних і нематеріальних елементів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу. Матеріальні стимули включають підвищення базових окладів, запровадження диференційованих

доплат залежно від умов праці та преміювання за досягнення високих результатів. Соціальні програми підтримки, такі як страхування чи додаткові відпустки, також є важливими частинами матеріальної мотивації. (Fritzen, 2007) Нематеріальні стимули зосереджені на покращенні умов праці, оновленні технічної бази, а також надання психологічної підтримки через тренінги і консультації. (Kumar et al., 2018) Крім того, особливий акцент зроблено на професійному розвитку працівників, кар'єрному зростанні та залученні до наукової діяльності, що підвищує їхню зацікавленість у довгостроковій роботі.

Комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації медичного персоналу дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, знизити плинність кадрів та сприяти стабільності роботи лікарні. Ефективна система мотивації має враховувати сучасні тенденції та бути спрямованою на поєднання фінансових стимулів із можливостями професійного та особистісного розвитку. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зміцненню системи охорони здоров'я в Україні.

Список використаних джерел:

1. Sullivan, E. J., & Garland, G. (2013). *Practical leadership and management in healthcare* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Ltd.
2. Perreira, T. A., Innis, J., & Berta, W. (2016). Work motivation in health care. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 14(4), 175–182. <https://doi.org/10.1097/xeb.000000000000093>
3. World Economic Forum. (2013). *Sustainable Health Systems: Visions, Strategies, Critical Uncertainties and Scenarios*. Доступно за посиланням https://www3.weforum.org/docs/WEF_SustainableHealthSystems_Report_2013.pdf
4. United Nations. (n.d.). *Good health and well-being*. United Nations Sustainable Development Goals. Retrieved November 11, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/health/>
5. Fritzen, S. A. (2007). Strategic management of the health workforce in developing countries: what have we learned? *Human Resources for Health*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-5-4>
6. Kumar, D., Hossain, M. Z., & Nasrin, M. S. (2018). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Asian Accounting and Auditing Advancement*, 9(1), 31–39. <https://doi.org/10.18034/4ajournal.v9i1.51>

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

*Бень Дмитро Сергійович,
магістр ОП «Управління прецедентами»,
Сумський державний університет, м. Суми*

Розвиток громадянського суспільства є важливим чинником демократизації та соціальної згуртованості, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність та глобальні зміни. Громадянські ініціативи забезпечують захист прав людини, підтримують найбільш вразливі верстви населення та сприяють формуванню суспільної довіри. Зважаючи на важливість громадянського суспільства для побудови стабільної держави, необхідно розробляти ефективні механізми та інструменти для його підтримки й розвитку.

Реалізація проєктів розвитку громадянського суспільства потребує скоординованого використання різноманітних ресурсів, інструментів та механізмів. (Jensen, 2006) Такі елементи забезпечують ефективність на всіх етапах реалізації ініціатив, а саме від планування до оцінки результатів. У таблиці 1 представлено основні компоненти, які сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку громадянського суспільства.

Таблиця 1. - Механізми та інструменти реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства

Категорія	Механізми та інструменти
Ресурси	Фінансові (гранти, державне фінансування, приватні інвестиції, краудфандинг), матеріальні (технічне обладнання, офіси, транспорт, інфраструктура), людські (залучення фахівців, активістів, волонтерів; тренінги для підвищення кваліфікації), інформаційні (доступ до аналітичних даних, досліджень, баз даних)
Управлінські механізми	Планування, розподіл ресурсів, моніторинг і оцінка ефективності Методи проєктного менеджменту, а саме управління ризиками, гнучкі підходи, прозорість і звітність
Комунікаційні платформи	Соціальні медіа, вебсайти, форуми, блоги, традиційні ЗМІ. Платформи для зворотного зв'язку (громадські обговорення, онлайн-опитування, круглі столи)
Додаткові інструменти	Волонтерські ініціативи та партнерства з організаціями, державними структурами Освітні програми (навчальні курси, тренінги для підвищення кваліфікації учасників) Правова підтримка (адвокаційні кампанії, консультації, моніторинг прав людини, е-демократія)

Джерело: сформовано автором

Отже, у таблиці 1 наведено основні механізми, які забезпечують координацію, залучення та прозорість під час реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства. Використання описаних інструментів сприяє досягненню короткострокових і довгострокових цілей розвитку громадянського суспільства. Комплексний підхід до їх інтеграції дозволяє ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток громадянських ініціатив. (Cohen et al., 2016)

Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення громадянського суспільства в Україні через низку стратегічних заходів. Перш за все, важливо забезпечити стійкість громадських організацій шляхом надання фінансової та технічної допомоги, що дозволить підвищити їхню ефективність та незалежність. (Pivovar et al., 2022) Особливу увагу слід приділити розвитку інноваційних ініціатив, заснованих на сучасних технологіях, які можуть значно розширити можливості організацій та покращити якість реалізованих проєктів. Розширення партнерств між громадськими організаціями, державними установами та міжнародними донорами сприятиме об'єднанню зусиль і ресурсів для досягнення спільних цілей. Не менш важливим є створення дієвих механізмів моніторингу та оцінки ефективності проєктів, що дозволить забезпечити прозорість та підзвітність їх виконання. Активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень через використання цифрових платформ сприятиме посиленню демократичних процесів і підвищенню рівня довіри до інституцій громадянського суспільства. Такий підхід є основою для побудови сильної, демократичної та згуртованої держави.

Список використаних джерел:

1. Jensen, M. N. (2006). Concepts and Conceptions of Civil Society. *Journal of Civil Society*, 2(1), 39–56. <https://doi.org/10.1080/17448680600730934>.
2. Cohen, J. L., & Arato, A. (2016). *Civil Society and Political Theory. In Democracy: A Reader* (pp. 370-374). Columbia University Press.
3. Pivovar, M., & Kovalchuk, S. (2022). Directions of reforming civil society and public authorities in the conditions of war in Ukraine. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1, 173–178. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.01.32>

РОЛЬ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ ТА ЗМІЦНЕННІ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

*Кужель Оксана Василівна,
магістр ОП «Державна служба»,
Сумський державний університет, м. Суми*

Імідж органу влади є важливим фактором для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій, оскільки визначає рівень довіри громадян до влади, її здатність вирішувати соціальні проблеми та підтримувати стабільність в суспільстві. (ВРУ, 2016а; ВРУ, 2016б) Формування та підтримка позитивного іміджу є стратегічно важливим завданням для будь-якої влади, оскільки від цього залежить її авторитет, легітимність та успіх у досягненні поставлених цілей.

Імідж органу влади формується через офіційні дії, політичні рішення, комунікацію з громадськістю та інші аспекти публічної діяльності. Класифікація іміджу допомагає глибше зрозуміти його види, особливості створення та вплив на громадське сприйняття. (Барна, 2007) У таблиці 1 представлено основні типи іміджу органів влади, класифіковані за різними критеріями.

Таблиця 1. - Класифікація іміджу органів влади

Критерій класифікації	Тип іміджу
За типом формування	Цілеспрямований імідж
	Стихийний імідж
За характером сприйняття	Позитивний імідж
	Негативний імідж
	Нейтральний імідж
За рівнем охоплення	Локальний імідж
	Національний імідж
	Міжнародний імідж
За цільовою аудиторією	Внутрішній імідж
	Зовнішній імідж
За змістом	Політичний імідж
	Соціальний імідж
	Економічний імідж
За стратегією формування	Традиційний імідж
	Інноваційний імідж

Джерело: сформовано автором

Отже, класифікація іміджу органів влади дозволяє зрозуміти, як різні фактори впливають на роль формування громадської думки в суспільстві. Формування позитивного іміджу є важливим процесом, що вимагає комплексного підходу до комунікаційної політики та прозорості прийняття рішень. Якісний імідж органів влади є основою для створення конструктивних відносин між державою та суспільством, що, сприяє розвитку демократичних процесів та суспільного прогресу. (Ковбасюк, 2011) Розуміння різних типів іміджу допомагає виявити ключові фактори, що впливають на громадське сприйняття влади, та визначити ефективні стратегії формування позитивного іміджу.

Імідж органів влади є складним та багатогранним явищем, яке визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. (Осовська та ін., 2024) Формування позитивного іміджу потребує системного підходу, що включає продумані комунікаційні стратегії, прозорість у прийнятті рішень та активну взаємодію з громадськістю. Якісний імідж влади сприяє політичній стабільності, зростанню довіри громадян та розвитку демократичних цінностей у суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України. (2016). Про державну службу: Закон України від 06.12.2016 № 889-VIII. Доступно за посиланням <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 (2016) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
3. Барна, Н. В. (2007). Іміджелогія. Київ: Університет «Україна».
4. Ковбасюк, Ю. В. (Голова ред. кол.) & ін. (2011). Енциклопедія державного управління. Київ.
5. Осовська, Г. В., Муляр, Т. С., & Чуріна, А. О. (2024). Функції, Типи Та Принципи Формування Іміджу Діяльності Органів Публічної Влади. In The 10th International scientific and practical conference “Problems and prospects of modern science and education”(March 12–15, 2024) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2024. 381 p. (p. 148).

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

*Алексєєва Анна Олегівна,
магістр ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасні організації часто стикаються з необхідністю впровадження змін через динамічне зовнішнє середовище, технологічні інновації та зміну споживчих запитів. Успішність цих змін залежить не лише від стратегій і процесів, але й від корпоративної культури, яка може виступати як каталізатор або бар'єр для трансформацій.

Корпоративна культура формує поведінку, цінності та переконання працівників, що впливають на їхню готовність до змін. Організації з адаптивною культурою легше долають перешкоди у процесі змін, оскільки їхні співробітники відкриті до нових ідей, підтримують інновації та готові співпрацювати. На протигагу цьому, організації з консервативною культурою можуть стикатися з опором, що ускладнює впровадження навіть ретельно спланованих реформ. [1]

Впровадження змін в організаціях часто супроводжується різноманітними викликами, серед яких значну роль відіграє корпоративна культура. Одним із найпоширеніших викликів є спротив змінам. Працівники можуть не бажати змінювати звичний підхід до роботи через страх перед невідомим. Вони можуть боятися втратити комфорт робочого середовища, сумніватися у своїй здатності адаптуватися до нових вимог або навіть хвилюватися щодо можливого скорочення чи втрати робочого місця. Це створює серйозні бар'єри для трансформації. [2] Отже, для успішного впровадження змін важливо враховувати особливості корпоративної культури та працювати над її адаптацією до нових умов.

Не менш важливим викликом є комунікаційні бар'єри. Коли між керівництвом і співробітниками відсутня ефективна комунікація, це може призвести до нерозуміння цілей і завдань змін. Якщо працівники не отримують чіткої інформації про те, чому необхідні зміни, які результати вони принесуть і як це вплине на кожного з них, це може викликати недовіру, плітки та опір. Відсутність прозорості та двосторонньої комунікації знижує рівень залученості працівників у процес змін і породжує почуття невпевненості.

Ще одним важливим аспектом є невідповідність цінностей. Якщо нові ініціативи або стратегічні цілі організації суперечать усталеним цінностям і

нормам корпоративної культури, це може призвести до внутрішніх конфліктів. [3] Наприклад, якщо організація довгий час дотримувалася ієрархічного стилю управління, а зміни передбачають перехід до більш демократичного підходу, працівникам може бути важко адаптуватися до нової моделі поведінки. Така невідповідність може знизити рівень довіри до керівництва, посилити опір і зменшити мотивацію співробітників брати участь у змінах.

Таким чином, ці виклики потребують особливої уваги керівництва. Подолання спротиву, створення ефективної комунікаційної стратегії та врахування існуючих цінностей корпоративної культури є критично важливими для забезпечення успішного впровадження організаційних змін.

Попри численні виклики, корпоративна культура також відкриває великі можливості для успішного впровадження організаційних змін. Однією з основних переваг є формування культури змін, що ґрунтується на принципах відкритості, навчання та адаптивності. Організації, які підтримують ці цінності, легше реагують на зовнішні виклики та демонструють стійкість у динамічному середовищі. Культура змін сприяє швидкому прийняттю нових ідей, інтеграції інноваційних рішень і готовності працівників до трансформацій. [4]

Лідерство відіграє особливу роль у цьому процесі як ключовий фактор впровадження змін. Лідери, які надихають своїм прикладом та демонструють готовність до змін, здатні створити сприятливу атмосферу для трансформацій. Вони мотивують команду, підтримують ініціативи та забезпечують постійну комунікацію, що допомагає працівникам зрозуміти важливість змін і їхній позитивний вплив на організацію. Такі лідери також створюють умови для розкриття потенціалу співробітників, заохочуючи їх активну участь у процесі змін.

Ще однією важливою можливістю для успішного впровадження змін є залучення персоналу до процесу планування та реалізації нововведень. Коли працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, вони відчують себе частиною процесу, що формує довіру до керівництва і підвищує мотивацію. Відкриті обговорення, спільний пошук рішень та врахування думки співробітників сприяють створенню згуртованої команди, здатної ефективно реалізовувати навіть масштабні трансформаційні проекти.

Таким чином, корпоративна культура може стати потужним інструментом у впровадженні змін. Вона не лише допомагає подолати спротив, а й створює основу для залучення, мотивації та розвитку працівників, що в кінцевому підсумку забезпечує успіх організаційних трансформацій. Ефективне використання можливостей корпоративної культури дозволяє організаціям не

лише адаптуватися до змін, а й забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура є ключовим фактором успішного впровадження змін в організації. Її адаптація та розвиток допомагають долати спротив, формувати позитивне ставлення до інновацій і створювати сприятливе середовище для трансформацій. Зосереджуючи увагу на культурі організації, можна підвищити її конкурентоспроможність і забезпечити стійкість до зовнішніх викликів. Отже, активне залучення працівників до процесу змін та розвиток корпоративної культури стають важливими складовими успішного управління трансформаціями в сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Сулімов В.А. (2024). Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління, 1(53). - Режим доступу: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>

2. Передало Х. С., Шкріль А. О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. Ефективна економіка. 2020. № 12. –DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.81

3. Андросова О. Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія / О. Ф. Андросова. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка, 2019. – 383 с. - Режим доступу: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5622>

4. Отенко І. П. (2016). Вибір стратегічних заходів формування корпоративної культури машинобудівних підприємств в процесі організаційних змін. Ефективна економіка. - 2016. - Вип. 2. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4878>

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лук'янихін В. О.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ*

*Лебідь Юлія Олександрівна,
студентка групи АМ.мз-31с,
Сумський державний університет, м. Суми,
Павленко Олена Олексіївна,
к.е.н., доцент,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасний розвиток суспільства та стрімкі зміни у сфері публічного управління вимагають ефективного функціонування системи органів публічної влади. Однією з ключових умов досягнення цієї мети є побудова системи адаптації персоналу, яка враховує як специфіку роботи в органах публічної влади, так і потреби нових співробітників.

У контексті динамічних соціально-економічних змін, зростаючих вимог до якості публічних послуг та необхідності підвищення ефективності управлінських процесів, адаптація персоналу стає критично важливим фактором для забезпечення стабільної та результативної діяльності організацій. Часті організаційні зміни, цифровізація, реформи в державному управлінні вимагають від працівників високої гнучкості, професійної мобільності та здатності до швидкої інтеграції в нові умови роботи.

Адаптація персоналу є багатогранним процесом, що включає не лише процес інтеграції нових співробітників у колектив, але й ключовий етап їх професійного становлення. Особливо це актуально для сфери публічного управління, яка характеризується високими вимогами до компетентності, етики та відповідальності співробітників.

Неефективність адаптаційних процесів може призвести до високої плинності кадрів, зниження мотивації, конфліктів у колективі та загального зниження ефективності управлінських процесів. З огляду на це, вивчення особливостей адаптації персоналу у сфері публічного управління є необхідним для розробки практичних рекомендацій щодо створення сприятливого середовища, що дозволяє максимально розкрити потенціал кожного працівника в інтересах індивіда, суспільства та держави.

У контексті впровадження сучасних підходів для адаптації та управління персоналом у публічному секторі доцільно погодитися з думкою Прудіуса О. Він зазначає, що для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на державній службі необхідно вдосконалити систему управління людськими ресурсами (HRMIS). Зокрема, варто врахувати досвід платформи HURMA та інтегрувати такі елементи, як HR-стратегію, онбординг і адаптацію працівників, розвиток корпоративної культури,

проведення подій, нагадування, опитування, календар подій, моніторинг настрою персоналу, а також розділ OKR (Objectives and Key Results) для ефективного управління і формування бренду державного органу.

Аналіз сучасних підходів до адаптації персоналу на публічній службі свідчить про необхідність інтеграції інноваційних методів у процес адаптації працівників. Використання таких підходів, як Career track, LMS, електронне навчання та індивідуальні програми розвитку, сприяє не лише швидкому залученню працівників до робочого процесу, а й їхньому довгостроковому професійному зростанню. Такі підходи допомагають забезпечити прозорість у просуванні по службі, формують стабільність у колективах та підвищують ефективність управління людськими ресурсами в державних органах. Поєднання традиційних методів із сучасними технологіями є ключем до успішної адаптації працівників у сфері публічного управління.

Онбординг є важливим етапом адаптації нових працівників, що включає не лише ознайомлення з основами роботи та корпоративними процесами, а й інтеграцію працівника в команду, формування комунікацій та включення в корпоративну культуру. Ефективний онбординг сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та утриманню співробітників, забезпечує їх лояльність до організації та швидку адаптацію до нових умов. Проте, багато установ, зокрема в публічному секторі, стикаються з проблемами, такими як надмірна увага до формальних процесів, відсутність структурованого навчання та недостатня автоматизація, що вимагає переосмислення підходів до онбордингу, зокрема впровадження кращих практик, які використовуються в міжнародному досвіді, для забезпечення ефективної адаптації на публічній службі.

Адаптація персоналу в органах публічної влади повинна враховувати специфіку роботи, формувати почуття причетності до команди та забезпечувати належну комунікацію.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. (2010) Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. Демократичне врядування: науковий вісник. Вип. 5. С. 1-10. URL: <http://surl.li/scmzht>

2. Пижов О.М., Піжова М.О. (2023) Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. Юридичний науковий електронний журнал. № 8. С. 232-234

3. Василичев Д. В. (2014) Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Д. В. Василичев, В. А. Мирошніченко. Економіка і організація управління. Вип. 3-4. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8

РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Пономаренко Клавдія Валеріївна,
студентка групи УП.м-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Економіка України завжди спиралася на малий бізнес як важливий економічний елемент, але під час війни, на жаль, ці підприємства зазнали надзвичайного навантаження. Численні підприємства зіткнулися зі значним падінням попиту, перебоями у ланцюгах постачання та фінансовими проблемами. У цій ситуації одним з основних інструментів, що може допомогти бізнесу вижити та адаптуватися до нових реалій, є впровадження інноваційних проєктів.

Інновації в умовах війни не лише забезпечують можливість зберегти бізнес, а й відкривають нові можливості для зростання та розвитку. Підприємці, які швидко адаптуються до змін і використовують новітні технології, можуть не тільки втримати свої позиції на ринку, але й підвищити свою конкурентоспроможність. Яскравими прикладами таких інновацій є перехід до онлайн-продажів, використання цифрових платформ для маркетингу та управління бізнесом, а також впровадження нових методів взаємодії з клієнтами. Це дозволяє не тільки розширити аудиторію, але й зменшити витрати на оренду приміщень та інші операційні витрати.

Інновації також допомагають малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах. Використовуючи творчий підхід і орієнтуючись на потреби клієнтів, бізнес може створювати свої унікальні продукти та послуги, які відповідають запитам ринку. Як приклад можна навести індивідуалізацію послуг або гнучкі умови доставки, які стають провідними факторами утримання клієнтів.

Перехід у цифровий формат набуває особливого значення в умовах війни. Багато компаній, які колись працювали виключно у фізичному просторі, тепер переходять до онлайн-сфери, розробляючи веб-сайти, мобільні додатки та використовуючи соціальні мережі для просування своїх пропозицій. Це особливо актуально для підприємств, які були змушені змінити географію свого бізнесу через воєнні дії. З цифровими рішеннями ці підприємства можуть взаємодіяти з клієнтами в різних регіонах країни і навіть виходити на міжнародні ринки.

Окремої уваги заслуговує питання диверсифікації бізнесу. В умовах невизначеності та ризиків, пов'язаних з воєнними діями, підприємці часто змушені шукати нові напрямки діяльності. Наприклад, виробники товарів, які

раніше залежали від імпорту сировини з країн, що стали недоступними через конфлікт, можуть перейти на місцевих постачальників або змінити асортимент продукції, орієнтуючись на потреби внутрішнього ринку. Такий підхід не тільки допомагає зменшити ризики, але й відкриває нові шляхи для розвитку.

Ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проектів, також потрібно враховувати. Ці ризики можуть проявлятися у вигляді технічних труднощів, таких як проблеми з інтеграцією нових технологій, або фінансових проблем, які вимагають значних інвестицій. Однак навіть у складних умовах малі кроки, такі як введення базових цифрових інструментів чи оптимізація процесів, можуть значно змінити ситуацію на краще. До таких заходів також належать страхування, самостраховування, створення резервних фондів та розробка планів на випадок непередбачуваних обставин. Це дозволяє бізнесу зберігати стабільність навіть в умовах високої невизначеності.

Важливим при цьому є послідовна технологічна політика підприємства та безперервне орієнтування на розвиток. Технологічна політика має передбачати системність впровадження і розвитку усіх технологій, які використовуються на підприємстві. Ефективність та результативність технологічної політики визначається не тільки техніко-технологічною складовою підприємства, але і використанням різних інвестиційних інструментів. Технологічна політика, інші функціональні плани мають бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

У результаті інноваційні проекти стають невід'ємною частиною стратегії виживання та зростання малого бізнесу в умовах війни. Вони не тільки допомагають підприємствам адаптуватися до нових реалій, а й відкривають нові шляхи для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Тому підприємцям варто активно впроваджувати інновації, враховувати ризики та шукати нові можливості для розвитку, що дозволить їм утримувати свої позиції на ринку та навіть розширювати свій бізнес, незважаючи на складні обставини.

Список використаних джерел:

1. Лозовський, О. М., & Іванцова, І. В. (2018). Інноваційний проект як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. *Молодий вчений*, (2 (54)).
2. Луциків, І. (2010). Економічна суть інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*, (2(27)).
3. Лепейко, Т. І., Коюда, В. О., & Лукашов, С. В. (2017). *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

Науковий керівник: Бондар Т.В., к.е.н., доц.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТА МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У РАМКАХ РЕФОРМУВАННЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ПОПІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)***

*Гараєва Анна Миколаївна,
здобувач освіти групи ДС.мз -31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Головним ресурсом кожної громади є її мешканці. На різних етапах життя кожен із них потребує професійної соціальної підтримки для подолання життєвих труднощів. Тому розвиток і надання соціальних послуг, що запобігають виникненню складних життєвих обставин, а також мінімізують їхні негативні наслідки, є надзвичайно важливими завданнями. Це обумовлює актуальність вдосконалення системи та механізмів надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Більшість науковців трактують поняття «соціальна послуга» наступним чином: це всі види послуг у сфері реалізації соціальних прав, оплата яких повністю або частково провадиться за рахунок бюджетних коштів або коштів державних позабюджетних фондів. Під соціальною послугою у системі соціального обслуговування розуміються певні дії, що здійснюються на користь громадянина, групи осіб, сім'ї або домогосподарства для задоволення його (їх) потреб з метою відновлення нормальної життєдіяльності, підтримки та розвитку особистісного потенціалу. Держава гарантує соціальний захист менш забезпечених верств населення і сприяє широкій участі народу в соціальному розвитку та використанні його результатів забезпечення прав і свобод людини.

Організаційний механізм – соціальний супровід сімей (осіб), які опинилися чи перебувають у складних життєвих обставинах, включає реформування системи соціального захисту, покращення адміністрування у сфері надання соціальних послуг, сприяння співпраці з іншими соціальними структурами на державному та місцевому рівнях, а також удосконалення політики бюджетування у сфері соціального захисту.

У Попівській громаді соціальне забезпечення координується Комунальним закладом «Центр надання соціальних послуг» Попівської сільської ради, який є ключовим суб'єктом у системі соціального захисту населення.

Центр виконує низку важливих функцій, серед яких проведення соціально-профілактичної роботи, надання консультацій, організація соціального супроводу сімей (осіб), що перебувають у складних життєвих обставинах, та реалізація заходів з підтримки найбільш вразливих категорій

населення. Основними завданнями Центру є: проведення соціально-профілактичної роботи, спрямованої на запобігання потраплянню в складні життєві обставини осіб/сім'ям, які належать до вразливих груп населення; надання особам/сім'ям комплексу соціальних послуг, яких вони потребують, відповідно до переліку послуг, затвердженого Міністерством соціальної політики, з метою мінімізації або подолання таких обставин.

Штатна чисельність працівників центру складає 71 штатна одиниця, а саме: апарат центру 5 осіб, що забезпечують організаційну роботу, матеріально-технічне забезпечення, взаємодію з департаментом соціального захисту населення Сумської області та Сумського обласного центру соціальних служб, які забезпечують методичний супровід центру, впровадження нових методів роботи у діяльності, організацію надання звітності тощо; і які працюють в приміщенні Попівської територіальної громади, інші, які надають послуги у всіх населених пунктах сільської ради, відповідно до потреб. Чисельність відділення соціальної допомоги вдома складає 36 осіб, з них 35 соціальних робітників, які забезпечують надання послуги догляду вдома. Соціальні послуги надаються безоплатно, на платній основі та із установленням диференційованої плати у відповідності до рівня доходу отримувача соціальної послуги. У п'яти селах громади (с. Попівка, с. Соснівка, с. Дєптівка, с. Великий Самбір, с. Кошари) знаходяться відділення натуральної та грошової допомоги.

Серед сильних сторін Центру надання соціальних послуг можна виділити високий рівень уваги до соціального розвитку громади, налагоджена взаємодія між всіма структурними підрозділами ради, що займаються питаннями соціального захисту населення, вмотивованість та готовність до співпраці, здатність залучати додаткові фінансові ресурси, відсутність плинності кадрів, наявність внутрішнього моніторингу та оцінки якості послуг, а також підвищення професійної кваліфікації працівників та хороше матеріально-технічне забезпечення. Однак, серед слабких сторін варто відзначити відсутність механізмів консультацій з громадськістю, недостатню інформаційну роботу серед населення, слабкий розвиток взаємодії з громадським сектором, відсутність зовнішнього моніторингу, а також нестабільність заробітної плати та відсутність планування навчання працівників.

Серед можливостей виділяються потенціал для міжмуніципального співробітництва, цифрова трансформація, нова система управління, розвиток ринку соціальних послуг та стандартизація, але водночас існують загрози у вигляді політичної нестабільності, зростання соціальної напруги, відтоку кваліфікованих кадрів та зростання навантаження на бюджет.

До вирішення соціальних проблем громади доцільно залучати технології соціального аутсорсингу, які можуть стати важливим інструментом підвищення ефективності роботи.

У сучасних умовах для Попівської територіальної громади соціальний аутсорсинг можна розглядати як складову стратегії управління Комунальним закладом «Центр надання соціальних послуг». Цей підхід базується на принципі поділу праці, що сприяє підвищенню ефективності діяльності Центру, скороченню фінансових витрат, а також оптимізації організаційних процесів. Соціальний аутсорсинг передбачає залучення послуг чи ресурсів сторонніх організацій або передачу певних робіт і послуг третім особам. Це дозволяє зосередити увагу Центру на ключових напрямках роботи, зберігаючи високий рівень якості соціального обслуговування мешканців громади.

Серед послуг, які можна передати на аутсорсинг бізнесу громади, можуть бути надання соціальних послуг натуральної допомоги людям похилого віку та інвалідам, реабілітації інвалідів та дітей-інвалідів, ВПО. Крім того, перспективним напрямом є залучення західних інвесторів до співпраці, що особливо актуально в умовах невизначеності воєнного часу. Це може сприяти впровадженню нових методів та підходів у соціальне обслуговування, а також забезпеченню додаткового фінансування для розвитку соціальних послуг у громаді. Таке рішення дозволить знизити навантаження на місцевий бюджет і забезпечити якісні послуги, відповідаючи сучасним викликам.

Соціальні послуги, як правило, забезпечуються за рахунок бюджетних коштів і надаються муніципальними установами та підприємствами. Однак тенденція розвитку соціальної сфери полягає у тому, що соціальні послуги можуть надаватися незалежно від організаційно-правової форми установ та підприємств, але виключно на основі завдань органів державної влади та місцевого самоврядування, до компетенції яких входить контроль за якістю надання цього сервісу. Завдяки цьому надавач послуг ставиться у певну залежність від ринкової оцінки його діяльності споживачем, що за наявності здорової конкуренції сприятиме зниженню вартості та підвищенню якості послуг.

Важливу роль має відіграти конкуренція між окремими установами за отримання державних замовлень, яка сприятиме економії витрат цих організацій порівняно з нормативними, покладеними в основу фінансування надання послуг, та забезпечувати при цьому отримання прибутку, а також підвищувати якість сервісу, що надається.

Перспективна модель фінансування закладів з надання соціальних послуг населення представлена на рисунку 1.

Слід зазначити, що трансформація установ та підприємств соціальної сфери вже почалася, і частина організацій соціальної сфери почала використовувати ринкові форми господарювання та надання послуг.

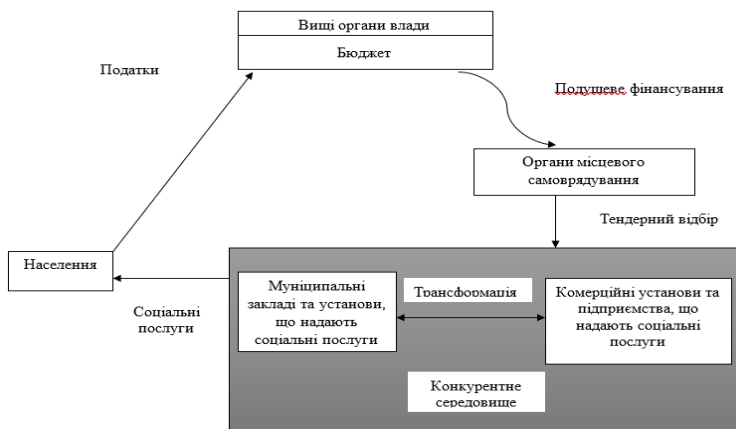


Рисунок 1 – Перспективна модель фінансування закладів з надання соціальних послуг населення (*Джерело: складено автором*)

Отже, впровадження перспективної моделі фінансування для Попівської громади сприяє підвищенню рівня надання соціальних послуг населенню, у конкурентному середовищі спричинить суттєві зміни в системі та механізмах функціонування, забезпечить підвищення якості наданих послуг, а отже, і якості життя населення.

* Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

Список використаних джерел:

1. Система соціальних послуг в Україні в сучасних умовах (2018), Збірник статей за матеріалами національної конференції. Харків: ХІСД. 52 с.

2. Про соціальні послуги. № 2671-VIII (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

3. Фурсова, Л. (2022). Соціальні послуги в Україні: наявне правове регулювання і його недоліки. URL: https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Research_-Social-services-in-Ukraine.pdf

4. Сайт Попівської сільської ради. URL: <http://ps-rada.gov.ua/index.php/uk/strukturi-pidrozidily/33-viddil-bukhhaltersko-ho-obliku-zvitnosti-ta-hospodarskoi-diialnosti>

5. Механізми забезпечення аутсорсингу соціальних послуг на прикладі соціального замовлення (2023). Методичні рекомендації у сфері соціального забезпечення та соціальних послуг. Асоціація міст України. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування 35 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/44_soczah_2023_metod_2.pdf.

Науковий керівник: Бондар Т.В., к.е.н., доц.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПОПІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КОНОТОПСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

*Шкареда Галина Миколаївна,
здобувачка групи ДС.мз-31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сільська рада є важливим органом місцевого самоврядування, який безпосередньо відображає інтереси жителів відповідних територіальних одиниць. Її діяльність ґрунтується на принципах загального, рівного та прямого виборчого права, що забезпечує демократичний процес обрання депутатів.

Оцінка діяльності сільської ради залежить від кількох ключових аспектів її роботи: ефективності прийняття рішень, прозорості процесів, залученості громадян, організації роботи комісій та виконавчих органів, а також результативності реалізації місцевих ініціатив.

Попівська сільська рада Конотопського району Сумської області утворилася у 2020 році шляхом об'єднання 16 сільських рад. До неї увійшли 44 населені пункти, де проживає близько 15 тисяч населення. У Попівській громаді функціонує 10 старостинських округів, управлінський апарат, 14 структурних підрозділів та 4 комунальні заклади сільської ради.

Попівська громада активно працює над відновленням та розвитком у різних сферах життя, що є основою для її сталого розвитку та привабливого іміджу. Основні напрямки включають підвищення обороноздатності, відновлення інфраструктури, розвиток малого та середнього бізнесу, забезпечення соціальних послуг, а також культурну активність. Особливий акцент робиться на створенні безпечних умов для населення, підтримці внутрішньо переміщених осіб та екологічній свідомості. Формування іміджу громади впливає на її розвиток, привабливість для інвесторів і нових громадян, а також на загальне сприйняття з боку суспільства.

Аудит наявних каналів зв'язку: послуги забезпечення мешканців мобільним зв'язком надають мобільні оператори KYIVSTAR, VODAFONE, Life. До мережі Інтернет підключені всі заклади соціальної інфраструктури.

Інформаційна відкритість та інтернет-присутність громади забезпечуються на офіційному сайті Попівської сільської ради (<http://ps-rada.gov.ua/>) та сторінці facebook (<https://www.facebook.com/popivka.gromada>).

Сільською радою налагоджено співпрацю з аудіовізуальними та друкованими засобами масової інформації, а саме місцевою газетою «Сільські горизонти» та місцевим телебаченням МІРТВЦ «Вежа».

Крім того, населення отримує сигнал телерадіомовлення всеукраїнських і регіональних мовників. У населених пунктах громади встановлені інформаційні дошки, які слугують засобом зв'язку між жителями та органами місцевого самоврядування. Ще одним способом комунікації влади з громадою є особистий прийом громадян керівництвом громади, що є першим проявом відкритості та турботи про кожного мешканця.

Серед проблем в іміджі громади можна виділити:

1. Недостатня комунікація з громадою.
2. Недосконалість інформаційних кампаній.
3. Стереотипи та упередження.
4. Відсутність комунікаційної стратегії.
5. Відсутність бюджету участі.

Ефективна комунікація має бути регулярною, злагодженою, чесною, соціальною та орієнтованою на людину. Це потребує розробки комунікаційних документів (стратегій, планів), організації комунікаційних процесів, проведення соціологічних досліджень, диверсифікації каналів комунікації для підвищення цільової аудиторії та навичок роботи з кризовими комунікаціями. Комунікаційній стратегії у громаді необхідно відвести ключову роль задля взаєморозуміння, підвищення рівня довіри та співпраці між органами місцевого самоврядування та громадою, підтримання принципів демократії, забезпечення прозорості та відкритості у процесі управління громадою, активної участі громадян у ухваленні рішень.

Загалом, діяльність Попівської сільської ради можна оцінити позитивно. Вона працює у рамках законодавства, активно взаємодіє з громадянами, забезпечує прозорість процесів і сприяє розвитку громади через реалізацію стратегічних ініціатив.

** Роботу виконано в межах НДР 0122U202043 «Трансформація системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку»*

Список використаних джерел:

1. Верховна рада України (1996) *Конституція України*. Відомості Верховної Ради України.
2. Про місцеве самоврядування в Україні. № 280/97 (1997).
3. Андрієвський, Г. (2014) Децентралізація – запорука процвітання. *Вісник міністерства доходів і зборів України*.
4. *Офіційний сайт Попівської сільської ради Конотопського району Сумської області*. URL: <http://ps-rada.gov.ua/index.php/uk/>
5. Кузнецов, В. П. (2020). *Імідж органів місцевого самоврядування: теорія та практика*. Харків: Видавництво «Основа».

Науковий керівник: Бондар Т.В., к.е.н., доц.

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ PR-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

*Христій Марина Миколаївна,
здобувач освіти групи УЗ.мз -31,
Сумський державний університет, м. Суми*

Сучасний медичний світ вимагає від закладів охорони здоров'я не лише високого рівня надання кваліфікованої допомоги, але й ефективної комунікації з населенням. Лікувальні установи, враховуючи специфічність своєї діяльності, мають відповідати особливим вимогам до інформаційного впливу. Застосування PR-технологій дає можливість підвищувати довіру населення до медичних закладів, запрошувати лікарів вищої кваліфікації і створювати відповідний імідж як на державному, так і на міжнародному рівнях.

Але на жаль, застосування PR-технологій у медичній галузі України стикнулось з великою кількістю проблем. Незважаючи на великий потенціал для розвитку, існують перепони, які загальмовують ефективну роботу інновацій. Першою перешкодою є недовіра до лікувальних закладів. Населення дуже часто виражає скептицизм у ставленні до лікарень, переважно до державних. Це ускладнює PR-компаніям побудову ефективної комунікації. Навіть найкращі PR-стратегії мають досить обмежений успіх через негативний досвід пацієнтів або стереотипи про медичну систему. Другою перешкодою є недостатнє фінансування PR-діяльності. Бюджет, який виділяють у медичних установах на PR-діяльність у державних лікарнях, на жаль, дуже обмежений. Це, у свою чергу, не дає можливості ефективної реалізації масштабних PR-дій, застосування модернізованих технологій, залучення нових професіоналів та проведення необхідних заходів. Третьою перешкодою можна назвати опір змінам у традиційній медицині. Четвертою проблемою є значний кадровий дефіцит з відповідним рівнем кваліфікації.

В Україні значною перешкодою для адекватного функціонування PR-компаній є медична бюрократія. На рівні держави дуже часто виникають бюрократичні перепони для швидкого реагування та впровадження інновацій у сфері PR. Наступною проблемою є відсутність адекватної єдиної комунікації. Досить часто у більшості державних і приватних закладах відсутні стандартизовані PR-стратегії. Лікувальні установи або підрозділи зазвичай діють окремо, що призводить до неузгоджених комунікаційних повідомлень. До зниження інформаційної взаємодії з населення призводить відсутність координації на державному рівні. Значною проблемою у медичній галузі є сприяння PR як вторинного інструменту. У більшості

медичних установ PR сприймається як щось другорядне, а не як важливий елемент стратегічного розвитку.

Кожен лікувальний заклад має пам'ятати про юридичні та етичні обмеження, які неабияк ускладнюють рг-діяльність у медичній галузі. Рекламування медичних послуг і продуктів підлягає суворим юридичним обмеженням, особлива увага приділяється фармацевтичним товарам та лікувальним засобам. PR -фахівці повинні бути обережними задля уникнення порушень законодавства.

Незважаючи на ці труднощі, потенціал PR-технологій у медичній галузі України залишається значним. Для подолання проблем важливо інвестувати у розвиток комунікаційних стратегій, залучати кваліфікованих фахівців і покращувати координацію між різними медичними установами. Впровадження PR-технологій у медичній галузі України стає все більш актуальним у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я, зростанням приватного сектору медичних послуг і підвищенням вимог пацієнтів до якості медичного обслуговування. Правильне використання PR-стратегій може значно покращити репутацію медичних закладів, підвищити обізнаність про послуги та допомогти ефективніше комунікувати з пацієнтами.

Список використаних джерел:

1. Ковтун, Л. (2023) Інноваційні підходи до навчання в медичних ЗВО України у сфері електронної системи охорони здоров'я (eHealth). *Перспективи та інновації науки*, №13, С. 706–717.

2. Козлова, Л. (2023) Роль вивчення історії медицини у формування професійної ідентичності майбутніх медичних працівників. *Перспективи та інновації науки*, №12 (30), С. 297–306.

3. Бебик, В. М. (2005) *Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейнз*: Монографія. К. 437 с.

4. Зяйлик, М.Ф. (2020) Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління. Н. Б. Кирич (Ред.), *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А.

5. Humenna, O.V. (2016) Modern tools of digital marketing in the system of integrated marketing communications. *Scientific notes*.

6. Kalmykov, H., Dobroskok, S. (2020) Discursive and Competence Aspects of Training the Future Psychotherapists in Psychological and Medical Higher Schools of Ukraine. *Psycholinguistics in a Modern World*, №15, С.95-99.

Науковий керівник: Бондар Т.В., к.е.н., доц.

Електронне 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, 27–28 листопада 2024 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. 23,77. Обл.-вид. арк. 30,79.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Харківська, 116, м. Суми, 40007
Свідоцтво про внесення суб'єкта господарювання до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8193 від 15.10.2024.