

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування



МАТЕРІАЛИ

IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНИЙ БЕЗПЕЦІ»

В рамках реалізації проекту

*Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP*

22 листопада 2023 року

КИЇВ – 2023

УДК 338.2:351.863:355.01

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2, Z10

У збірнику представлено матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.

Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол № 4 від 06 грудня 2023 р.

Редакційна колегія:

Голова:

Брайковська Н.С. – ректор ДУІТ, кандидат технічних наук, професор, Почесний працівник транспорту України, Відмінник освіти України, Почесний залізничник.

Заступники Голови:

Худолей В.Ю. – ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», доктор економічних наук, професор;

Горбань А.В. – перший проректор ДУІТ, кандидат історичних наук, доцент;

Дудник Ю.П. – проректор з науково-педагогічної роботи ДУІТ, кандидат педагогічних наук, доцент;

Боняч С.М. – декан факультету управління і технологій ДУІТ, доктор економічних наук, професор;

Полозова Т.В. – завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), член НМР, доктор економічних наук, професор.

Члени оргкомітету:

Карпенко О.О. – професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, доктор економічних наук, професор,

Гришко С.В. – доцент кафедри економічної безпеки та управління економічною безпекою ХНУРЕ, кандидат економічних наук, доцент, координатор проекту «Академічна протидія гібридним загрозам, WARN»,

Тарновська І.В. – доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, відповідальний секретар, кандидат економічних наук, доцент.

Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. 821 с.

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Колектив авторів,
2023

ЗМІСТ

<i>Вітальне слово учасникам конференції.....</i>	26
--	----

СЕКЦІЯ 1

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Folleher Agnieszka

Different types of threats for Ukraine and the supporting countries in context of hybrid war.....	28
---	----

Melnyk Nataliia

Australia's strategic response to hybrid threats to national security.....	30
--	----

Motuzka Olena, Szyszko Magdalena

The monetary policy of the national bank of Ukraine in the conditions of martial law.....	31
---	----

Karpenko Oksana, Rabchun Andriy

Mathematical modeling of resources management for the protection of financial institutions in the conditions of hybrid threats.....	34
---	----

Stasiuk Vasyl, Dykun Volodymyr, Kyrychenko Andriy

Information sphere is a key dimension Russia's "hybrid war" against Ukraine...	37
--	----

Величко Олена, Мельникова Марія

Перешкода розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств - нестача кваліфікованого персоналу.....	40
---	----

Вєдєнєєв Дмитро

Новітні концептуальні риси інформаційної боротьби як складової «гібридної» конфліктності.....	44
---	----

Власенко Світлана

Інституційно-правове забезпечення публічної політики національної пам'яті з деколонізації в Україні під час повномасштабної війни.....	47
--	----

Волощук Дарія, Ярина Аліна

Вплив українських мігрантів на економіку країн Європейського Союзу	50
--	----

Герасимова Оксана

Роль міжнародних фінансових інституцій у відбудові України та подоланні загроз гібридних війн.....	53
--	----

Гой Злата, Білявська Юлія Медіаосвіта як засіб протистояння гібридним загрозам.....	55
Гончаренко Оксана Гібридна війна: виклики для України.....	58
Горбань Анатолій, Шкляр Олексій Необхідність формування механізму економічної безпеки національної економіки в умовах глобалізації.....	60
Захарчин Роман, Захарчин Надія Економічна безпека країни як один з пріоритетів розвитку вітчизняного підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору в умовах актуальних викликів та криз.....	62
Коба Вячеслав, Заячук Роман, Малицький Павло Основні економічні загрози розвитку України у післявоєнний період.....	65
Ковтун Катерина, Білявська Юлія Гібридна війна та її прояви на теренах України.....	68
Корнєва Вікторія, Білявська Юлія Важливість ризик-менеджменту у боротьбі з гібридними загрозами.....	71
Кравченко Ольга, Головач Віталій Гібридні загрози в фінансовій сфері.....	74
Кравченко Ольга, Запорожець Богдан Вплив гібридних загроз на фінансову безпеку підприємств.....	77
Луцак Руслан, Швидкий Олександр Експансія гібридних загроз: аспекти попередження та подолання.....	80
Ляшенко Олександра (не)Безпечна культура протидії гібридним загрозам.....	82
Марзабулатова Олена, Сукнов Олег Регулювання економічної безпеки підприємств в Європейському Союзі.....	85
Міненко Софія, Тарасов Станіслав Соціальна відповідальність підприємства як ключовий фактор у реалізації стратегії відновлення України.....	88
Нечипорук Анатолій, Гришко Світлана Особливості оцінки ризиків інвестиційних проєктів інжинірингу в умовах гібридних загроз.....	90
Осійський Юрій Гібридні війни: досвід Ізраїлю та України.....	93

Палій Ганна	
Взаємодія України та країн Балтії в умовах війни і спільних викликів.....	95
Пасенчук Павло	
Гібридні загрози як рушії впливу на національну економічну безпеку.....	98
Полотай Орест, Пасічник Ілля, Губницька Валерія	
Аналіз методів управління корпоративної культури.....	101
Приймук Ольга, Лаврушко Едуард	
Вплив війни в Україні на світову організацію торгівлі та ланцюги постачань.....	104
Рева Тетяна	
Варіативність практик інтерпретації конфліктного минулого - як інструмент гібридних загроз та протидії їм.....	107
Смерічевська Світлана, Смірнова Софія	
Типи гібридних загроз та світова практика протидії їм.....	109
Терент'єва Анна	
Кризовий менеджмент інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз як складова національної безпеки.....	112
Устіловська Анастасія, Бордусь Альона	
Кібербезпека та протидії кіберзагрозам бізнесу.....	115
Худолій Анатолій	
Гібридна війна проти України та виклики для ЄС.....	118
Черніков Дмитро, Гришко Світлана	
Теоретико-методичні засади вибору стратегії розвитку підприємств в умовах гібридних загроз.....	121
Чумак Андрій, Гришко Світлана	
Коефіцієнт кореляції Спірмена: місце в системі виявлення гібридних загроз.....	123
Шиманська Оксана, Мацьків Валерія	
Економічні наслідки Covid-19: глобальний та український виміри.....	126

СЕКЦІЯ 2

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Antkiewicz Slawomir, Sidenkov Hlib	
Management of labor productivity of the labor potential of the transport enterprise.....	130

Artemenko Lina, Zahorulko Tetiana The dynamic connection between business competitiveness and sustainable development.....	132
Bashynska Iryna, Matsenko Ihor Managing the risks of qualified personnel in conflict conditions.....	136
Obydiennova Tetiana Project management in modern conditions: the classical approach.....	139
Бондар-Підгурська Оксана, Пархоменко Роза, Сердюк Валерія Стратегія та інноваційна діяльність як інструменти протистояння викликам і загрозам розвитку підприємства.....	142
Варава Влада, Білявська Юлія Сучасні виклики та тренди менеджменту організацій.....	145
Власова Валентина, Недонас Руслан, Попова Наталія Лідерство через діалог: роль комунікативних компетентностей у післявоєнній відбудові.....	148
Власова Валентина, Оліхненко Максим Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств транспортної інфраструктури в умовах турбулентності.....	150
Власова Валентина, Чумак Андрій Особливості формування інвестиційної привабливості транспортних підприємств в сучасних умовах.....	153
Войтко Антоніна, Білявська Юлія Роль лідерства в управлінні персоналом на сучасних підприємствах.....	156
Гіржева Ольга, Ромашенко Ірина Застосування інформаційних систем і технологій в управлінській діяльності підприємства.....	158
Глушко Олег, Бай Сергій Управління диверсифікацією діяльності торговельного підприємства.....	161
Гречан Павло Управління інноваційною активністю підприємств автомобільного транспорту в умовах протидії гібридній загрозі національній безпеці України.....	165
Гуржій Наталія, Рогожина Анна Нові виклики в організації управлінської праці на підприємстві.....	167

Дворник Олексій

Адаптивна система менеджменту бізнес-організацій як відповідь на виклики діджиталізації..... 170

Дем'яненко Тетяна, Лісна Аліна

Система управління персоналом на підприємстві..... 172

Дуденков Іван, Білявська Юлія

Лідерство та впровадження змін в сучасних організаціях: стратегії та виклики..... 174

Дудник Юрій, Оверко Віталій

Стратегічне планування розвитку підприємств..... 177

Єрмаков Максим, Карпенко Ірина

Гендерна рівність як складова соціальної відповідальності підприємств в Україні..... 179

Забранський Максим

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством..... 183

Іванова Катерина, Миколайчук Ірина

Цифровізація HR-технологій як чинник адаптації підприємства до змін..... 185

Каламан Ольга, Власюк Карина

Теоретичне обґрунтування розвитку креативного менеджменту..... 188

Каращук Вікторія

Безпека перевезень, як фактор впливу на конкурентоспроможність транспортних послуг..... 191

Карпенко Оксана, Матвійчук Євгеній

Інновації як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства.. 193

Корпан Андріана, Герасименко Олена

Імплементация світового досвіду мотивування адміністративних працівників..... 196

Кушнір Андрій

Формування організаційної структури в стратегічному управлінні підприємства..... 198

Малахова Юлія, Забіяка Марія

Модель впровадження технології блокчейн в логістичну діяльність підприємства..... 200

Мельник Богдан, Литвиненко Лариса

Особливості управлінської діяльності з урахуванням загрози кібератак в

умовах війни в Україні.....	203
Міненко Софія, Постовіт Володимир	
Важливість адаптації стратегічного управління до змін в глобальному економічному середовищі для підприємств.....	205
Молодик Марина, Поцелуєва Марія	
Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання.....	207
Мутерко Ганна, Ромашко Ірина	
Удосконалення системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства в умовах війни.....	209
Новаківський Ігор, Коваль Світлана	
Економіко-математичне моделювання концепцій розвитку компаній в Україні.....	213
Олексенко Лілія	
Проблеми розвитку інфраструктури національної інноваційної системи....	216
Оношко Тарас	
Дефініція іміджу підприємства та її значення в кризовий стан економіки...	218
Осипова Євгенія, Голобородько Гліб	
Мотиваційний механізм як інструмент впровадження змін на транспортних підприємствах.....	220
Осипова Євгенія, Князєв Антон	
Аналіз факторів впливу на рівень інноваційності системи управління підприємством	222
Осипова Євгенія, Яценко Ілля	
Можливості діджиталізації комунікаційних бізнес-процесів транспортних підприємств.....	225
Палієв Валерій	
Визначення ключових напрямів забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності.....	227
Пахота Наталія, Тихенька Анастасія, Гундер Аліна	
Тенденції ринку праці в умовах війни.....	229
Ромашенко Ірина, Кузьменко Максим	
Сучасний менеджмент: перспективи.....	231
Рябоштан Людмила	
Практичні аспекти цифровізації інвестиційного контролінгу.....	234

Сакалюк Оксана Полікультурні аспекти в управлінні персоналом.....	238
Сальников Юрій, Виклюк Мар'яна Розвиток міжнародних партнерських мереж як фактор успіху українських ІТ-компаній.....	240
Семенчук Тетяна Сталий розвиток в стратегічному управлінні підприємством.....	241
Семенчук Тетяна, Марфенко Анна Сутність та значення тайм- менеджмент для управління власною кар'єрою	243
Семенчук Тетяна, Музиченко Аліна Інструменти планування часу.....	245
Семенчук Тетяна, Синенко Артур Лідер як важливий суб'єкт ефективного управління організаціями.....	247
Семенчук Тетяна, Сорокопуд Анастасія Тайм-менеджмент, як спосіб підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства.....	249
Семенчук Тетяна, Шаповалова Наталія Тайм-менеджмент: мистецтво управління часом.....	251
Семенчук Тетяна, Ярошенко Карина Значення і роль самоменеджменту для керівників транспортних підприємств.....	254
Сніжко Лариса, Височило Оксана Розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням особливостей їх сервісних продуктів та викликів зовнішнього середовища.....	256
Стрілок Олександр Стратегічні орієнтири та важливі аспекти ефективної цифрової трансформації підприємства.....	259
Таран Оксана, Журавська Інна Стратегічне управління інноваційним розвитком.....	262
Тарновська Ірина, Мартинюк Володимир «Шляхи солідарності» та інтеграція транспортного комплексу України до міжнародної транспортної мережі у воєнний час.....	264
Федоренко Олександр, Жосан Ганна Соціальна відповідальність бізнесу як стимул до інновацій.....	268

Федорук Олеся, Конаєв Василь Формування системи управління витратами сучасного підприємства.....	270
Харчук Олена, Дубиченко Артем Удосконалення логістичного менеджменту на підприємствах автомобільного транспорту.....	272
Харчук Олена, Щоголь Віталій Новаторські методи управління персоналом підприємства в умовах адаптації.....	275
Хилько Іван, Жовта Наталія Економіко-математичне моделювання в управлінні інноваційними процесами підприємств.....	277
Хоменко Наталія, Созикін Едуард, Іжко Олександр, Семенчук Тетяна Управління стратегічним розвитком підприємства	280
Хромушина Людмила Принципи стратегічного управління аграрним бізнесом на засадах досягнення цілей сталого розвитку.....	283
Чабанюк Одарка, Лобода Наталія ПРРО Cashalot у фіксації обліку доходів бізнесу.....	286
Шарко Інна, Масник Євген Перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах післявоєнної відбудови.....	288
Шейко Ірина, Шитіков Микита Кіберстійкість підприємства: цифрові технології на захисті від гібридних загроз.....	290
Шкуренко Ольга, Савченко Марина Логістичне управління підприємством в умовах гібридних загроз.....	293
Яновська Вікторія, Рижикова Анастасія Резильєнтні стратегії розвитку зернової логістики.....	295
Ярмоленко Віталіна, Єфремов Арсен Роль лідерства в управлінні організацією при гібридних загрозах.....	298

СЕКЦІЯ 3

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Dunska Alla, Xu Laibing Approaches to the optimization of the management of foreign economic activity of industrial enterprises.....	302
---	-----

Kharchuk Olena, Tetyana Mykytenko

Gas consumption in Ukraine in 2020-2022 and prospects for its production based on foreign experience..... 304

Sackesen Yuliia, Saçkesen Emre, Kharchuk Olena

Formation of an organisational structure for managing the company's foreign economic activity..... 306

Sunde Arild

The impact of the Ukraine war on the global economy..... 309

Дунська Алла, Пінчук Олександр

Проблеми та перспективи управління машинобудівними підприємствами у контексті зовнішніх загроз..... 311

Клепанчук Ольга, Бундзяк Сергій

Вплив глобалізації на стратегії та тактики управління зовнішньоекономічною діяльністю: аналіз та рекомендації..... 313

Клепанчук Ольга, Герасименко Євгенія

Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні..... 315

Клепанчук Ольга, Кострова Інга

Ділові культури у міжнародному бізнесі..... 317

Клепанчук Ольга, Курах Ольга

Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні..... 319

Клепанчук Ольга, Панченко Ірина

Оптимізація логістичних процесів зовнішньоекономічної діяльності..... 321

Ковбатьок Георгій

Розвиток зовнішньої торгівлі як фактор національної економічної безпеки. 323

Ковбатьок Марина, Петухов Андрій

Визначення загроз та можливостей для експортерів при аналізі ринків збуту..... 326

Корнійко Яна, Синенко Артур

Виклики ринку міжнародних контейнерних перевезень..... 329

Крамський Сергій, Целлер Владислав

Організаційно-економічні механізми в морегосподарському комплексі: стан та перспективи у післявоєнний період..... 332

Литвишко Лілія, Смітюх Юлія

Особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі України..... 335

Литвишко Лілія, Фастовець Владислав Основні форми організації міжнародного бізнесу.....	337
Лучникова Тетяна, Коваленко Вікторія, Шолом Анна Управління логістичними ланцюгами постачання за умов турбулентності зовнішньоторговельних потоків.....	340
Лучникова Тетяна, Ущипівська Анастасія, Назарова Мар'ям Марія Управління ризиками в логістичній діяльності підприємств.....	342
Нехай Вікторія Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: нові можливості.....	345
Павлючик Ірина, Литвиненко Лариса Використання переваг мокрого лізингу в умовах війни на прикладах вітчизняних авіакомпаній «SkyUp» та «МАУ».....	347
Порфіренко Володимир, Заяць Катерина Вклад міжнародної транспортної інфраструктури в розвиток України при вступі в ЄС.....	350
Стрілок Іванна, Цибко Ростислав Роль комунікації у формуванні позитивного іміджу міжнародного підприємства в умовах євроінтеграції.....	353
Харчук Олена, Климчук Анастасія Шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств.....	356
Харчук Олена, Сироветник Тетяна Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства...	358

СЕКЦІЯ 4

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Horbatiuk Andrii Socially flexible skills in the continuous education system of servicemen of national guard of Ukraine.....	361
Koba Viacheslav, Koba Olena Transformation of the activity of tourist companies of Ukraine in the conditions of war.....	362
Moskalenko Svitlana Adaptation of Ukrainians in the socio-cultural space of Germany.....	364

Арсеньєва Владислава, Антонович Євген Арт-кафе як актуальна концепція в ресторанному бізнесі України.....	366
Власова Валентина, Крячок Тетяна Розвиток бібліотечної реклами в умовах турбулентного зовнішнього середовища.....	368
Воронова Надія, Главчева Ганна, Згадова Оксана Театральне мистецтво в добу цифрових технологій.....	371
Герасимчук Альона, Антонович Євген Дизайн інтер'єру арт-бібліотеки «Промінь».....	373
Груця Андрій, Легейда Сергій, Семенчук Тетяна Розвиток соціокультурних організацій в поствоєнний час.....	375
Грушко Анастасія, Петрушевська Христина Проект створення робочого затишку: офіс «Ідея студія».....	378
Гура Катерина, Прищенко Світлана Особливості розробки дизайну заміських готелів.....	380
Гуржій Наталія, Арутюнянц Олександр Проблеми кадрового забезпечення дитячо-юнацьких спортивних шкіл в умовах воєнного стану.....	383
Жабко Оксана, Іванченко Наталія Педагогічний менеджмент як основа підвищення професійної компетентності педагога.....	386
Ільїна Олена, Огульчанський Віталій Креативний менеджмент та інноваційне освітнє середовище в закладах освіти.....	389
Калінічева Галина Архівний менеджмент на сучасному етапі: трансформація парадигми.....	392
Конькова Галина, Прищенко Світлана Використання кактусів в інтер'єрі кафе.....	396
Копієвська Ольга Культурний шок в системі руйнації самоідентифікації.....	399
Корпан Андріана, Герасименко Олена Управління соціально-економічним розвитком в умовах війни.....	402
Маковецька Дар'я, Антонович Євген Розробка логотипу для дитячого садочка.....	404

Мітіна Єлізавета, Антонович Євген Фірмовий стиль залізничної мережі.....	407
Орел Сергій Жінки у післявоєнному відновленні країни.....	410
Панченко Дар'я, Сенчук Тетяна Дизайн-концепція інтер'єрів апартаментів-готелю.....	413
Пахота Наталія, Даценко Сергій, Струк Роман Вплив поп-культури на повсякденне життя молоді.....	416
Пахота Наталія, Павленко Анастасія Управління персоналом в рамках соціокультурної діяльності.....	418
Пахота Наталія, Степанюк Володимир Специфіка сучасних інформаційних технологій в рамках соціокультурної діяльності.....	421
Пахота Наталія, Ткаченко Оксана Сучасні тенденції розвитку туризму в умовах війни в Україні.....	424
Перепелиця Анна, Петрушевський Андрій Дизайн інтер'єру та озеленення громадського центру «Осередок».....	427
Петрушко Діана, Петрушевський Андрій Дизайн інтерактивного ігрового центру «Кіберключ».....	430
Плотніченко Світлана, Большакова Алевтина Менеджер соціокультурної діяльності.....	432
Рауткін Дмитро, Петрушевська Христина Сучасні тенденції проектування культурно-освітніх центрів.....	434
Тарновська Ірина, Ковтонюк Олександр Сучасні виклики соціокультурних проєктів: адаптація до змін у суспільстві.....	437
Хоменко Дар'я, Сенчук Тетяна Дизайн інтер'єру та екстер'єру спа-салону «Папороть».....	438

СЕКЦІЯ 5 **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Havrilenko Nataliia, Koshutskyi Andrii Peculiarities of government management in current Ukraine.....	442
---	-----

Власова Валентина, Головащенко Ірина, Назарова Ольга Етичний кодекс публічного управління: проблеми його запровадження в практику.....	444
Волошин Володимир, Капеліста Ірина Сучасні тенденції в управлінні соціальним захистом ветеранів, людей похилого віку та інших уразливих груп населення.....	447
Волошина Анастасія, Капеліста Ірина Механізми залучення громадськості в процес прийняття рішень на місцевому рівні.....	449
Головченко Оксана, Кузьменко Ганна Аналіз впливу децентралізації на місцеве самоврядування.....	451
Гуторова Олена Пріоритетні напрями державного регулювання сталого розвитку сільських територій.....	454
Дмитриченко Микола, Бондар Наталія, Гришук Олександр Підготовка конкурентоздатного педагога професійного навчання як передумова швидкого повоєнного відновлення економіки України.....	457
Дубас Людмила, Кузьменко Ганна Етика та прозорість як основні засади в публічному управлінні.....	460
Жук Надія, Семенець-Орлова Інна Використання технологій в публічному управлінні для покращення ефективності системи охорони здоров'я.....	462
Катерещук Василь, Шейчук Сергій, Семенчук Тетяна Корпоративне управління в Україні.....	464
Литвиненко Інна, Кузьменко Ганна Використання великих даних для підвищення прозорості та раціональності у публічному управлінні.....	466
Манжалій Вадим, Кузьменко Ганна Інтеграція сталого розвитку у практики публічного управління.....	468
Мартинюк Роман, Хомич Тетяна Конституційно-правовий механізм забезпечення державного суверенітету.....	470
Миколайчук Ірина, Пономаренко Юрій Безпека командної роботи в публічному управлінні та адмініструванні під час війни.....	473

Мішина Інна, Кузьменко Ганна Аналіз впровадження міжнародних стандартів управління якістю в державному секторі.....	476
Негребецький Владислав Інформаційна безпека в умовах гібридної війни в Україні.....	478
Одинцова Ольга, Кузьменко Ганна Моделі ефективного кризового управління в публічному секторі.....	481
Паливода Олена Європейський досвід підтримки інноваційного розвитку регіонів та міст...	483
Пасемко Галина, Бабак Дмитро, Часовітін Ілля Перспективи розвитку державної аграрної політики в Україні.....	486
Пасемко Галина, Водолажська Анастасія, Сербін Василь Державне регулювання ринку праці України.....	489
Пасемко Галина, Гончаренко Аліна, Павлюк Юрій Розвиток державного регулювання екологізації сільського господарства в Україні.....	492
Пасемко Галина, Зюзіна Вікторія, Абрамовіч Олександр Формування державної політики сталого розвитку сільських територій в Україні.....	495
Петрушков Сергій, Кузьменко Ганна Розвиток цифрової грамотності серед державних службовців.....	498
Петькун Світлана, Стороженко Владислав Електронне врядування в органах публічного управління: ретроспективний аналіз вітчизняного нормативно-правового забезпечення	500
Пурденко Іван, Кузьменко Ганна Гендерна рівність та її вплив на процеси публічного управління.....	503
Розовик Ігор, Кузьменко Ганна Оптимізація управління судово-медичною експертизою в Україні: виклики реформи в охороні здоров'я.....	504
Савіна Людмила Іноземний досвід публічного управління сферою біоенергетики.....	506
Сафонов Ігор, Білявська Юлія Роль публічного управління та адміністрування в розвитку територіальних громад.....	508

Сахно Людмила Штучний інтелект та його потенціал в аудиті.....	511
Сидорук Людмила, Кузьменко Ганна Оцінка впливу інноваційних підходів на ефективність публічного управління.....	514
Скринник Ольга, Кузьменко Ганна Трансформація демократичних процесів через впровадження електронного урядування.....	516
Стороженко Ліна Неофіційні канали комунікації як фактор реалізації нетократичного публічного управління.....	518
Суков Руслан, Кузьменко Ганна Роль публічного адміністрування в реалізації цілей сталого розвитку ООН	521
Тарновська Ірина, Кузнецов Віталій, Кисельова Оксана Розвиток державного управління в умовах європейської інтеграції України: історичний аспект.....	522
Тарновська Ірина, Турчина Дарина Механізм забезпечення ефективної комунікації органів державної влади з громадськістю.....	524
Успенська Ольга, Кузьменко Ганна Роль соціальної відповідальності в механізмах публічного управління.....	527
Харчук Олена, Бондар Алла, Бабенко Наталія Стан та шляхи удосконалення житлово-комунального господарства в період воєнного стану.....	529
Хоменко Ігор, Семенець-Орлова Інна Роль публічного управління в забезпеченні кібербезпеки національної інфраструктури.....	531
Шелест Олексій Механізм оптимізації структури витрат бюджету м. Харкова в умовах воєнного стану.....	533
Ярошенко Ігор, Семигуліна Ірина Вплив факторів на вибір пріоритетів просторового розвитку територій в умовах повоєнного відновлення України.....	536
Яценко Роман, Кузьменко Ганна Стратегії управління кризовими ситуаціями в публічному секторі.....	539

СЕКЦІЯ 6
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

<i>Osyrova Yevheniia</i> Developing creativity to increase business competitiveness.....	541
<i>Pulypenko Olena</i> Methodological problems of the organization of sampled marketing observations.....	543
<i>Semenova Svitlana</i> Risks of violation of professional ethics of accountants and auditors in the conditions of war against Ukraine.....	546
<i>Бабюк Ірина, Худолій Любов</i> Споживче кредитування в Україні в умовах воєнного та поствоєнного стану.....	548
<i>Білявський Валентин</i> Розробка стратегії оптимізації ресурсів як фактор підвищення конкурентоспроможності.....	550
<i>Бойко Галина, Лужних Інеса</i> Реклама як рушійна сила підприємництва.....	552
<i>Бондар Наталія, Сагайдак Євгенія</i> Окремі аспекти узгодження інтересів учасників концесії як передумови успішної реалізації проєктів в інфраструктурних галузях економіки.....	555
<i>Бондар Юлія, Колпак Михайло</i> Стратегічне планування як важливий фактор розвитку підприємств.....а	558
<i>Величко Олена, Пшеничний Ілля</i> Процес трансформації та діджиталізації підприємництва в умовах становлення цифрової економіки.....	561
<i>Величко Олена, Ткачук Анастасія</i> Вплив війни на торговельні підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».	564
<i>Власенко Іван</i> Проблеми на шляху відновлення українського бізнесу.....	567
<i>Волкова Маргарита, Олексієнко Андрій</i> Проблеми підприємництва в умовах нестабільних зовнішніх факторів та шляхи їх вирішення.....	569

Гавриш Ольга, Безрук Олександр Напрямки формування інноваційної стратегії торговельного підприємства.....	572
Городянська Лариса, Єремєєва Ліна Особливості стандартизації готельних послуг у провідних країнах та в Україні.....	573
Гречан Алла, Моїсеєв Олександр Особливості інтегральної оцінки фінансового стану транспортного підприємства.....	576
Гуржій Наталія, Дяченко Єлизавета Нові аспекти маркетингових комунікацій підприємств зі споживачами в воєнний період.....	579
Гуржій Наталія, Ішуткін Денис Значення збутової діяльності торговельних підприємств в період повоєнної відбудови.....	582
Димченко Олена, Смачило Валентина, Рудаченко Ольга Застосування цифрових технологій в підприємницькій діяльності.....	584
Дікіджи Михайло, Ус Юлія Методи та резерви зниження витрат виробництва.....	586
Дуднєва Юлія Актуальні ризики діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.....	589
Коб'яков Сергій Роль підприємництва в сучасному економічному розвитку України.....	591
Кононов Олександр, Кононенко Наталя Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	594
Кононов Олександр, Суховєєв Олексій Процес формування асортименту товарів в магазинах.....	597
Кравченко Ольга, Жиленко Андрій Оцінювання результативності українських транспортних компаній під час війни.....	599
Кришталь Галина, Брюховецька Ірина, Панін Євген Гібридні загрози розвитку підприємництва в Україні.....	601
Литвишко Лілія, Литвишко Олександр Особливості розвитку підприємництва і машинобудування в Україні під час війни.....	602

Магар Дар'я, Кучмілова Тетяна

Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності..... 606

Накалюжна Аліна

Сучасні ризики у залізничному секторі світової економіки..... 608

Накалюжна Аліна

Фактор часу як важлива умова управління інвестиціями в інноваціях..... 611

Несторенко Тетяна, Макаренко Дмитро

Підтримка підприємницької діяльності внутрішньо переміщених осіб..... 614

Осіпова Євгенія, Гриневич Антон

Інноваційне підприємство як спосіб організації підприємницької діяльності..... 617

Пахота Наталія, Тарасенко Павло, Черкашин Марк

Сталість українського бізнесу під час війни..... 619

Пилипенко Олена, Кушнір Іван

Удосконалення системи організації та мотивації праці персоналу підприємств торгівлі..... 621

Пилипенко Олена, Славич Андрій

Проблемні моменти оцінки фінансового стану підприємства як перша ознака фінансової нестабільності..... 625

Плахотнюк Єлизавета, Литвиненко Лариса

Особливості антикризового менеджменту підприємств в умовах війни..... 628

Плотніченко Світлана, Козіна Валентина

Сьогодення українського бізнесу під час війни..... 630

Плотніченко Світлана, Кукіна Ганна

Аграрний сектор: сучасні реалії..... 633

Пономарьова Оксана, Лященко Сергій

Аналіз управління оборотним капіталом підприємства..... 636

Поповиченко Ірина, Закінян Роман

Формування продуктового портфеля в умовах мінливого зовнішнього середовища..... 638

Поповиченко Ірина, Пилявець Яна

Стратегічне та антикризове управління підприємницькою діяльністю в умовах складності та динамічності економічного середовища..... 641

Порфіренко Володимир, Митрохін Леонід Оптимізація екологічної складової роботи автотранспорту.....	644
Порфіренко Володимир, Сандулов Євген Перспективи розвитку автомобілізації в Україні.....	647
Придибайло Оксана, Жигалей Микола, Творонович Вікторія Особливості маркетингових заходів сучасного підприємства.....	650
Силкіна Юлія, Скрипченко Юлія Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища.....	652
Сливка Руслан, Сливка Марина, Яновська Вікторія Аналітика публічної інформації як інструмент економічної діагностики компанії.....	656
Смерічевська Світлана, Левчук Анна Стратегії адаптації підприємств до швидких економічних змін.....	658
Тарновська Ірина, Потьомкін Сергій, Воробйов Євгеній Адаптація залізничного транспорту України до змін зовнішньоекономічного середовища.....	662
Хилько Іван, Коваль Павло Основне завдання прогнозу ретроспекції в економіці.....	664
Чобіток Вікторія, Веркуш Дмитро Особливості формування маркетингової стратегії виробників кондитерської галузі під час військового стану.....	666
Чуй Ірина, Мицак Ольга Фінансова стійкість суб'єктів бізнесу ІТ-сектора.....	669
Чуй Ірина, Петришак Діана Фінансова безпека суб'єктів господарювання в умовах фінансової нестабільності.....	672
Шафар Тамара, Міщенко Дмитро Особливості формування маркетингової цінової політики підприємств продуктового ринку.....	675
Шевчук Владислава, Марфенко Анна Малий бізнес в Україні в період воєнного стану.....	677
Шейко Ірина, Степаненко Руслан Цифрові технології як ефективний інструмент управління ризиками на підприємствах.....	680

Шквиря Наталя, Бородай Микита Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на ринку молока та молочних продуктів.....	683
Шквиря Наталя, Кальченко Єлизавета Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства.....	685
Шкляр Вікторія, Янишин Андрій Сутність та роль інноваційного інформаційного забезпечення в умовах гібридних загроз сучасності.....	688
Шкуров Євген Адаптація підприємництва до змін урбаністичної інфраструктури в контексті сталого розвитку України.....	691
Шуляренко Світлана, Ференс Андрій Методика стрес-тестування фінансового стану підприємства.....	694
Яновська Вікторія, Васильєва Марія Інвестиційна привабливість: поширена категорія та академічний культурний розрив.....	698
Яновська Вікторія, Парфентьєва Олена Підходи до вимірювання ефективності логістики та транспорту.....	701
Ярмолицька Ольга, Запивахіна Наталія Наслідки блокування податкових накладних для підприємств з точки зору бухгалтерського обліку.....	704

СЕКЦІЯ 7

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Нукчупоретс Світлана Globalization impacts of cloud-based language teaching services (CLTS) in technical university education.....	708
Роienko Liudmyla, Nikitchyna Dariia The use of information and communication technologies in the sphere of education, marketing and economy.....	711
Shelest Tetiana Digital capabilities of generative AI for bussines.....	714

<i>Tkachenko Kostiantyn, Tkachenko Olha, Tkachenko Oleksandr</i> Construction of the national transport infrastructure in globalization: an ontological approach.....	716
<i>Zhuvahina Iryna</i> Digitalization of the economy: world experience and development opportunities in Ukraine.....	719
<i>Беляєв Віталій, Білявська Юлія</i> Дизайн веб-сайту як елемент корпоративної культури.....	722
<i>Будник Вікторія, Лукияник Руслан</i> Застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності управління благодійними фондами.....	724
<i>Войченко Тетяна, Радченко Олена</i> Розвиток систем контролінгу на транспортних підприємствах.....	727
<i>Голуб Наталія</i> Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні та адмініструванні у сучасних умовах.....	730
<i>Грабін Олександр, Кобушко Яна</i> Диджиталізація та трансформація економіки в Україні в сучасних умовах..	733
<i>Жувагіна Ірина, Науменко Марина, Науменко Віталій</i> Цифровий розвиток економіки в рамках плану відбудови України.....	737
<i>Завгородній Валерій, Березінський Юрій</i> Підходи до гарантій безпеки використання електронних грошей в умовах гібридних загроз.....	740
<i>Завгородня Ганна, Березінська Ірина</i> Протидія гібридним атакам на електронний цифровий підпис.....	743
<i>Крамар Маргарита</i> Використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) в широких спектрах аспектів і сфер.....	745
<i>Литвин Юлія, Капітон Алла</i> Застосування VR та AR технологій в умовах сучасної війни.....	748
<i>Маркевич Катерина</i> Дуальний вплив ІКТ на навколишнє середовище.....	750
<i>Мороз Олена, Куц Анастасія</i> Вплив цифрових ринків на сучасні логістичні процеси.....	753

Мороз Олена, Мороз Микола Використання цифрових технологій у транспортній логістиці.....	756
Нямещук Ганна Розвиток економіки космосу: прогрес, що супроводжується загрозами.....	759
Орлик Оксана, Маркітан Анастасія Соціально-економічні наслідки інформатизації та цифровізації	761
Плотніченко Світлана, Семенюк Альона Порівняльний аналіз цифрових державних платформ: «Дія» та «Diiia.pl».....	764
Полозова Тетяна, Іванов Ігор, Зінов'єв Артур Ключові аспекти адаптації підприємств до розвитку цифрових технологій.	766
Стратічук Олег, Жосан Ганна Використання digital-інструментів в організації маркетингу на підприємстві	769
Стрелков Владислав Нові можливості для цивільних осіб щодо участі в забезпеченні національної безпеки (в аспекті розвідувальної інформації).....	772
Чобіток Вікторія, Чайка Аліна Вплив розвитку процесу глобалізації на безпеку персоналу компаній.....	775
СЕКЦІЯ 8 ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Pasichnyk Maryna, Koulman Pavlo Psychological health as a factor of national security in the conditions of war.....	778
Zhukova Halyna, Bulhakova Tatiana Stress as a consequence of the war in Ukraine.....	781
Борозенцева Тетяна Інформаційна повнота як чинник впливу на психічне здоров'я людини.....	782
Ванда Наталія Методи наративної психології у роботі з кризовими станами.....	785
Волощук Дарія, Ткаченко Юлія Формування стресостійкості та психологічного здоров'я в умовах війни...	788
Дембіцька Софія Розвиток культури безпеки у здобувачів вищої освіти в умовах	791

надзвичайних ситуацій.....	
Качура Анна, Білявська Юлія Вплив війни на психічне здоров'я українців.....	793
Крамар Каріна Психологічне здоров'я як чинник національної безпеки в умовах війни.....	795
Ломакін Геннадій Участь у бойових діях як фактор загострення вікових криз.....	798
Пахота Наталія, Чумак Тетяна, Єфанов Іван Ментальне здоров'я здобувачів освіти як фактор психологічної адаптації до навчального процесу.....	801
Перцова Олена Збереження соціального та ментального здоров'я студентської молоді в умовах війни.....	804
Піщана Вікторія, Машовець Анастасія Психогігієна професійної діяльності керівника в умовах війни.....	807
Попелюшко Роман, Гасенко Катерина Професійне вигорання в умовах війни: ефективність арт-терапії як методу психологічної реабілітації та підтримки психологічного здоров'я.....	809
Попелюшко Роман, Данилюк Віктор Фактори психологічної дезадаптації серед новобранців у ЗСУ.....	812
Попелюшко Роман, Кишук Інна Причини та фактори виникнення посттравматичних розладів у комбатантів.....	815
Юдічева Ольга Зміни психології споживача у стресовій ситуації.....	818

**ПРИВІТАННЯ УЧАСНИКАМ
IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ
ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

Від імені Державного університету інфраструктури та технологій вітаю Вас – представників наукової, освітньої, суспільної сфери та здобувачів вищої освіти на Четвертій міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», яка є логічним продовженням міжнародних дискусій щодо нових трендів цивілізаційного розвитку, які спричинили актуалізацію проблем глобальної безпеки.

Про значущість конференції свідчить той факт, що вона організована в рамках реалізації проекту «Академічна протидія гібридним загрозам», який реалізується в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти». І, не зважаючи на виклики, які стоять перед нами, слід відмітити, що це вже четвертий рік поспіль, коли зустрічаємося на цьому дискусійному майданчику.

Освіта – одна із найвразливіших сфер під час війни. Тому цей науковий форум є гарною нагодою осмислити та проаналізувати стратегії міжнародного співробітництва у сфері забезпечення національної безпеки.

Тому висловлюю щиро подяку усім, хто долучився до роботи Четвертої міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», і бажаю нам всім плідної роботи.

Майбутнє України – в її освічених громадянах!

Слава Україні!

*Ректор Державного університету
інфраструктури та технологій,
к.т.н., професор,
Почесний працівник транспорту України,
Відмінник освіти України,
Почесний залізничник
Брайковська Надія Сергіївна*



Шановні друзі, колеги, партнери!

Рада вітати всіх учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»!

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» у 2022 році з великою радістю приєднався до середовища протидії гібридним загрозам, яке формується в процесі реалізації проекту програми Erasmus + «Академічна протидія гібридним загрозам».

Місією цього проекту є підвищення обізнаності суспільства щодо ідентифікації та протидії гібридним загрозам національній безпеці України.

Обговоренню цих актуальних питань присвячено роботу Конференції, серед учасників якої є представники багатьох університетів, які виявили бажання поділитися своїми думками, напрацюваннями та перспективами.

Цей захід організований завдяки співпраці трьох потужних українських університетів: Держаного університету інфраструктури та технологій, Харківського національного університету радіоелектроніки та Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая».

Шановні колеги, бажаю усім подальших успіхів та здобутків на теренах освіти та науки! А також хочу відмітити, що проведення цього заходу відбувається завдяки титанічним зусиллям наших захисників та захисниць.

Дякую за увагу!

Слава Україні!

***Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
д.е.н., професор
Вероніка Юрївна Худoley***



СЕКЦІЯ 1
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

**DIFFERENT TYPES OF THREATS FOR UKRAINE
AND THE SUPPORTING COUNTRIES IN CONTEXT OF HYBRID WAR**

Folleher Agnieszka

MA in teaching English and German as foreign languages, Teacher for English and German

Primary School of gen. Anders Army in Łubnice, Łubnice, Poland

The Russo-Ukrainian war, which began with Russian aggression on February 24, undoubtedly impacts the future security architecture of the world. Russian imperialism has taken an unprecedented form since the end of World War II, violating the sovereignty of an independent state. Regular killings of civilians occur, and in places where Moscow has little chance of quick victory, cities are leveled to the ground, and the population is deported deep into Russia.

Since the onset of the full-scale invasion by Russia into Ukraine on February 24, 2023, Poland has been providing assistance to millions of Ukrainian refugees, predominantly women with children, helping them escape the war. Thousands of Poles have set up humanitarian aid points for refugees and, on a volunteer basis, assisted Ukrainian refugees in addressing urgent issues. Additionally, many Poles opened their homes, providing shelter to Ukrainians. Poland was among the first countries to supply weapons to Ukraine immediately following the unprovoked aggression by the Russian Federation. The Polish government consistently supports Ukraine in resisting the aggression from Russia.

There is also an assessment of aid to refugees, which, in the case of Poland, was estimated at 8.36 billion euros. This is the highest amount among all countries. Germany, ranked second, allocated 6.8 billion euros for refugees from Ukraine, while the third-ranked Czech Republic provided 1.96 billion euros [1].

If you add state aid and assistance to refugees, the total reaches 11.92 billion euros, equivalent to 56.6 billion zlotys. This amount is comparable to what Germany provided (12.96 billion euros, of which 6.8 billion euros were for refugee assistance) and is the third-largest after the United States (73.18 billion euros) and Germany [1].

The state of Polish-Russian relations has always been of great significance from the perspective of Polish foreign policy and security policy. This is linked to Poland's geographic location (in close proximity to Russia and, equally importantly, at the center of Europe). Poland has a unique position, a result of being situated on the crossroads of various geographical, as well as cultural and political divisions.

The research details the areas of Poland's security that may be threatened by Russia's actions. It mentions:

Energy Sector: Russia's influence on the energy sector poses a potential threat to Poland's security. Dependence on Russian energy resources can be leveraged as a tool for political pressure.

Social Sector: Social stability and cohesion may be at risk due to Russia's actions. Disinformation campaigns or attempts to manipulate societal dynamics can create challenges within the social fabric of Poland.

Critical Infrastructure: The critical infrastructure of Poland, including vital facilities such as transportation hubs, communication networks, and healthcare systems, could be targeted by Russia, posing a direct threat to national security.

Cyberspace: The cyber domain is highlighted as a potential area of vulnerability. Cyberattacks on governmental institutions, businesses, or individuals can disrupt normal functioning and compromise sensitive information.

Information Systems of the Country: Russia's influence on Poland's information systems, including media and communication channels, can be utilized to shape narratives, spread propaganda, or disseminate disinformation, impacting public perception.

Central and Local Centers of Power: Both central and local centers of political power in Poland are identified as potential targets. Attempts to manipulate or destabilize governance structures can have far-reaching implications for the country's stability and security.

Due to the Russian war, many companies are reconsidering their strategies [2], focusing on ensuring supply chain security, international expansion, and enhancing cybersecurity. Additionally, companies are paying attention to ethical standards, reputation, and social responsibility, actively engaging in charitable programs and demonstrating flexibility in financial strategies to adapt to changes in the economic environment. These measures are aimed at preserving resilience and successful management in complex conflict conditions.

It is evident that the research underscores the multifaceted nature of security threats emanating from Russia, encompassing various sectors crucial for Poland's well-being and resilience.

Resisting contemporary hybrid warfare demands substantial efforts from many countries across various spheres: political, economic, military, and informational.

Overall success in countering hybrid warfare depends on a comprehensive approach focused on strengthening resilience and implementing strategies at all levels of society and the state.

References:

1. Polska pomoc dla Ukrainy przebiła wszystkich. Oto ile poszło z zasobów armii. URL: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/polska-pomoc-dla-ukrainy-przebila-wszystkich-oto-ile-poszlo-z-zasobow-armii/b8296z9>

2. Vlasova, Valentyna, and Kateryna Olikh. 2022. The role of the operating response strategy during the war. *Scientific Collection «InterConf»*, no. 111 (June):34-37. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/567>.

AUSTRALIA'S STRATEGIC RESPONSE TO HYBRID THREATS TO NATIONAL SECURITY

Melnyk Nataliia

PhD in Economics,

Digital Marketing Officer, Melbourne, Australia

Australia, as a nation, faces an evolving landscape of security challenges, including the emergence of hybrid threats that blend traditional and non-traditional elements. These threats, characterized by a mix of conventional military force, irregular warfare, and cyber capabilities, demand a comprehensive and adaptive strategic response.

In recognition of the dynamic nature of hybrid threats, Australia has taken significant steps to fortify its national security apparatus. The integration of military, intelligence, and diplomatic efforts has become paramount in addressing the multifaceted challenges posed by hybrid warfare. The Australian Defence Force (ADF) has undergone strategic recalibration, emphasizing versatility and the ability to operate across various domains.

Cybersecurity occupies a central role in Australia's response strategy. The government has invested heavily in enhancing cyber capabilities to safeguard critical infrastructure and sensitive information. Collaborative initiatives between government agencies, private sector partners, and international allies have been established to share intelligence and best practices, creating a robust defence against cyber threats.

Furthermore, Australia has bolstered its intelligence-gathering capabilities to effectively identify and counter hybrid threats. The coordination between intelligence agencies enables a proactive approach, staying ahead of potential challenges to national security. Specialized units equipped to handle unconventional threats have been established within the ADF, ensuring a swift and agile response to emerging situations.

Diplomatically, Australia actively engages in international forums to foster cooperation and build alliances against hybrid threats. By participating in joint exercises, information sharing, and capacity-building initiatives, Australia contributes to a global network committed to countering the complex challenges posed by hybrid warfare.

In conclusion, Australia's strategic response to hybrid threats underscores the nation's commitment to adaptability, collaboration, and technological innovation. By leveraging a multifaceted approach that integrates military, intelligence, and diplomatic efforts, Australia aims to safeguard its national security in an era marked by unprecedented challenges.

References:

1. Australian Government, Department of Home Affairs (2021). Australia's Cyber Security Strategy. URL: <https://www.homeaffairs.gov.au/reports-and-pubs/cyber-strategy>
2. Australian Government, Department of Defence (2021). Australian Government, Department of Defence. URL: https://www.defence.gov.au/whitepaper/2009/docs/defence_white_paper_2009.pdf
3. Benjamin Schreer. (2017). Hybrid Warfare and Australia's Response. *Security Challenges*. Vol. 13, Issue 1. 81-102.

THE MONETARY POLICY OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Motuzka Olena

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration
Department of Management, Marketing and Public Administration,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

Szyszko Magdalena

Doctor of Science, Professor
Institute of Economics and Finance,
WSB Merito University Poznan, Poznan, Poland
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-3334>

The priority objectives of the National Bank of Ukraine (NBU) and the domestic financial system since the beginning of the large-scale war in Ukraine have been pertaining to the achievement of their reliable operation in a way making them capable to meet the needs of the national defense, the Armed Forces of Ukraine and critical infrastructure facilities. Hence, the principal task for NBU is priority setting and minimizing overall risks [1].

In view of the aforementioned, since February 2022 NBU has adopted the decisions, although quite unpopular but economically justified:

- ✓ fixation of the exchange rate, enabling to keep the macroeconomic stability; the dynamics of prices, although worsened, remained under control;
- ✓ in spite of the fixed exchange rate UAH/USD, the dynamics of the ratio of UAH to other currencies has been following these currencies' ratio to USD;
- ✓ 25 percent adjustment of the official exchange rate on July 21, 2023, being a response of NBU to the changed macroeconomic conditions, allowed to mitigate the accumulated imbalances [2];

- ✓ currency restrictions on cash transactions caused considerably higher cash and non-cash exchange rates than before the war;
- ✓ a relief of restrictions on residents' transactions could reduce the tensions around variations in exchange rates [3].

Currency restrictions on cash transactions caused considerably higher cash and non-cash exchange rates than before the war. A relief of restrictions on residents' transactions could reduce the tensions around variations in exchange rates [3].

NBU has elaborated a set of potential measures aiming to strengthen the monetary transmission and optimize the structural surplus of UAH liquidity. Details of these measures' design have been discussed as part of current consultations of NBU and the Ukrainian Ministry of Finance with IMF. It should be noted that before the large-scale war the currency market in Ukraine was to a large extent balanced and didn't require interventions of NBU. But once the martial law was imposed, NBU had to cover 37% of the currency supply.

Statistical data obtained from research shows that the liquidity of the domestic bank system does not raise concerns. The average short-term liquidity ratios are thrice higher than the minimal requirements. The scopes of residents' money on bank accounts have been stable, with the share of term deposits starting to grow.

It was in the first day of the large-scale invasion of Russia, 24 February 2022, that NBU changed the principles of the currency policy, to preserve the macroeconomic stability: it fixed the official rate of UAH to USD and imposed the number of interim administrative restrictions on currency transactions and cross-border movement of capital. These steps enabled to keep prices and currency market under control amidst the shocks of a large-scale war.

It was on October 3, 2023 that NBU adopted the flexible exchange rate policy, to avoid adverse effects of the prolonged fixation of the rate and to increase the resilience of domestic economy and currency market and their capability to better adjust to internal and external shocks [4].

As of January 1, 2023, the international reserves of Ukraine amounted to 28,5 million USD (as of early March they already reached 29,9 million USD, see Figure 1), mostly due to transfers from international partners [5]. It is 88% of the composite IMF indicator for the required international reserves of IMF member countries. Throughout the year of 2022 it was sufficient to fulfil the Ukraine's obligations and current transactions of the government and NBU.

Ukraine received an unprecedented financial support from international partners in 2022, i. e. nearly 32,0 million USD. The largest support came from U.S. (12,0 million USD), EU (9,6 million USD), Canada (1,9 million USD), IMF (2,7 million USD) [4].

In spite of the war, Ukraine has continuously emphasized on its capacity to go on with implementing reforms and on the need to initiate a full-fledged program that would involve financing. It was on December 8, 2022 that a four-month-long Monitoring Program engaging the Board of IMF Directors was approved for Ukraine,

which successful accomplishment could have been a trigger for initiating a new program with IMF, the Extended Fund Facility (EFF).

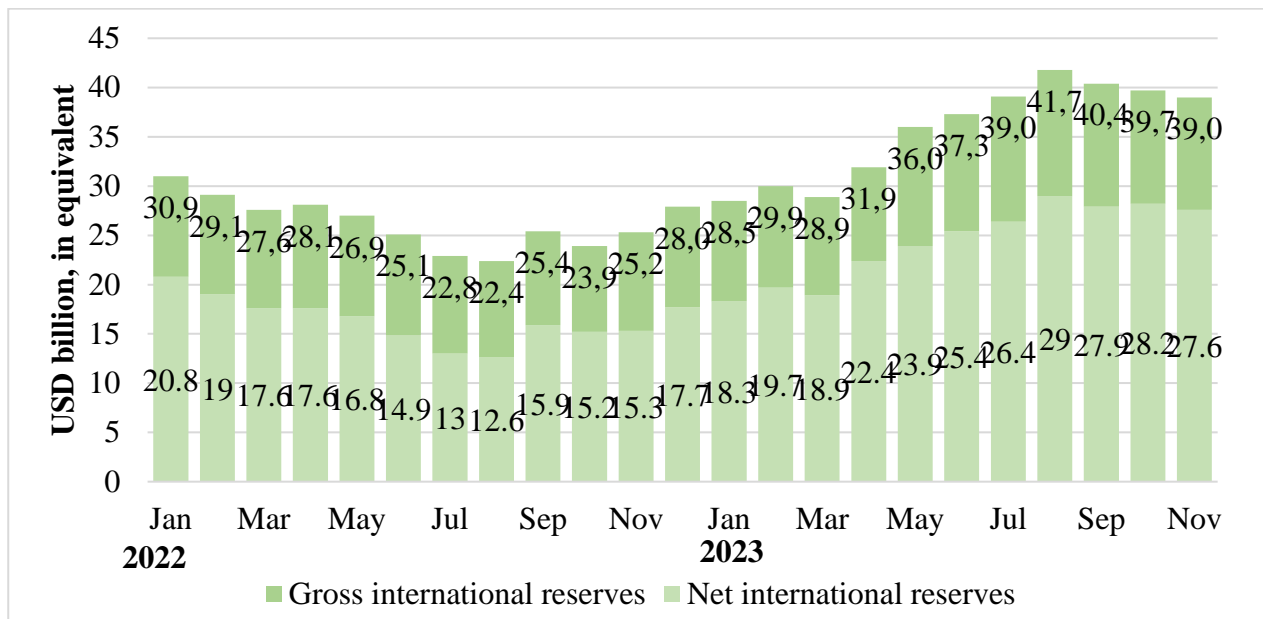


Figure 1. Dynamics of international reserves

The EFF program approved by the Executive Board of IMF on March 31, 2023 is envisaged for four years and designed to face problems with the balance of payments, to recover the medium-term external resilience, the fiscal and debt resilience, the medium-term external viability, with promoting a long-term growth in the context of the postwar socio-economic rehabilitation and the process of admission to EU.

The principal outcome of the monetary policy of NBU since February 2022 has been stability of the financial system and operability of the payment system. All the domestic banks continue providing the full scope of bank services to residents and businesses, with the payment system operating without failures.

Acknowledgement: This project presents partial results of the project financed by the Foundation for Polish Science, Poland, No. PL-UA/2023/1. The present study has been presented at the 4th International scientific and practical Conference "Management and administration responses to hybrid threats", November 22, 2023, Ukraine (<http://surl.li/ndjss>).

References:

1. Lupin O. The currency policy in the conditions of martial law. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_martial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=4 [in Ukrainian].

2. Dynylyshyn B. The increasing of discount rate to 25%: could this decision meet the expectations? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692834/> [in Ukrainian].

3. Zanuda A. The support of Ukraine in the war with Russia. What is the price for the West? URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60864023> [in Ukrainian].

4. Petryk O. The assessment of the monetary policy of NBU in 2022. URL: <https://voxukraine.org/otsinka-monetarnoyi-polityky-nbu-u-2022-rotsi> [in Ukrainian].

5. About monetary policy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about> [in Ukrainian].

MATHEMATICAL MODELING OF RESOURCESMANAGMENT FOR THE PROTECTION OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF HYBRID THREATS

Karpenko Oksana

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University», Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2607-6698>

Rabchun Andriy

Candidate of Technical Sciences (Ph. D.),
doctoral student,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University», Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1389-1263>

Ukraine is undergoing profound economic changes related to the movement towards full membership in the EU. A course is being pursued for the organic inclusion of the country's economy in the system of European and world economy. New challenges are facing domestic enterprises and financial institutions caused by the Russian-Ukrainian war. They face the challenges of ensuring the security and effectiveness of their activities in the conditions of hybrid threats, which include man-made, natural and military aspects, and create a new, higher-risk economic environment.

Information resources used in the financial sector are critical to ensuring the normal functioning of business and maintaining competitiveness. Hybrid threats, including cyberattacks, theft of confidential data and manipulation of information to cause reputational damage, lead to serious financial losses, loss of customer trust, and violation of legislation on the protection of confidential information [1-4]. All this

leads to considerable attention to ensuring the information security of both the financial system of Ukraine as a whole and individual financial institutions. Information security is an integral part of economic security. Protection against information threats involves the creation of modern adaptive protection systems capable of responding to potential risks in a timely manner. An effective protection system will avoid negative economic consequences and maintain the stability and reliability of financial institutions.

It is necessary to develop a model for assessing the level of information security depending on the possible stages of information confrontation specifically for financial institutions. Building this model requires a systematic approach that includes the following key steps:

1) selection of optimal criteria: The first step involves identifying and selecting the most appropriate criteria for evaluating the effectiveness of adaptive information security systems of financial organizations. These criteria form the basis for the next model;

2) determination of calculation parameters and functional dependencies: This stage involves defining specific parameters and establishing functional relationships which will be included into the mathematical model. These parameters may cover various aspects of information security, cost-effectiveness, and resource allocation in adaptive systems;

3) Prioritization: An important part of the model development process is prioritizing these parameters. This step requires careful consideration of the financial institution's unique requirements and challenges. Factors such as potential data loss, the costs associated with protecting against information hybrid threats, and the return on investment for these security costs should be considered. These priorities will guide the model in assessing the most critical aspects of information security for a financial institution;

Thus, the developed model should allow solving the main tasks in the field of information protection facing the management (management) of a financial organization:

1) selection of the optimal number of resources with a focus on minimizing the expected costs associated with protection against information hybrid threats. These costs cover both the costs associated with information security measures and the potential financial losses resulting from security breaches. This decision-making process takes into account appropriate weights to ensure a comprehensive assessment;

2) improving the allocation of security resources to counter information hybrid threats, which involve different levels of information importance, demonstrate clear levels of vulnerability and extend to different protective levels;

3) establishing the most effective allocation of common resources in the context of a multifaceted information conflict. In this complex environment, each side is simultaneously protecting its own information while actively trying to obtain

the adversary's data. In addition, some of these resources may be dedicated to intelligence activities;

4) assessment of the state of information security of financial organizations, taking into account the potential actions of competitors: The initial step involves a comprehensive assessment of the state of information security of financial organizations. This assessment takes into account potential strategies and actions that competitors may employ to compromise or compromise the integrity of financial institutions' data;

5) dynamic management of IT protection resources, aligned with the information security of financial organizations, adjusting them in real time according to the information security conditions of developing financial organizations. This dynamic approach ensures that financial institutions can respond quickly to new threats, adapt to changing circumstances, and strengthen their defenses as needed. This allows financial institutions to remain initiative-taking in maintaining a strong information security position.

Ensuring the effective allocation of resources of adaptive systems to protect against information hybrid threats is the primary responsibility in the field of information security management. The origins of this problem can be traced back to the need to develop resource allocation strategies in the context of military planning. Consequently, this led to what is known as the Gross problem [5]. In the Gross problem, we find two opposing sides that possess resources designated as X and Y. The outcome of their opposition is determined by the objective function, which demonstrates a linear dependence on the disproportion in the allocated resources [6]. This complexity turns the challenge into a linear programming problem. The Gross problem encompasses the basic concept of optimizing resource allocation for enhanced threat protection:

$$I(x, y) = \sum_{k=1}^l I_k(x_k, y_k) = \sum_{k=1}^l g_k \max(x_k - y_k, 0),$$

where k is the number of the object, x_k and y_k are the resources of attack and defense on the k -th object, g_k is the weight coefficient.

In an economic context, this problem transitions into a competition between two players for market dominance [6-8]. In the field of information security, the optimization of resource allocation is determined by certain aspects, such as problem statement, confrontational dynamics, objective function, and outcomes. However, when we move to the dynamic field of information security, this problem undergoes a transformation, turning into a multifaceted problem. It acquires clear characteristics that profoundly influence the formulation of the problem, the dynamics that shape the interaction between the parties involved, the structure of the objective function, and even how we interpret the results. This model offers a wider range of security metrics, including not only the optimal size of resources, but also their distribution among the objects of protection, considering their importance and vulnerability.

The involvement of qualified experts to build a target function and the use of powerful tools for researching operations will make it possible to develop practical recommendations in the development of adaptive information security systems for financial institutions of Ukraine in the context of modern development of the information economy.

References:

1. Rosenzweig, P. (2013). Cyber Warfare: How Conflicts in Cyberspace Are Challenging America and Changing the World. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*. 291.
2. Radin, A. (2017). Hybrid Warfare in the Baltics (Rand Corporation). *RAND Corporation* 5–22.
3. Hingant, J., Zambrano, M., Pérez, F. J., Pérez, I., & Esteve, M. (2018). HYBINT: A Hybrid Intelligence System for Critical Infrastructures Protection, 13 p.
4. Iancu, N., Fortuna, A., Barna, C., & Teodor, M. (2015). Countering Hybrid Threats: Lessons Learned from Ukraine, IOS Press. 273.
5. Gross O. A Continuous Colonel Blotto Game / Gross O., Wagner R. // RAND Corporation RM-408, 1950.
6. Levchenko, E.G., & Rabchun, A.O. (2009). Gross's model in the confrontation between two parties in the field of information security. *Modern Special Equipment*, 3(18), 75-81.
7. Levchenko, E.G., & Rabchun, A.O. (2010). Optimization problems of information security management. *Modern Information Protection*, 1, 16-23.
8. Levchenko, E.G., Demchyshyn, M.V., & Rabchun, A.O. (2011). Mathematical models of economic management of information security. *System Research and Information Technology*, 4, 88-96.

INFORMATION SPHERE IS A KEY DIMENSION RUSSIA'S "HYBRID WAR" AGAINST UKRAINE

Stasiuk Vasyl

Ph.D., professor, professor of the Department of Internal Communications
National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7943-8456>

Dykun Volodymyr

senior lecturer of the Department of Internal Communications
National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8144-7098>

Kyrychenko Andriy

Doctor of Philosophy (PhD), senior lecturer of the Department of Internal Communications
National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1333-5980>

Russia began its offensive against the West from the information and propaganda front, as well as from cyberspace. She began to consider information-psychological and cyber-operations as a type of non-lethal weapon of mass destruction. Russia's first powerful offensive cyber operation abroad was directed against a NATO and EU member state, Estonia, in April 2007. The three-week systematic hacking attacks on public and private websites were an act of revenge for the intentions of the Tallinn authorities to move Soviet-era monuments, which caused a negative reaction from the Kremlin. They were accompanied by a powerful information aggression against Estonia. Georgia during the 2008 war became the next training ground for practicing cyber-attacks, but already in wartime conditions.

The Georgian campaign became the impetus for Russia's next step in building up its offensive cyber potential. At the end of 2009, by order of the president of the Russian Federation, D. Medvedev, the Center for Training Specialists in Information Countermeasures was created, the tasks of which, among other things, include the preparation and implementation of hacker attacks on media resources and important objects of the enemy, work in the interests of special services to obtain a wide range of unique information.

At the same time, from 2007 to 2013, the process of taking the Russian media space under state control continued. Independent Russian mass media were either bought by pro-Kremlin structures or closed down. For example, the NTV channel, which for a long time was considered a "mouthpiece of freedom of speech", is now a completely pro-government media.

As the National Institute for Strategic Studies notes in its monograph "Global Hybrid War: The Ukrainian Front", for the first time Putin tested a controlled media resource as an information weapon in combination with military actions during Russia's aggression against Georgia in 2008. The developed information and propaganda mechanisms were then used in Ukraine: rapid and large-scale filling of the war zone with controlled Russian journalists; an attempt to monopolize control over the provision of content from the war zone; production of fakes; sending Russian cultural figures to the combat zone; the use of hired foreign journalists.

The enemy drew conclusions from the failures of information coverage of the war against Georgia and paid more attention to the possibilities and needs of the information tool. Russia Today's budget was increased from 30 to 100 million dollars. USA, and in recent years it reached 250 million dollars. USA. In order to spread the information and propaganda product to the foreign audience, "MYA Russia Segodnya" was formed on the basis of "RIA Novosti" and the radio company "Voice of Russia", with a budget of 99.7 million dollars. USA in 2016, which included the creation of a new Sputnik information tool that disseminates information in more than 30 languages in dozens of countries, mainly in Europe, reaching the level of a local newsmaker.

The sharp shift in 2013 in the direction of offensive activity in cyberspace is evidenced by the activity of forming new secret structures under the auspices of the military department. In 2014, by order of the Minister of Defense of the Russian Federation S. Shoigu, the information operations troops were created, and the cyber command was established under the General Staff of the Armed Forces of the Russian Federation. The head of the General Staff of the Armed Forces of the Russian Federation in 2004-2008, General of the Army Yuriy Baluyevskiy noted in this regard: "Victory over the enemy in an information war can be much more important than victory in a classic military confrontation, because it is bloodless, and the effect is impressive, it bleeds and paralyzes all organs and authorities of the adversary state".

At the end of 2015, to increase the effectiveness of the information war against Ukraine, the leadership of the General Staff of the Russian Armed Forces created the Center for Information Countermeasures (CIP) in Novocherkassk as part of the Center of Territorial Forces of the Southern Military District of the Russian Federation. Under his management, a powerful software and hardware complex designed for conducting distributed cyber-attacks (DDoS attacks) was delivered to Donetsk.

The information and propaganda work of the Russian Federation against Ukraine was directed at the pro-Russian population of the industrial regions of Ukraine, with a concentration on the target groups of civil servants, intellectual elites, and older people. Russia was active in social networks (primarily Odnoklassnikh and VKontakte, the most popular in the post-Soviet space), where pro-Russian messages were disseminated.

The enemy continues to conduct special information operations throughout the territory of Ukraine, using a wide variety of channels, including non-prohibited media resources and social networks. The main efforts of the Kremlin are aimed at discrediting the leadership of Ukraine, the Ukrainian army, the foreign policy of the state, the restoration of Ukrainian power in the liberated territories, work with internally displaced persons, and the ongoing process of reforming the country.

A retrospective analysis of the materials of pro-Kremlin analysts allows us to conclude that one of the main goals of Russia is the destruction of the system of transatlantic partnership and solidarity, the repositioning of Europe towards Eurasia in order to create a so-called common space of security and trade from Lisbon to Vladivostok and from St. Petersburg to Colombo. To determine what Putin's Russia will do, it is necessary to understand the Russian coordinate system in which strategic decisions are made. "Russia is a self-sufficient country" is a meaningful statement by V. Putin from his Valdai speech in 2014.

According to SIPRI, at a time when the EU and NATO countries were cutting military expenditures, Russia was increasing them, and for now it does not plan to stop, unless external factors stop it: a decrease in energy prices; sanctions of the EU, USA and other Western countries; reduction of economic cooperation with the Russian Federation, etc.

The start of a hybrid war is subtle. It becomes noticeable after the implementation of the military component in an explicit or disguised form. All this

indicates that the kremlin is ready for a new, larger wave of geopolitical expansion, based on the strength of russia (including the armed forces) and the weakness of the West. Actually, this expansion in test mode was started in August 2008 with the 5-day war against Georgia. In 2014, it continued.

Demonstrative disregard of Western sanctions, counter-sanctions, large-scale invasion of Ukraine at the same time as a demonstration of nuclear power, is confirmation that Russia has no intention of stopping. Moreover, the West's reactive and insufficient actions towards Russia during the ongoing hyberssia against Ukraine were generally predictable for the kremlin, as was the expected fatigue effect of the sanction's regime against the russian federation. And this is an ideal option for the kremlin.

References:

1. Hybressia Putin. Non-military aspects of new generation wars: research fragments. Kyiv: Center of Global Studies "Strategy XXI", 2016.62 p.
2. "Hybrid war" of Russia against Ukraine: informational dimension: education. manual / N. A. Agayev, M. V. Gerasimenko, V. G. Dykun, V. V. Stasyuk. Kyiv: NDC of the Armed Forces of Ukraine, 2020. 186 p.
3. Moral and psychological support in the Armed Forces of Ukraine: textbook: in 2 parts. Part 1. ed. 2nd, revision. from changes and added / N. A. Agaev, V. G. Dykun, V. S. Cherny, and others.; in general ed. V.V. Stasyuk. Brovary: LLC "7BC", 2020. 754 p.
4. Plohtiy S. Lost kingdom. History of the "Russian World" from 1470 to the present day. Kharkiv: Folio, 2019. 320 p.
5. " Russian peace": new realities of the old world: materials of the round table (Kamyanets-Podilskyi, May 30, 2011). – Kamianets-Podilskyi: Podilsk National University named after Ivan Ohienko, 2011. – 24 p.
6. World hybrid war: the Ukrainian front: a monograph / by General ed. V.P. Gorbulina. Kyiv: NISD, 2017. 496 p.
7. Yakubova L. "Russian Peace" in Ukraine: on the edge of the abyss. Kyiv: Clio. 2018. 384 p.

ПЕРЕШКОДА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ - НЕСТАЧА КВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ

Величко Олена

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Мельникова Марія

здобувач вищої освіти факультету менеджменту,

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Розбудова економіки, яка ґрунтується на знаннях та інноваціях, зумовлює актуалізацію інтелектуальних ресурсів суспільства. У рамках глобалізації відбувається активний обмін інформацією, знаннями та ідеями, що породжує та посилює професійну та інтелектуальну мобільність суб'єктів господарської діяльності. Професійна мобільність стає сьогодні закономірністю, нормою та культурою переливу знань та компетенцій у рамках поділу праці [1].

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

- зовнішня міграція (безповоротний відтік дослідників та фахівців за кордон);
- трансміграція або міграція за контрактами та індивідуальною пропозицією послуг закордонним фірмам;
- внутрішня міграція в інші галузі діяльності та сфери, не пов'язані з основною діяльністю (може бути представлена переходом досвідчених фахівців у сферу бізнесу та академічного підприємництва, випаданням наукових та аспірантських рівнів підготовки фахівців, тобто без виходу претендентів на захист відповідних дисертацій);
- маятникова міграція («наукове відхідництво») – епізодичні виїзди за кордон з метою укладання тимчасових контрактів для роботи в проектах, просування ідей у своїй галузі знання, пошуку зарубіжних грантів, завершення експерименту, підробітку в умовах кращої лабораторно-експериментальної бази, читання лекцій;
- разова міграція (може мати місце у рамках університетських наукових обмінів, закордонних стажувань та ін.);
- віртуальна мобільність, що не передбачає фізичного переміщення дослідників і розробників за кордон (ІТ-аутсорсинг, віддалена робота в рамках виконання дослідницьких програм та замовлень з боку великих іноземних корпорацій).

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

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

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

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

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

Таким чином, процес відтоку перспективних кадрів спричиняє цілий ланцюг негативних явищ у національних секторах генерації фундаментальних та прикладних знань: відсутність зміни поколінь вчених (йдуть носії наукових традицій та творці наукових шкіл); вкрай незадовільна якість підготовки майбутніх дослідників; знецінення накопиченого когнітивного та технологічного потенціалу; втрата досвіду виконання великих науково-технічних проєктів; закриття цілих наукових напрямів та шкіл; падіння престижу діяльності у вітчизняних сферах економіки. І, якщо країна не хоче

втратити національний інтелектуальний ресурс, то ставка повинна бути зроблена на утримання молодих, перспективних і освічених громадян, які мають професійну підготовку, прагнення зробити наукову кар'єру на батьківщині і зробити неоціненний внесок у формування економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Необхідна логічна та працююча державна політика, що включає систему політичних та законодавчих заходів щодо відбору, освіти, підтримку та забезпеченні гідного життя перспективних фахівців.

Список використаних джерел:

1. Турченко Є.І. Інтелектуальна міграція як загроза національній безпеці. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір». 2019. С. 262-265.
2. Островський І.А., Рибак Г.І. Основні аспекти міжнародної інтелектуальної міграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Час. 2. С. 42-45.
3. Бенч Н. Брак кадрів: головні виклики відбудови України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/15/701207/> (дата звернення: 13.09.2023)
4. Половина О. «Буде не розквіт, а занепад»: керівниця Kharkiv IT Cluster попередила про проблеми IT-індустрії. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/intervju/2023-06-26/5796937-bude-ne-rozkvit-a-zanepad-kerivnitsya-kharkiv-it-cluster-poperedila-pro-problemi-it-industrii> (дата звернення: 13.09.2023)
5. Нестача робочих кадрів – виклик для бізнесу. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/nestacha-robochikh-kadriv-vyklyk-dlia-biznesu> (дата звернення: 03.11.2023)
6. Половина О. В Україні – новий дефіцит: економіка задихається через нестачу робочих рук. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/statti/2023-08-09/5803447-v-ukraini-defitsit-lyudey-ekonomika-zadikhaetsya-cherez-nestachu-robochikh-ruk> (дата звернення: 03.11.2023)
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2023)

НОВІТНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ РИСИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БОРОТЬБИ ЯК СКЛАДОВОЇ «ГІБРИДНОЇ» КОНФЛІКТНОСТІ

Веденєєв Дмитро

д.і.н, професор, професор кафедри арт-менеджменту та івент-технологій
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8929-9875>

Захист інформаційного суверенітету України, національного інформаційного простору та конституційних прав і свобод громадян, суспільства і держави у цій сфері виступає одним із пріоритетних напрямів оборонно-безпекової політики держави, що потребує активізації науково-аналітичного забезпечення цих зусиль. Важливим напрямом когнітивного супроводження інформаційної безпеки є поглиблене студювання особливостей модерного інформаційно-психологічного протиборства [див.: 1-2]. Від певної функції у системі всебічного забезпечення бойових та спеціальних дій, інформаційно-психологічний вплив перетворився у чинник управління воєнно-політичними процесами й різнорівневого моделювання суспільно-політичної реальності й майбутнього [див.: 3-4].

Одним із базових явищ сучасної політичної реальності та конфліктності виступає *інформаційна боротьба* (ІБ) як комплекс різнорівневих заходів інформаційного характеру із впливу на світову спільноту, інститути міжнародної безпеки з метою дезорганізації державного управління та управління військами, підриву морально-психологічної стійкості особового складу військових формувань та населення противника, а також забезпечення захисту власних інформаційних ресурсів. У сучасному світі реальністю стало досягнення інформаційної переваги над противником шляхом проведення інтегрованих інформаційних війн стратегічного рівня, інформаційно-ударних операцій (кампаній) шляхом силового впливу (у т.ч. вогнево-електронного придушення) на системи державного і військового управління, нейтралізації інформаційно-стратегічного ресурсу противника та джерел інформаційних загроз власні стороні [5, с. 16-17; 6, с. 87-90].

Згідно сучасним науково-практичним поглядам основними принципами ІБ виступають:

- зосередження сил і засобів інформаційного протиборства на вирішальних напрямках протистояння;
- постійна готовність сил і засобів ІБ до захисту власних інформаційних ресурсів та впливу на інформаційне середовище противника;
- підпорядкованість (відповідність) задумів і алгоритмів ІБ загальній воєнно-політичній та оперативній обстановці, передбачення питань організації

інформаційного протиборства в загальних планах та у процесі організації військово-безпекових заходів;

- узгодженість застосування ІБ із іншими силами і засобами забезпечення національної безпеки, раціональне поєднання форм і методів ІБ та всього спектру можливостей оборонно-безпекової сфери;
- високий ступінь раптовості, активності й інтенсивності застосування інформаційної зброї;
- підпорядкованість мети і завдань ІБ загальному задуму і плану воєнно-політичних дій або бойових дій;
- виокремлення питань інформаційного забезпечення в загальному плануванні й організації бойових дій тощо.

Оформилися такі провідні властивості інформаційної боротьби:

- зростання значення заходів із введення в оману (дезінформування) противника щодо власних намірів та дій;
- зменшення значення геополітичного чинника та фактору географічного розташування в силу відсутності поняття «лінії фронту» та можливості завдавати інформаційне ураження з відстані (нейтральних територій);
- значне збільшення в арсеналах частки засобів ураження інформаційної інфраструктури противника;
- поява здатностей до руйнування (дезорганізації) стратегічних інформаційних ресурсів противника;
- маніпулювання масовою суспільною свідомістю шляхом комплексного використання усіх можливих каналів поширення інформації одночасно;
- активне застосування засобів РЕБ проти органів військового й державного управління;
- організація тотальних інформаційних операцій на всіх рівнях та охоплення ними, у т.ч. союзів країн, воєнно-політичного керівництва держави, населення, особового складу силових структур.

Потужними імпульсами до розвитку сучасного інформаційного протиборства стали глобалізація інформаційного поля людства, бурхливий розвиток інформаційних та інформаційно-психологічних технологій, наук про психологію, психіку, мислення людини. Нечувані можливості для маніпулювання людською свідомістю відкрили мережа Інтернет, програмно-комп'ютерна зброя, новітні засоби РЕБ, нейролінгвістичне програмування, цифрові синтезатори мови, голографічні генератори тощо. По суті, модерними шарами інформаційної війни стали такі її типи як *поведінкова* (керована трансформація цілепокладання і соціальної практики, *ціннісно-сміслова* (своєкорисливе корегування матричних засад свідомості та світобачення, включає минуле – «*психоісторична зброя*») та *когнітивна* (перехоплення через

«інтелектуально-логічний» вплив управління мисленням та діяльністю управлінських кадрів та інтелігенції) [7, с. 61].

На поточному етапі життєдіяльності людства стало можливим включення інформаційних війн у загальний арсенал та алгоритміку мережецентричних війн (технологій), котрі точаться на «тонких рівнях», з координованим застосуванням інформаційно-комунікативних технологій, дипломатичних контактів, неурядових організацій, медіасфери інформаційного суспільства. Окремо доцільно згадати і таку ефективну й перспективну функцію інформаційно-психологічного впливу як рефлексивне управління військовими й цивільними органи влади. У даному випадку, *рефлексивне управління* механізмами ухвалення управлінських рішень застосовує широкий набір засобів інформаційної війни – приховування та спотворення об'єктивної суспільно-політичної обстановки, нав'язування противнику своєї точки зору на суспільно-політичну обстановку та вигідних собі «коридорів» рішень і дій [8, с.12].

Назагал, особливого значення набувають наукові пошуки розуміння якісно нових «вражаючих факторів» інформаційної зброї. Свою продуктивність, зокрема, доводить теорія «*консцієнтальної війни*» (від лат. conscientia – свідомість, сумління), сутність якої – в ураженні свідомості, руйнування ідентичності, а також самої здатності людини до самоідентифікації. «Консцієнтальної війни» вирізняються латентністю впливу, різноманітністю та непередбачуваністю засобів впливу, застосуванням жорстких методів викривлення інформаційно-комунікативного простору, відсутністю чіткого розмежування «друг-ворог», настановою на руйнування духовних цінностей та цивілізаційної ідентифікації людини та людських спільнот, знищенні тих управлінських та інтелектуальних центрів, які займаються розробкою національних стратегій виживання.

Список використаних джерел:

1. Веденєєв Д.В., Семенюк О.Г. Розвиток в Україні науково-концептуальних та організаційно-функціональних засад протидії інформаційно-психологічній зброї як знаряддю гібридної конфліктності. Монографія. К.: ДП «Інфотек», 2022. 256 с.
2. Імперативи розвитку цивілізації : Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Інформаційна безпека у воєнній сфері. Сучасний стан та перспективи розвитку» (Київ, 31 березня 2015 року). № 2. 2015.К. : ФОРМ О. С. Ліпкан, 2015.172 с.
3. Бочарніков В.П., Свешніков С.В. Погляди на характер сучасних воєнних конфліктів. *Наука і оборона*. 2017. № 1. С. 3–8.
4. Пунда Ю.В., Мінеєв П.А., Шепіцен О.І. Деякі особливості підготовки держави до відсічі збройній агресії з урахуванням змін у характері збройних конфліктів. *Наука і оборона*. 2020 № 3. С. 3–7.

5. Звіт за НДР «Інфо-12». К.: Національний університет оборони України, 2014. 248 с.
6. Війни інформаційної епохи: міждисциплінарний дискурс: монографія / за ред. В.А. Кротюка. Харків: ФОП Федорко М. Ю., 2021. 558 с.
7. Требін М. П., Панфілов О. Ю. Постмодернізм як методологія сучасних смислових війн. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. Серія: Філософія. 2020. С.53–65.
8. Кудренко О., Кротюк В. Рефлексивне управління в інформаційній війні. *V Міжнародна наукова конференція Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба «Сучасна війна: гуманітарний аспект»*: збірник матеріалів, 25 – 26 травня 2021 року. Х.: Факт, 2021. С.9–13.
9. Задорожний Г.В. Консцієнтальна війна – провідна форма геоекономічного підкорення свідомості як нового предмету праці в умовах неоліберальної глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 199–206.

ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ З ДЕКОЛОНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Власенко Світлана

к. і. н., докторант кафедри публічної політики

Навчально-науковий інститут публічного управління та
державної служби Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1073-9680>

Публічна політика національної пам'яті відіграє важливу роль у формуванні української громадянської ідентичності, у консолідації українського народу та забезпеченні національної безпеки України. Особливо гостро ці питання постали в умовах повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією 24 лютого 2022 року.

Сьогодні в українському суспільстві нарешті формується розуміння про Україну як постколоніальну державу, адже впродовж століть вона перебувала у складі російських державних утворень, що прагнули підкорити, експлуатувати, асимілювати, знищити український народ. Приємно спостерігати суттєві позитивні зрушення в напрямку подолання російського імперського та радянського комуністичного минулого.

Реалізація публічної політики національної пам'яті щодо деколонізації (у тому числі й декомунізації) – це спільна справа органів державної влади усіх рівнів та органів місцевого самоврядування, державних інституцій та інститутів

громадянського суспільства, приватних структур та бізнесу, окремих громадян. Лише спільні зусилля та відкритий діалог усіх суб'єктів політичного процесу забезпечить бажаний результат.

На сьогоднішній день маємо наступні досягнення в інституційно-правовому забезпеченні політики деколонізації в Україні:

- від 2015 р. діє Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» [6];

- 21 березня 2023 р. прийнято Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії» [7] (набрав чинності 27 липня 2023 р.);

- від червня 2022 р. при Міністерстві культури та інформаційної політики України (МКІП) діє консультативно-дорадчий орган – Експертна рада з питань подолання наслідків русифікації та тоталітаризму, до повноважень якої входить надання рекомендацій і пропозицій щодо очищення публічного простору від російських імперських і радянських символів у монументальних пам'ятках і в об'єктах топонімів, а також визначення шляхів та механізмів подолання колоніального минулого [5];

- у липні 2023 р. при Українському інституті національної пам'яті (УІНП), який є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері відновлення та збереження національної пам'яті, було створено постійно діючий консультативно-дорадчий орган – Експертну комісію з питань реалізації норм Закону України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії» [8] (запрацювала в жовтні).

Реагуючи на суспільний запит, МКІП та УІНП у травні 2022 р. провели три круглі столи на тему «Дерусифікація, декомунізація та деколонізація у публічному просторі», під час яких, за участі експертів у різних галузях, обговорено та запропоновано рекомендації щодо питань топонімів, монументального мистецтва та присутності російських творів, митців і діячів в українському культурному просторі.

Впродовж 2022 р., МКІП та УІНП було розроблено низку рекомендацій, які за відсутності відповідного закону, тимчасово врегульовували нагальні питання здійснення деколонізаційної політики:

- на початку червня було надано відповідні роз'яснення стосовно чинних процедур демонтажу пам'ятників комуністичним і російським діячам та деяких інших аспектів очищення громадського простору;

- на початку липня оприлюднено загальні рекомендації для органів місцевого самоврядування і громадських організацій щодо подолання антиукраїнського впливу російських цивілізаційних міфів, російської імперської та радянської спадщини в публічному просторі населених пунктів України;

- наприкінці жовтня надано ґрунтовні рекомендації стосовно пам'ятних об'єктів, пов'язаних з історією і культурою Російської імперії та СРСР, зокрема прописано процедуру вилучення з Державного реєстру нерухомих пам'яток України, визначено відповідальні державні органи та організації, перераховано необхідні документи для забезпечення вилучення чи переміщення пам'ятних об'єктів;

- складено та опубліковано на сайті УІНП перелік назв населених пунктів, які містять символіку російської імперської політики; перелік найбільш вживаних «російських» урбанонімів, рекомендованих до перейменування (Ю. Гагарін, О. Пушкін, І. Мічурін, В. Чкалов, М. Горький, М. Лермонтов, О. Суворов та ін.); інші інформаційні матеріали [4].

Крім того, УІНП надає консультації та роз'яснення щодо реалізації відповідного закону, проводить семінари з питань деколонізації для співробітників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників територіальних громад тощо.

Внаслідок проведення деколонізації в Україні спостерігаємо зникнення з публічного простору (назви населених пунктів, вулиць, провулків, скверів, парків, навчальних та культурних закладів тощо; пам'ятники, монументи, пам'ятні знаки; назви торговельних марок та ін.) імен і символів російської імперської та радянської політики [1, с. 25-27]. Підбиваючи підсумки наприкінці 2022 р., МКІП та УІНП оголосили про перейменування 7652 топонімів [3], хоча у квітні 2023 р. медіа з посиланням на УІНП подавали вже інші цифри – перейменовано у 2022 році 9859 топонімів і демонтовано 145 пам'ятників [2]. На жаль, до цього часу остаточних офіційних кількісних даних, а тим більше списки перейменованих топонімів та демонтованих пам'ятників, не оприлюднені.

В поточному році робота з деколонізації не припинялась по всій Україні: маємо значні результати в окремих регіонах (наприклад Львівська область майже завершила ці процеси) та певні проблеми в інших через невирішення питань з так званими «спірними іменами», затримання прийняття управлінських рішень на всіх рівнях; чекаємо на деокупацію захоплених територій тощо.

Безсумнівно, як показує досвід, одним із важливих чинників, що прискорює процеси деколонізації, сьогодні є активна позиція громадськості та здійснення постійного контролю діяльності влади, що, звичайно, дає впевненість у вчасному та якісному завершенні даних процесів.

Список використаних джерел:

1. Власенко С.І. Подолання російського колоніального минулого в публічному просторі України як складова політики національної пам'яті під час повномасштабної війни. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35. С. 23-29.

2. В Україні за рік знесли 145 пам'ятників: майже кожен п'ятий – Пушкіну. 11 квітня 2023 р. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/2022851-v->

ukrayini-za-rik-znesli-145-pamyatnikiv-mayzhe-kozhen-pyatiy-pushkinu (дата звернення 12.11.2023).

3. МКІП та УІНП підбили підсумки за рік щодо подолання наслідків русифікації й тоталітаризму. 30 грудня 2022 р. URL:<https://uinp.gov.ua/pres-centr/novyny/mkip-ta-uinp-pidbyly-pidsumky-za-rik-shchodo-podolannya-naslidkiv-rusyfikaciyi-y-totalitaryzmu> (дата звернення 12.11.2023).

4. Подолання наслідків русифікації та тоталітаризму в Україні. URL:<https://uinp.gov.ua/dekomunizaciya-ta-reabilitaciya/podolannya-naslidkiv-rusyfikaciyi-ta-totalitaryzmu-v-ukrayini> (дата звернення 12.11.2023).

5. Про Експертну раду Міністерства культури та інформаційної політики України з питань декомунізації та дерусифікації: Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 10 червня 2022 р. № 194. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0194921-22#Text> (дата звернення 12.11.2023).

6. Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки: Закон України від 9 квітня 2015 р. № 317-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text> (дата звернення 12.11.2023).

7. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії: Закон України від 21 березня 2023 р. № 3005-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-IX#Text> (дата звернення 12.11.2023).

8. Про затвердження Положення про Експертну комісію Українського інституту національної пам'яті з питань реалізації норм Закону України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії»: Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 25 липня 2023 р. № 399. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1359-23#Text> (дата звернення 12.11.2023).

ВПЛИВ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Волощук Дарія

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Ярина Аліна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року сотні тисяч громадян України змушені були покинути країну з міркувань безпеки. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців

(УВКБ ООН), станом на листопад 2023 року за кордоном перебуває близько 5,6-6,7 млн. українців, з них 5,85 млн. – в країнах Європейського Союзу (ЄС) [1]. Порівнюючи цей показник із довоєнним, станом на січень 2021 року за кордоном перебувало близько 2,5-3 млн. українців [3]. Загалом відсоток українських мігрантів складає майже 15,2% від загальної кількості населення України (станом на 1 лютого 2022 року) [2].

Також за даними УВКБ ООН близько 3,664 млн. українців є внутрішньо переміщеними особами [4]. Дана міграція вважається найбільш масштабною з часів Другої світової війни.

На фоні потужної всесвітньої громадської підтримки, країни ЄС масово прийняли та продовжують приймати українських переселенців, при цьому надаючи їм статус тимчасового захисту, що дозволяє отримати дозвіл на проживання без потреби прохання про притулок, а також забезпечує вільний доступ до ринку праці, послуг охорони здоров'я, що включає безкоштовне медичне страхування, а також освіти та права на отримання соціальних витрат на рівні громадян країни. У деяких країнах українські біженці також можуть розраховувати на оренду житла за рахунок держави.

Дана міграційна хвиля слугувала додатковим тиском на функціонування фінансової системи ЄС, обтяженою на той період наслідками боротьби із пандемією COVID-19 та значним підвищенням вартості життя. За оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ), прийняття мігрантів з України лише протягом першого року повномасштабного вторгнення коштувало ЄС приблизно 30-37 млрд. євро, що складає більше, ніж загальна міжнародна фінансова допомога, що її Україна отримала від партнерів у 2022 році [5]. Основними статтями витрат, що фінансувалися країнами ЄС стали витрати на житло, одяг, їжу та ліки.

Одним із яскравих прикладів країн, що розпочали фінансову підтримку українських біженців за кордоном з перших днів війни в Україні, слугує Польща, де протягом перших 3-ох місяців повномасштабного вторгнення на допомогу українським біженцям у різних сферах було витрачено близько 10 млрд. польських злотих (приблизно 2,14 млрд. євро) приватних коштів польських громадян [7]. За 2022 рік розмір соціальної підтримки українців у Польщі сягнув 364,8 млн. злотих (приблизно 82 млн. євро) [8].

За даними Національного банку України (НБУ), зважаючи на значне зростання обсягів витрат українських мігрантів з початку повномасштабного вторгнення, існує певний перелік позитивних економічних ефектів у середньостроковій перспективі, що покривають ті значні фінансові виклики, які постають перед країнами-реципієнтами, які приймають українців. Для прикладу, витрати українців за кордоном у 2022 року склали 20 млрд. грн., що втричі більше за витрати у 2021 році [8]. Найбільше українці витрачали на споживання товарів та послуг, житлову інфраструктуру, систему охорони здоров'я та освіти. Карткові операції та зняття готівки українцями за кордоном зросли щонайменше втричі порівняно з 2021 роком, де їх сума складала

приблизно 500 млн. дол. США, тоді як у 2022 - близько 2 млрд. дол. США.

При короткостроковій оцінці впливу українських мігрантів на ситуацію в економічному просторі ЄС можна зробити висновок, що вони є лише тягарем для країн ЄС. Проте в довгостроковій перспективі мігранти мають позитивний вплив на загальний бюджет та економіку країн-реципієнтів.

Яскравим прикладом позитивного впливу мігрантів з України на економіку країн ЄС може слугувати статистика сплати податків українцями до бюджету Польщі. За підрахунками Міністерства фінансів Польщі українці сплатили 10 млрд. польських злотих (близько 2,4 млрд. дол. США) податків до бюджету Польщі. Варто також зазначити, що саме українці в Польщі стали прискорювачами темпів роздрібних продажів у березні 2022 року. Кожен п'ятий покупець був українцем. У березні 2022 року продажі в категорії «одяг і взуття» зросли на 41,9% порівняно із лютим цього ж року, також активно купували меблі та побутову техніку, продажі яких також зросли на 2,8% за аналогічний період. Аналітики вважають, що це компенсувало негативний вплив інфляції та погіршення споживчих настроїв на витрати домогосподарств [5]. За даними Центрального статистичного управління, лише за 3 квартали 2022 року покупці з України залишили у крамницях 3,8 млрд. злотих (майже 1 млрд. євро). За аналогічний період 2021 року українці витратили в польських магазинах удвічі менше [10].

Таким чином, незважаючи на виклики, що постали перед українцями з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України та перед країнами-реципієнтами ЄС через значну кількість українських мігрантів, дані країни у середньо- та довгостроковій перспективі мають тенденцію досягнення позитивного економічного ефекту завдяки активній інтеграції мігрантів на ринку праці та в суспільстві в цілому.

Список використаних джерел:

1. Operational data portal. Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413 (дата звернення: 09.11.2023)
2. Чисельність України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 15.11.2023)
3. Трудова міграція скільки українців працювали за кордоном в 2019-2021 роках: веб-сайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (дата звернення: 15.11.2023)
4. Operational data portal. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr> (дата звернення: 09.11.2023)
5. Як українські біженці допомогли економіці ЄС і що може втратити Україна: веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ceqv58zj8po> (дата звернення: 10.11.2023)

6. Біженці та економіка – які наслідки для ЄС має вплив українців: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-ta-ekonomika-yaki-naslidky-dlya-yes-maye-naplyv-ukrayintsiv/32641171.html> (дата звернення: 10.11.2023)

7. Польща в перші місяці війни витратила на допомогу українським біженцям майже 1% ВВП: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-polshcha-dopomoha-ukraiinskym-bizhentsiam/31962659.html> (дата звернення: 15.11.2023)

8. Понад 3 млрд гривень. Скільки українців скористалися соціальною допомогою в Польщі: веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-polshcha-dopomoha-ukraiinskym-bizhentsiam/31962659.html> (дата звернення: 15.11.2023)

9. Ukrainian World Congress. Ukrainian refugees uphold rather than burden Polish economy. URL: <https://www.voanews.com/a/how-displaced-ukrainians-in-poland-find-work-while-benefiting-its-economy/6771810.html> (дата звернення: 10.11.2023)

10. Сума вражає: скільки коштів українці витратили у ТЦ Польщі у 2022 році: веб-сайт. URL: https://zakordon.24tv.ua/suma-vrazhaye-skilki-koshtiv-ukrayintsi-vitratili-tts-polshhi_n2241649 (дата звернення: 16.11.2023)

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ ТА ПОДОЛАННІ ЗАГРОЗ ГІБРИДНИХ ВІЙН

Герасимова Оксана

к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0163-7831>

Друга Конференція з відновлення України стала особливою для Міністерства економіки України, оскільки на ній публічно оголосили про створення спеціалізованого Фонду розвитку України (Ukrainian Development Fund (UDF)), його консультуватимуть відомі фінансові компанії BlackRock та JP Morgan Chase. Поки під питанням залишається те, як саме знані фінансові установи будуть допомагати залучати довгострокові інвестиції в державний та приватний сектори української економіки, що дозволить країні набрати міцності у довготривалій гібридній війні. Першим про готовність долучитися до фонду заявив Мільярдер з Австралії Е.Форрест, він має плани інвестувати у новостворений проєкт \$500 млн. [1].

Наміри найбільш відомих міжнародних фінансових інституцій щодо процесу відновлення України були представлені ними на конференції USAID

Financial Sector Reform Project «Боргові інструменти для сприяння відновленню». Це була перша розгорнута презентація проєктів міжнародних інвестиційних компаній щодо розбудови майбутнього України.

Інституція UDF матиме найкращий міжнародний досвід, буде керуватися глобальними стандартами в управлінні фінансами та охопить інвестиційний ринок розміром до 100 млрд.дол. для капіталу, що може потенційно зосередитися на п'яти ключових секторах української економіки:

- енергетика;
- інфраструктура;
- сільське господарство;
- виробництво;
- ІТ.

Фонд знаходитиметься на самоокупності та буде займатися широким колом питань [2]:

- наданням консультацій щодо використання різнопланових фінансових інструментів для зменшення наслідків інвестиційних ризиків;
- залученням країни до міжнародних інвестиційних проєктів шляхом широкомасштабної державної підтримки;
- застосуванням фінансових послуг сторонніх компаній щодо управління активами (послуги інвестиційних фондів, інструментів «шкури в гри»);
- усуненням існуючих недоліків в механізмах фінансування шляхом пільгового фінансування проєктів;
- консультаційною підтримкою у підготовці та реалізації інвестиційних проєктів відповідно міжнародних стандартів;
- забезпеченням безперервності міжнародних інвестицій в міру розвитку сучасних пріоритетів та ринків;
- допомогою приєднання до урядових пріоритетних проєктів промислової політики;
- сприянням Україні стати провідним міжнародним напрямком інвестицій;
- підтримкою модернізації та перетворенням України на привабливий міжнародний інвестиційний центр;
- сприянням ролі України в досягненні європейської енергетичної безпеки та кліматичних цілей шляхом заходів декарбонізації (зменшення кількості парникових викидів) та зеленому переході економіки, переходу на нові джерела енергії.

UDF надаватиме програмну підтримку України та буде залучати до цього процесу уряди інших країн та відомі міжнародні фінансові інституції (рис. 1) [2].

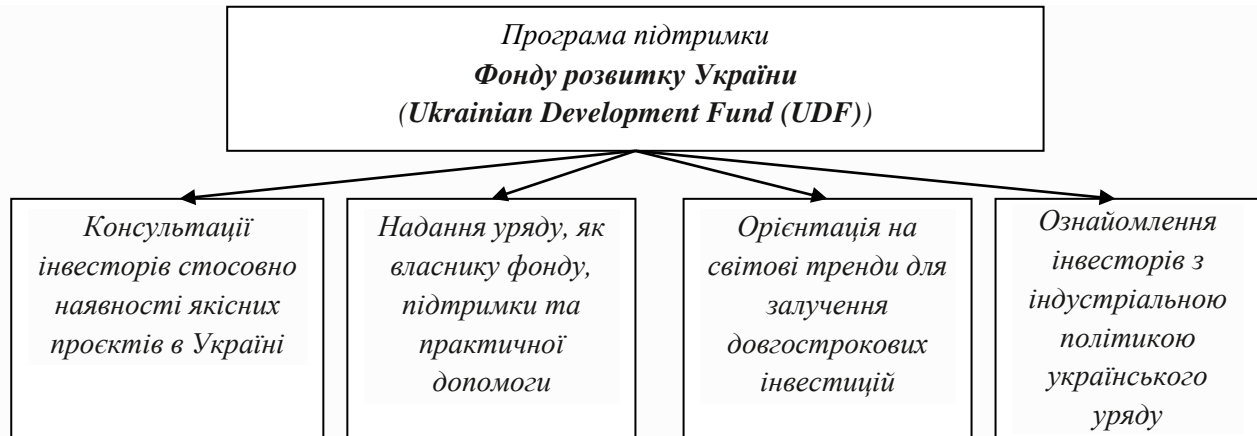


Рис. 1. Основні напрями підтримки Фонду розвитку України

Такі кроки приведуть до поживлення інтересу інвесторів до України, що дозволить збільшити приток міжнародного капіталу, мобілізує іноземних приватних інвесторів для розвитку української економіки для подолання довготривалих гібридних загроз.

Список використаних джерел:

1. Ministry of Economy of Ukraine announces further details on the establishment of the Ukraine Development Fund (UDF) URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/minekonomiky-oholosylo-podrobytsi-stvorennia-fondu-rozvytku-ukrainy> (data of access: 24.10.2023).

2. Шевчук С. «Розумне» закінчення війни, 5–10 років на повноцінний запуск та \$10 млрд інвестицій. BlackRock показала перші деталі спеціального фонду для України. Як він працюватиме. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/rozumne-zakinchennya-viyni-5-10-rokiv-na-povnotsinniy-zapusk-ta-10-mlrd-investitsiy-blackrock-pokazala-pershi-detali-spetsialnogo-fondu-dlya-ukraini-yak-vin-pratsyuvatime-06072023-14664> (дата звернення: 24.10.2023).

МЕДІАОСВІТА ЯК ЗАСІБ ПРОТИСТОЯННЯ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Гой Злата

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Гібридна загроза-це будь-який противник, який одночасно та адаптовано використовує співвідношення звичайного озброєння, нерегулярну тактику,

тероризм та злочинну поведінку в зоні бойових дій для досягнення своїх політичних цілей [1, с. 98].

Мета-досягти результатів без реальної війни. Об'єктом є суспільства-супротивники, а не бійці [2, с. 17].

Інформаційна війна є частиною військових операцій, метою яких є досягнення військових цілей за допомогою різних нетрадиційних засобів, включаючи нові засоби комунікації та розповсюдження інформації [2, с. 21].

Гібридна за формою й асиметрична за змістом війна, що ведеться Російською Федерацією проти України, передбачає активне використання широкого арсеналу медійних засобів, у тому числі нових медіа- інтернет-сайтів, блогів, соціальних мереж. Вже у найближчому майбутньому ймовірним є набагато активніше, ніж на поточному етапі, використання агресором більшої адресності нових медіа: наприклад, можливість експлуатувати невдоволення діями місцевої влади і політиків, нагнітати страх і зневіру там, де потенціал сепаратизму є низьким, створювати безпідставно завищені соціальні очікування, провина за несправдження яких буде покладатися на чинну владу [3].

Щоб протидіяти цим гібридним загрозам необхідний розвиток медіаосвіти. Медіаосвіта -це навчання теорії та практичним умінням для опанування сучасними мас-медіа, які розглядаються як частина специфічної,автономної галузі знань у педагогічній теорії та практиці [4, с. 3].

Медіаграмотність є однією з компетентностей ХХІ століття, а її розвиток є одним із пріоритетних напрямів сучасної освіти. В Україні усвідомлення актуальності розвитку медіаграмотності громадян та активного розвитку

медіаосвіти почалося з 2010 року, коли була створена Концепція медіаосвіти (оновлена у 2016 році). Концепція підкреслює необхідність протистояння зовнішній інформаційній агресії та руйнівній іноземній пропаганді, важливість медіаосвіти в сучасних реаліях, коли вона стає фундаментальною складовою інформаційної безпеки країни, відіграє стратегічну роль у вихованні молодіжного патріотизму та формуванні української ідентичності [5, с. 16].

Варто зазначити, що узагальнені завдання медіаосвіти на теренах України перегукуються із медіаосвітніми концептами, запропонованими ЮНЕСКО. Йдеться про такі положення:

1. Суспільство мусить критично використовувати інформацію, критично послуговуватися комунікаціями і технологіями, критично сприймати інтернет-середовище.

2. Кожна людина може бути творцем інформації, адже кожен має право на самовизначення і самопрезентацію. При цьому медіаграмотність є імперативом для всіх без винятку.

3. Слід розуміти, що інформаційні повідомлення не завжди є об'єктивними, нейтральними, фактологічними. Вони можуть бути упередженими, залежними від чиєїсь позиції, заангажованими,

маніпулятивними. Завданням медіаосвітян є популяризація цього твердження як ключового для набуття медіаграмотності.

4. Кожна людина має право на інформацію, на її правильне розуміння, на комунікацію.

5. Медіаграмотність є результатом тривалого навчального процесу, яких потребує значних зусиль з боку медіапедагогів. Не можна набути навички критичного мислення одномоментно. Це компетенція, яку потрібно розвивати постійно, адже технології перманентно удосконалюються, а отже потребують постійної уваги і коректних оцінок [5, с. 7].

Другий етап розвитку медіаосвіти в Україні мав завершитися в 2022 році. Очевидно, що умови впровадження медіаосвітніх ініціатив змінилися, а потік дезінформації, фейків, маніпулятивного контенту, проведення інформаційно-психологічних операцій з боку країни-агресора змушує ще більш активно формувати медіакритичні підходи, вдаватися до практик вивчення методології російської пропаганди, аби ефективно простояти їй в гібридній війні.

Медіаосвіта допоможе розпізнавати:

1. Дезінформацію-навмисне розповсюдження інформації, яка є повністю або частково неправдивою [2, с. 18].

2. Інформаційні маніпуляції-навмисне та масове розповсюдження неправдивих або упереджених новин у ворожих політичних цілях [2, с. 22].

3. Фейкові новини. Поняття фейкових(підроблених,фальшивих)новин включає як спотворення об'єктивних істин, так і оманливі історії [2, с. 37].

Отже, медіаосвіта є важливим засобом протистояння гібридним загрозам. Її впровадження зменшить вразливість суспільства перед гібридними загрозами та сприяти стабільності й безпеці.

Список використаних джерел:

1. Гбур З.В. Актуальні гібридні загрози економічній безпеці України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 98.

2. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: <https://warnerasmus.eu/ua/glossary/>.

3. Медіаосвіта як чинник підвищення якості освіти та засіб протистояння гуманітарної агресії URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/mediaosvita-yak-chinnik-pidvischennya-yakosti-osviti-ta-zasib>

4. Медіаосвіта та медіаграмотність: короткий огляд / Іванов В., Волошенюк О., Кульчинська Л., Іванова Т., Мірошніченко Ю. 2-ге вид., стер. К.: АУП, ЦВП, 2012. с. 3.

5. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні : нова редакція / за ред. Л. А. Найдьонові, М. М. Слюсаревського. Київ, 2016. 16 с.

ГІБРИДНА ВІЙНА: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Гончаренко Оксана

д.е.н., професор, начальник кафедри економіки та соціальних дисциплін
Пенітенціарна академія України, м.Чернігів, Україна
ORCID: 0000-0003-1101-6019

Гібридна війна, яку веде росія проти України «деформувала систему глобальної і регіональної безпеки» і нівелювала норми міжнародного права. Концепція «гібридної війни», сформована західними вченими в 2000-х роках, включає в себе: неконверсійну війну (unconventionalwarfare), нерегулярну війну (irregularwarfare), змішану війну (compoundwarfare) чи спонсоровану державою гібридну війну, яка не має прямих ознак класичного військового протистояння.

Однак агресія, яку росія здійснює проти України, реалізуючи свою геостратегію реваншу, є наслідком переосмислення її власного місця в регіоні та світі. Вчені по різному визначають час пошуку росією форм і методів реалізації геополітичних задумів (це діапазон з 2001 по 2014 роки), зодночасною «геополітичною мобілізацією» населення (нав'язування населенню образу зовнішнього ворога). На думку В.Горбуліна, цей час припадає на час радянсько-американського протистояння, часів «холодної війни» середини ХХ століття, як час «активних розвідок» [1].

Концепція «війни трьох кварталів», яку росія реалізує в російсько-українській війні передбачає, що сучасний воїн повинен вміти вести бій в одному кварталі, реалізовувати правоохоронні функції в другому, і виконувати гуманітарну місію в третьому. На думку ізраїльського полемолога М. Кревельда характерний для постмодерного періоду тип нетринітарних воєн, не вкладається в постійну схему: уряд-армія-населення [2]. Залучення до війни невійськові структури, на думку Ф.Каплена змінює парадигму гібридної війни, що забезпечується поєднанням класичного типу війни з використанням нерегулярних військових формувань. А відтак, держава укладає угоди з недержавними виконавцями (бойовиками, місцевими кримінальними елементами чи населенням), зв'язок з якими заперечується, і які реалізують такі функції, які сама держава зробити не може..., а тому вся брудна робота перекладається на недержавних виконавців»[3], і це все підтверджується діями росії на території нашої країни. Спочатку в Криму «зелені чоловічки», що виконували квазі гуманітарну місію захисту російськомовного населення, потім вони перейшли до реалізації функцій квазі правоохоронців, що забезпечували «прозорість» проведення референдуму. А вже потім, вони силоміць нав'язували реалізацію прийнятого референдумом рішення, як квазі військові. І як результат, «воєнно-кримінальна компанія» яка реалізована безкровно в Криму, на сході обернулася трагедією, а спроба її повторити ще раз, захлинулася повномасштабним збройним протистоянням.

Одним із елементів гібридної війни, є вплив на життєдіяльність суспільства, і саме тому предметом особливої уваги російських агресорів є енергетична та критична інфраструктури, бо її руйнування завдає не тільки економічних збитків, а й загрожує сталому функціонуванню життєдіяльності в країні та призведе до зниження воєнно-економічного потенціалу держави. Все це, наглядно продемонстровано в українсько-російському протистоянні. Анексуючи Крим росія отримала контроль над українськими енергетичними об'єктами, а перед захопленням енергетичної інфраструктури (трубопроводів, компресорних станцій), анексувала нафтодобувні поля на шельфі та викрадає природний газ (за оцінками експертів обсяг втрат становить 2 млрд. куб щорічно). Застосування даного елемента гібридної війни на сході країни, спричинило руйнування великої кількості вугледобувних підприємств, і їх логістичної інфраструктури, що призвело до проблем з постачанням видобутого вугілля до теплоелектростанцій, що завдало не тільки економічних збитків, а й стало неабияким викликом для енергетичної безпеки країни.

Ще одним, не менш важливим елементом гібридної війни є інформаційний, що дозволяє країні-агресору активно дезінформувати суспільство і формувати негативний імідж нашої країни в світі і серед міжнародних партнерів. І масштаби застосування інформаційного чинника в цій війні вражають, зокрема Головнокомандувач збройних сил НАТО в Європі Ф. Брідлава вважає, що «це найбільш дивовижний інформаційний блицкриг, який коли-небудь бачили в історії інформаційних воєн» [3]. На думку М Сунгуровського інформаційний фронт гібридної війни, розвивається одночасно в багатьох напрямках: серед населення в зоні конфлікту, населення, яке перебуває за межами цієї території, а також серед населення країни-агресора та міжнародного співтовариства [4].

Варто зазначити, що мова йде не про просту пропаганду, а «війну сенсів/смислів», для ретрансляції якої використовують різноманітні інформаційні канали. На думку вчених, основними елементами цієї війни є симулякри, або образи, яких не існує в реальності (фашисти в Києві, розіп'яті хлопчики, каральні батальйони тощо), метою яких є заміна уяви цільової аудиторії «інформаційними фантомами» надуманими агресором. І ще однією проблемою інформаційного фронту, є діяльність фондів, аналітичних агенцій чи експертів проросійської спрямованості в Європі і США, і вона вражає масштабом, оскільки більшість їх вигадана, але поширюють в інформаційному просторі висновки і коментарі. На думку британського вченого міжнародника Е.Макка, «у більшості конфліктів сильні країни... не зуміли нав'язати свою волю противнику... політична перемога слабкої сторони полягає в застосуванні асиметричних способів ведення військових дій, що виснажує волю сильного ворога та дозволяє досягти поставлених цілей» [3].

Отже, для України в асиметричному протистоянні стоїть двояке завдання. Перше, в екзогенному середовищі, не піддатись деструктивній для нашої державності, волі країни агресора, але при цьому виснажити її економічно і

політично. Друге, в ендегенному середовищі – забезпечити домінування політичної волі у регіонах, які тривалий час були окуповані.

Список використаних джерел:

1. Горбулін В. протистояти Росії в цій війні буде важко. Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/internal/gibridna-viyna-yak-klyuchoviy-instrument-rosiyskoyi-geostrategiyi-revanshu-.html>
2. Горбулін В. Гібридна війна як ключовий інструмент російського геостратічного реваншу. Режим доступу: <https://bintel.org.ua/analytics/hibrydna-viyna-yak-klyuchoviy-instrument-rosiyskoyi-geostratehiyi-revanshu/>
3. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг.ред В.Горбуліна. К.: НІСД, 2017. 496с.
3. Сунгуровський М. Російсько-український конфлікт і пошуки раціональної системи забезпечення національної безпеки. *Філософська думка*. 2015. № 1. С.23-31.

НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Горбань Анатолій

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3396-0898>

Шкляр Олексій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Глобальні трансформації та виклики, цифровізація, пандемія COVID-19, ескалація воєнних конфліктів зумовлюють поглиблення соціально-економічних криз, зростання рівня знецінювання економічних систем, а також істотне посилення небезпек для національної економіки України. Такі події призводять до посилення негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз країні. Враховуючи рівень значимості та інтенсивність появи нових загроз і небезпек, особливої актуальності набуває питання виділення основних заходів протидії цьому впливу на національну економіку держави.

Світові тенденції зростання рівня урбанізації, бідності, чисельності населення, дефіциту ресурсів розвитку та ескалації боротьби за них, монополізація права власності обумовлюють необхідність трансформації методичних підходів до забезпечення економічної безпеки національної економіки, гарантування високого рівня добробуту та якості життя, належних умов економічної самореалізації громадян, капіталізації соціально-

гуманітарного потенціалу та вдосконалення інституційного базису функціонування національної економіки [1].

Розвиток дестабілюючих процесів у системі світового господарства, поява глобальних викликів та поширення невизначеності умов економічної діяльності актуалізували наукові пошуки забезпечення економічної безпеки національної економіки. Економічна безпека країни виступає як підсистема міжнародної економічної безпеки, що є важливим структурним компонентом глобальної економічної безпеки, об'єктом захисту якої виступає світовий економічний порядок та сталий розвиток [2].

Із розвитком міжнародних економічних відносин під впливом посилення глобальних викликів відбувається розширення фокусу досліджень сфери економічної безпеки. Важливі теоретико-методичні та практичні питання формування економічної безпеки країн в умовах глобалізації залишаються невирішеними. Відтак, потреба в формуванні теоретичних та методичних положень економічної безпеки, розробці стратегічних орієнтирів вдосконалення безпекової складової стратегій розвитку країн, підтверджують актуальність та необхідність розробки механізму економічної безпеки національної економіки з врахуванням глобалізаційних тенденцій.

Протягом останніх років, в умовах глобалізації світових процесів, на економіку усіх країн значно впливає міжнародний рух фінансових ресурсів. Аналіз світової практики показує, що коливання обсягів руху коштів у бік збільшення чи зменшення, виступає вагомим каталізатором розвитку економічної системи, так і стає загрозою для її безпеки. Динамічний розвиток та зростання економічної системи, створення нових форм фінансових операцій, впровадження новітніх технологій, в свою чергу спровокувало пошук злочинними угрупованнями нових шляхів та механізмів для забезпечення легалізації незаконних доходів.

Глобалізація є фактором посилення традиційних і виникнення нових загроз економічній безпеці держави, що відображається у всіх показниках та індикаторах економічної безпеки як національної економіки, так і держави в цілому. Серед найбільш актуальних викликів глобалізації виділяють: нестабільність світової фінансової системи, яка супроводжується незбалансованістю світової торгівлі та інвестиційних потоків між найбільшими економічними центрами світу; розширення світових ринків для певних видів продукції, товарів і послуг викликає гостру проблему забезпечення достатнього простору для розвитку ресурсів національних ринків; поширення кризових явищ у світовій економіці, які мали переважно національні витоки, міжнародні наслідки і потенційно глобальний характер [3].

Отже, одне із головних місць у національній економіці займає економічна безпека, яка забезпечує стабільність, ефективність життя суспільства та гарантує незалежність країни. Саме тому надзвичайної актуальності набуває пошук новітніх дієвих механізмів, методик та моделей для ефективного

вивчення, виявлення, перешкоджання та подолання негативних наслідків при забезпеченні економічної безпеки національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Дацко О.І. Забезпечення економічної безпеки України: соціально-гуманітарний вимір: дис. ... доктора економічних наук : 08.00.03 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2021. 636 с.
2. Гапеева О.М. Міжнародна економічна безпека країн в умовах сталого розвитку: дис. ... доктора економічних наук : 08.00.02 / Донецький національний університет імені Василя Стуса Міністерства освіти і науки України. Вінниця, 2021. 552 с.
3. Гнатенко В. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*, 2021. Том 9. № 1. С. 55-62. DOI: 10.15421/152105.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА КРАЇНИ ЯК ОДИН З ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА, БІЗНЕСУ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗ

Захарчин Роман

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та експертизи товарів,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0003-7287>

Захарчин Надія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

Розвиток економічної стратегії України, основні напрями підприємницької діяльності, наміри збереження своїх бізнесів та продовження ефективного управління підприємствами в сучасному соціально-економічному середовищі, на яке фундаментально вплинула повномасштабна війна, розв'язана в нашій країні, повинні бути спрямовані не тільки на мінімізацію ризиків суб'єктів підприємництва та бізнесу, а насамперед на усвідомлення всіма інтересів національної безпеки. І в цьому контексті – першочергово підпорядкувати свою стратегію інтересам економічної безпеки країни.

Активний супротив актуальним викликам, адаптація до появи суттєвих соціально-економічних змін, а з ними і умов поведінки на профільних ринках стало однією з ключових проблем діяльності суб'єктів вітчизняного підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору.

Соціально-економічний розвиток будь якої країни суттєво залежить від низки чинників глобалізації, що призводять до трансформацій світового та вітчизняного економічного ринку, а це вимагає коригування практики господарювання. Зазнає змін і сама сутність глобалізації та її наслідки, виникають їх нові якісні ознаки, на які слід адекватно реагувати. Адже, як відзначають спеціалісти – «глобалізація – це не лише вільна торгівля, абільша вразливість» [1], що відображає такий стан, коли «взаємопов'язані й розвинені ланцюги постачання, які вважалися ознакою вільної торгівлі та економічної ефективності, сьогодні можуть сприйматися як вразливість, що потребує реформування в умовах посилення геополітичної конкуренції» [1].

В контексті впливу глобалізації на розвиток вітчизняного підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору доречно враховувати нову парадигму світової економіки, серед основних умов якої: глибока взаємопов'язаність ринків; посилення геополітичної конкуренції і поляризації між країнами; основною сферою геополітичної конкуренції стає економіка, в центрі якої - боротьба за технологічну перевагу; зростання ролі приватного бізнесу на геополітичній арені.

Вітчизняним суб'єктам підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору в новому середовищі, яке формується через зміни принципів глобалізації і де трансформуються колишні ланцюги постачання необхідно своєчасно переходити на нові логістичні моделі, без остраху щодо тривалості вартості цих процесів. Ефективне управління підприємством в нових економічних реаліях, з врахуванням ризиків, викликаних війною, однозначновимагає перегляду застарілих бізнес-моделей. Адже чимало викликів та загроз, як наприклад, - торговельні бар'єри, фрагментарні регуляторні режими, доступ до ключових технологій, перебої в ланцюгах постачання, які мають місце на ринках України і світу, зумовлені цією новою моделлю глобалізації.

Безсумнівно найбільші виклики, загрози та кризи, що наступили на суб'єкти підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору України, викликані повномасштабною війною, розв'язаною РФ. Аналіз її руйнівних наслідків, що продовжуються і нині, здійснюється багатьма інституціями. Серед основних негативів, спричинених російською агресією, фахівці визначають зменшення масштабів бізнесу, втрати дохідної частини діяльності, скорочення кількості комерційних замовлень, пояснюючи ці негативи в першу чергу падінням купівельної спроможності населення та міграційними процесами. Також до іншими негативних складових, про які згадують представники бізнесу, є «значне скорочення витрат, дефіцит робочої сили у зв'язку з мобілізацією та міграцією, пошкодження енергетичної інфраструктури та втрата частини обладнання» [2].

Суб'єкти підприємництва, бізнесу та інформаційно-комунікаційного простору України змушені долати впливи і наслідки й таких чинників війни, як системні удари окупантів по вітчизняній енергетичній системі, руйнування

логістичних шляхів, нестача чивихід з ладу одиниць транспорту; переглядполітики продажів і рекламно-маркетингової діяльності. Окрім цьогоу зв'язку з мобілізаційними заходами і масовим виїздом громадян країни за кордон визріла проблема дефіциту трудового ресурсу, розрив зв'язків з компаніями-партнерами та державами-партнерами. Виділяється і такий виклик, як окупація окремих частин території нашої країни, через яку багато суб'єктівбізнесу втратили доступ до інфраструктури, що унеможливило економічну діяльність.

Суб'єкти економічної сфери України по-різному вибудовують свою діяльність, але більшість намагається адаптуватися до умов війни, відновлюючи та переорієнтовуючи внутрішні бізнес-процеси та використовуючи кризовий мікро- і макро менеджмент.

В числопершочергових завдань над якими працюють вітчизняні підприємці в умовах агресії, за даними окремих опитувань входять: розширення клієнтської бази та цільової аудиторії – 63%; адаптація стратегії та фокусу бізнесу під актуальні потреби ринку - 25%; пошук нових логістичних шляхів і постачальників - 23%; пошук фінансування/інвестицій або нових партнерів - 22%; вихід на міжнародний ринок – 21% [3].

Поруч з цим для окремих бізнес-структур криза, яку спричинила війна на ринку, надала нові шанси і розкрила додаткові можливості економічного зростання. Суб'єкти-лідери підприємництва, бізнесу, інформаційно-комунікаційного простору, які інноваційно й прагматично мислять, намагаються оперативно адаптовувати свої моделі бізнесу до впливів війни, напрацьовують короткострокові стратегії, які орієнтуються на пошуки нових ринків, нових сегментів споживачів, передбачають диференціацію та диверсифікацію бізнесів, розроблення та вмотивоване позиціонування оригінальної товарної продукції, тощо.

Сучасний глобалізований світі не може існувати без присутності на ринку товарів та послуг інформаційно-комунікаційної складової. Сучасні виклики, також мають цю складову, зокрема в частині PR-елементу, тому з цим чинником слід рахуватися та вміло використовувати всім учасникам, присутнім на цьому ринку. Також слід провадити політику з інформаційної та IT-безпеки, яка була б ефективною з огляду на конфіденційність і передбачала чітку систему контролінгу. Бізнес-середовище позиціонується одним з найважливіших чинників життєздатності будь якої країни, тому вразливе щодо загроз в сфері економічної безпеки. Розвиток технологій, поступ діджиталізації ведуть за собою, при певних обставинах, серйозні ризики для економічної діяльності, як в рамках держави, так і в рамках окремого підприємства. А такі умови в Україні, на жаль склалися – це повномасштабна війна, яка систематично проявляється в кіберзлочинності з боку РФ. Звідси в контексті економічної безпеки країни заходи запобігання та протидії кібер атакам постають актуальними для всіх суб'єктів вітчизняного підприємництва.

Важливим компонентом підприємницької та бізнесової діяльності постає електронна торгівля, яку відносять до однієї з найшвидше зростаючих галузей, потенціал якої необхідно використовувати та нарощувати в Україні. Для цього важливо розвивати регулювання електронної торгівлі, сприяти розвитку електронної платіжної інфраструктури та забезпечувати належний рівень кібербезпеки [4].

Громадянський обов'язок та соціальна відповідальність перед суспільством висувають перед всіма суб'єктами вітчизняного підприємництва, бізнесу, інформаційно-комунікаційного простору свідомого підпорядкування діяльності не лише заради комерційного успіху та нарощування прибутку, а заради вищої мети – зміцнення економічної безпеки країни, що можливе насамперед за умов підтримки життєдіяльності своїх підприємств, забезпечення і збільшення робочих місць й належних умов праці, задоволення нагальних потреб споживачів у товарах та послугах. Забезпечуючи синергію зусиль, у взаєморозумінні інтересів та взаємодопомозі в діяльності, процеси стабілізації економіки, процеси зміцнення економічної безпеки України неминучі.

Список використаних джерел:

1. KPMG: огляд прогнозів геополітичних ризиків у 2023 році – висновки для бізнесу. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20255679-kpmg-oglyad-prognoziv-geopolitichnih-rizikiv-u-2023-roci-visnovki-dlya-biznesu>
2. Вплив війни на МСП в Україні - Національна платформа малого та середнього бізнесу. *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. URL: <https://platforma-msb.org/vplyv-vijny-na-msp-v-ukrayini/>
3. Як український бізнес виживає в умовах війни?. *VisitUkraine - RULES OF SAFE VISIT TO UKRAINE*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1810/yak-ukrainskii-biznes-vizivaje-v-umovax-viini>
4. Терещенко Е.Ю. Розвиток Інтернет-торгівлі в умовах сучасного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/55.pdf

ОСНОВНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Коба Вячеслав

д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8735>

Заячук Роман

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Малицький Павло

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Війна між Росією і Україною рано чи пізніше закінчиться перемогою України. Настане період відбудови економіки країни у післявоєнний період. Але загрози (ризик) для розвитку України у післявоєнний період, більша частина яких породжені війною, залишаться і будуть діяти ще довгий час, який розтягнутися на кілька років. Тому вже зараз потрібно чітко представляти ці ризики і проводити роботу по їх вивченню і розробки шляхів усунення таких загроз або хоча б стримання їх негативного впливу у післявоєнний період. Також треба виявити пріоритетність загроз з точки зору їх негативного впливу на економіку України, щоб концентрувати ресурси для їх подолання або зменшення негативного впливу на ефективність господарювання. Ризики треба враховувати при розробці планів відновлення економіки України у післявоєнний період, визначити найважливіші з них для розвитку країни. Деякі з загроз мають хронічний негативний тренд і мають місце у воєнний час, наприклад, корупція в органах державного управління. Вони нікуди не дінуться і у післявоєнний період, проте треба постійно працювати над зниженням їх впливу на життя людей.

Найбільш важливою загрозою як у період війни, так і у післявоєнний період, є загрози повного забезпечення національної безпеки України. Звичайно, цю загрозу можна повністю усунути вступом України у ЄС і НАТО. Але реалізація вступу в ці європейські організації залежить не тільки від України, а й від рішень багатьох європейських країн, що може розтягнутися на роки. У військовий період - це забезпечення військової допомоги Україні в повному обсязі і в необхідні терміни для перемоги над Росією, у післявоєнний - усунути будь-яку можливість нової війни з Росією. Україна системно працює над цими питаннями і поступово наближується до досягнення поставленої мети.

Важливою загрозою для економічного сектору діяльності України є дефіцит коштів на фінансування відновлення і відбудови зруйнованої інфраструктури України під час війни. За даними прем'єр-міністра України, які він озвучив на Міжнародному економічному форумі (Київ, 2023 рік), дефіцит бюджету у 2023 році (січень - жовтень) склав 20%. Проблеми дефіциту бюджету як в період військових дій, так і в післявоєнний період, можуть бути вирішені лише при допомозі наших країн-партнерів, основними з яких є США, Велика Британія, країни ЄС, а також і інших більше 50 країн і міжнародних організацій, які є донорами України. Вступ України до ЄС і НАТО практично усуне проблему дефіциту коштів, до цього часу потрібно і українцям суттєво покращити економіку країни для забезпечення профіциту коштів бюджету у післявоєнний період. Також за допомогою західних партнерів треба домогтися фінансування за рахунок репарацій з Росії через передачу нам заморожених

російських коштів за кордоном. При цьому треба забезпечити оптимально важливий баланс між витратами на армію, соціальними витратами і коштами на розвиток економіки. Зрозуміло, що у воєнний період має бути пріоритет витрат на українське військо.

У післявоєнний період пріоритети потрібно змінювати і у розподілі коштів бюджету, найважливішими повинні стати витрати на відбудову і відновлення на інноваційній основі інфраструктури та технологій в країні. Якщо не буде достатнього фінансування, то будуть не витримані планові терміни і темпи розвитку економіки. При цьому пріоритет повинен надаватись галузям, які є локомотивами розвитку економіки України. На Київському міжнародному економічному форумі прем'єр-міністр України заявив у своєму виступі, що такими галузями, які будуть основою економіки України у післявоєнний період, стануть військово-промисловий комплекс (ВПК), аграрний сектор, енергетика, інформаційні технології, будівництво і машинобудування. Проте, на наш погляд, треба ввести в цей перелік галузь «Транспорт і транспортна інфраструктура», без пріоритетного розвитку якої не буде забезпечено відповідний розвиток всіх інших галузей економіки України.

Суттєвою загрозою розвитку економіки України є корупція в державних органах управління і житті населення. Цим питанням приділяється багато уваги і у воєнний період, а ще більше уваги потрібно приділяти у післявоєнний період. Керівництво України постійно і досить системно бореться з корупцією в країні: удосконалює податкове законодавство, проводить реформи в багатьох галузях економіки, усуває прогалини в законах України, щоб зменшити вплив корупції на темпи економічного розвитку. Рівень корупції практично неможливо розрахувати прямим способом, тільки опосередковано, вважається, що в Україні він становить близько 40%. У західних розвинених країнах 10-15%. Одним з важливих напрямків боротьби за зниження рівня корупції є цифровізація економічної і фінансової діяльності на всіх рівнях, покращення роботи податкових і регулюючих органів, створення умов зменшення порушень при сплаті податків. Це потребує постійної і системної роботи всього адміністративного апарату країни.

До найбільш вагомих загроз за їх впливом на економіку країни і галузі господарювання у післявоєнний період може бути дефіцит робочої сили у зв'язку із втратами на війні, виїздом біженців за кордон, переводом значної кількості підприємств і, відповідно, працівників за кордон. Згідно з дослідженнями Центру економічної стратегії (ЦЕС) разом з партнерами європейських організацій, на жовтень від 5,6 млн до 6,7 млн українців залишається за кордоном. В Україну можуть не повернутися до 3,3 млн біженців. За розрахунками - це може знизити на 7% ВВП України щорічно. На сьогодні у Німеччині перебувають приблизно 1,2 млн біженців, Польщі - близько 1 млн, Чехії 340 тис, Іспанії - 180 тис, Італії, Болгарії - по 160 тис, США - 280 тис, Канаді - 235 тис. Майже половина біженців - діти. Це привело до скорочення робочого капіталу України на 22% [3]. Для повернення наших

біженців із-за кордону після закінчення війни потрібно створити їм такі умови в Україні, які вони мали за кордоном. Це поступове підвищення заробітної плати мінімум у два рази, забезпечити проживання таких людей, житло яких було зруйновано під час війни, провести широку і змістовну рекламну кампанію і реалізувати багато інших заходів.

Це основні загрози розвитку України у післявоєнний період, вони пов'язані між собою і потребують для їх усунення або зменшення впливу на економіку країни комплексного системного підходу.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз / за заг. ред. С. В. Гришко. 2021. 113 с. Information Warfare and the Changing Face of War. URL: https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR661.html (дата звернення: 20.10.2023)
2. Зубченко С.О. Сучасний гуманітарний інструментарій протидії гібридній війні РФ проти України. Стратегічні пріоритети. 2017. № 4 (45). С. 207–214.
3. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/who-are-ukrainian-refugee-research/> (дата звернення: 25.10.2023)

ГІБРИДНА ВІЙНА ТА ЇЇ ПРОЯВИ НА ТЕРЕНАХ УКРАЇНИ

Ковтун Катерина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

У XXI столітті людству властивий новий різновид ескалації конфліктів, який називають гібридною війною (англ.*hybridwarfare*), що поєднує застосування державних та недержавних, традиційних і нетрадиційних стратегій, ресурсів, засобів, методів підривної діяльності, механізмів кібервійни з метою досягнення певних політичних цілей.

Феномен гібридної війни досліджується у праці Ф. Гоффмана (1958; США) «Конфлікт у XXI столітті. Поява гібридних війн», після чого він набуває значного поширення.

Гібридна війна – явище багатовимірне. Воно має воєнний, дипломатичний, політичний, правовий, психологічний, фінансово-економічний, соціальний, ідеологічний, інформаційний та інші виміри. Доволі поширеним

інструментом такої війни є ініціювання та підтримання державою-агресором в іншій державі, обраній для агресії, внутрішніх протиріч і конфліктів [1, с.24]. При цьому сторона-агресор зазвичай публічно заперечує свою причетність до розв'язаного конфлікту, ретельно маскує його справжній перебіг та ініціаторів. Керівництво під час ведення гібридної війни здійснюється з єдиного координаційного центру, що керує усіма силами, зокрема пропагандистськими та терористичними [2, с.39].

У ході гібридних воєнвирішальною є роль пропаганди та інформаційно-психологічних операцій для впливу на громадську думку [5, с. 135]. Зазвичай державою-агресором використовується неправдива, недостовірна, спотворена, викривлена інформація, що не відповідає дійсності. Таким чином населення країни, міжнародне співтовариство вводяться в оману, у людей формується хибне уявлення про події та явища, і в такий спосіб держава-агресор намагається виправдати свої злочинні дії. Для гібридних воєн характерним є поєднання традиційних та новітніх методів ведення війни.

Найбільш поширеними способами ведення гібридної війни є фінансування та безпосереднє здійснення актів державного тероризму; підтримка сепаратизму; ініціювання псевдодержавних утворень; озброєння, матеріальне забезпечення та підготовка нерегулярних збройних формувань, озброєних загонів терористів, бойовиків із місцевого населення; утримання населення конфліктного регіону в постійному страху за своє життя [3, с. 87].

Методи гібридної війни активно застосовують як окремі держави, так і воєнізовані терористичні утворення (Аль-Каїда, Талібан, Хезболла, Хамас).

Яскравими прикладами гібридної війни є російська агресія в Криму та на Сході України з 2014 року та повномасштабне вторгнення РФ на територію України, що розпочалося 24 лютого 2022 року і наразі триває. Під час цього протистояння гібридна війна набуває дещо нового змісту, що характеризується такими рисами, ознаками та проявами:

- прагненням до відновлення світопорядку часів холодної війни з відповідною поляризацією світу (Схід-Захід, Європа-Азія, США-РФ тощо);
- довільним тлумаченням норм міжнародного права та їх нехтуванням і порушенням (РФ у ході повномасштабного вторгнення порушила практично всі норми та принципи міжнародного права щодо ведення війн). Принагідно зауважимо, що вчинення злочинів екоциду (зокрема, підрив греблі Каховської ГЕС) та інших правопорушень проти довкілля (розмір заподіяної РФ екологічної шкоди перевищує 2 трлн грн. [4]) є специфічним проявом гібридної війни;
- маніпулюванням демократичними стандартами з метою виправдання політики масової брехні;
- повзучою експансією зі створенням псевдореспублік та використанням сепаратистсько-терористичних угруповань;
- підривом легітимності влади і роздмухуванням внутрішньодержавних суперечностей на території жертви агресії;

– підміною гібридної агресії поняттям «громадянська війна», ідентифікація агресором себе як «миротворця» та посередника, приписування об'єкту нападу ролі нападника [7, с. 56].

Розв'язана 24 лютого 2022 року рф широкомасштабна війна проти України засвідчує, що гібридна війна може здійснюватися з метою пошуку слабких місць в обороні противника задля подальшого відкритого збройного захоплення території суверенної держави. При цьому використання елементів гібридної війни продовжується, що засвідчує спроба з боку керівництва рф розмиття відмінностей між станом війни і миру під виглядом «спеціальної військової операції».

Оскільки гібридна війна – комплексне, складне, багатовимірне явище, то протидіяти йому складно. Складно, але можливо і потрібно. Протидія гібридній війні передбачає: розробку альтернативних стратегій з урахуванням ключової ролі сил спеціальних операцій; спроможність критичної інфраструктури до протистояння зловмисним діям та завданям руйнуванням, до динамічного відновлення; належне використання інформаційно-комунікаційних можливостей (публічної дипломатії; взаємодії держави, військових і громадськості; засобів масової інформації та соціальних мереж; волонтерської діяльності); формування нової моделі системи національної безпеки та оборони, спроможної відповісти на виклики сьогодення і майбутнього; поєднання асиметричних зусиль різних країн, застосування жорстких економічних санкцій проти агресора; створення коаліції держав із метою захисту демократії та загальнолюдських цінностей тощо [8, с. 168].

Ми бачимо, що сьогодні весь цивілізований світ об'єднує свої зусилля щодо допомоги Україні протистояти збройній агресії рф. Доволі ефективним економічним засобом протидії у цій гібридній війні є створення санаційного механізму проти рф, що має на меті обмеження здатності Кремля фінансувати війну; накладення помітних економічних і політичних витрат на російську політичну еліту; позбавлення рф економічної опори. Санкції позбавляють російську армію та її постачальників товарів й обладнання, необхідних для ведення війни на суверенній українській території [6]. Ми переконані, що перемога у цій довготривалій, складній та жорстокій гібридній війні буде за Україною.

Список використаних джерел:

1. Баровська А. В. Інформаційні виклики гібридної війни: контент, канали, механізми протидії. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. 110 с.
2. Головченко В., Дорошко М. Гібридна війна Росії проти України. Історико-політичне дослідження. Київ: Ніка-Центр, 2016. 184 с.
3. Магда Є. Гібридна війна. Вжити і перемогти. Харків: Віват, 2015. 304 с.

4. Міндовкілля: Росія завдала збитків українській екології на два трильйони гривень. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ekolohiya-dovkillya-zbytku-rosiya-viyna/32301715.html> (дата звернення: 08.11.23).

5. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 498 с.

6. Санкції, запроваджені ЄС щодо Росії через вторгнення в Україну. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine_uk (дата звернення: 08.11.23).

7. Світова гібридна війна: український фронт / За заг. ред. В.П. Горбуліна. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2017. 496 с.

8. Горбулін В. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ : Брайт Букс, 2021. 248 с.

ВАЖЛИВІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У БОРОТЬБІ З ГІБРИДНИМИ ЗАГРОЗАМИ

Корнєва Вікторія

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Небезпека від наслідків гібридних загроз стає ризиком для підприємств, який може викликати серйозні втрати та призвести до катастрофічного стану бізнесу. Таким чином, компанії мають акцентувати увагу на мінімізації негативного впливу та забезпеченні миру для збереження стабільності. В умовах постійної агресії РФ їх функціонування вимагає особливого підходу до процесу управління.

Глобалізація та інформаційно-комунікаційна революція спричинили збільшення невійськового спектру викликів і загроз. Загострення дискусії навколо проблеми гібридних воєн і гібридних загроз пов'язано з тим, що поряд з традиційним комплексом викликів національній безпеці зростає роль невійськових способів досягнення політичних і стратегічних цілей, які в ряді випадків за своєю ефективністю значно перевершують військові засоби [1].

Згідно резолюції Європейського союзу, прийнятої 10 грудня 2019 року, гібридні загрози визначаються як широкий спектр скоординованих методів та дій, що використовуються ворожими державами та недержавними акторами з метою ураження вразливих демократичних держав та інституцій, не переступаючи межу формального розв'язання військових дій. Прикладами

таких дій названі кібернетичні атаки, втручання у вибори, кампанії дезінформації, включаючи ті, що здійснюються у соціальних медіа [2].

Навіть якщо гібридна війна використовується невійськовим методом, все одно її вплив відбувається тільки такими шляхами, де можна застосувати найбільш ширше коло інтересів інших суб'єктів. Проте, ніколи не потрібно забувати, що якою б війна не була, чи то на фронті, чи за допомогою засобів масової інформації, чи інших впливових людей, жертвами таких конфліктів стають передусім – мирні жителі, адже вони так би мовити, є найменш захищеними [3].

Важливо ще й те, що відтоді, як почала стрімко розвиватися гібридна війна на лінії зіткнення, Україна почала посилювати свій контроль, застосовуючи систему заходів саме у внутрішній політиці, що є вагомим рішенням для розвитку держави [3].

Зазвичай, управління фінансово-економічною безпекою є предметом діяльності окремих спеціалістів, служб та організацій. Але ситуація стрімко змінюється, відкриваючи для впливів та втручань все більше локальних приватних просторів. Це стосується кожного робочого місця незалежно від того, яка технологія використовується, про яку організацію йдеться та в якій країні [4].

Вплив зовнішнього середовища на бізнес-процеси принципово ускладнюється, набуває комплексного характеру, стає більш невизначеним. Крім того, гібридні впливи змінюють роль самого бізнеса в безпековому ландшафті: окремі підприємства та організації тепер можуть відігравати роль як об'єкта гібридного впливу, так і ставати його інструментом [5].

В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам доводиться здійснювати господарську діяльність в умовах постійної невизначеності та мінливості економічного середовища. Впроваджений воєнний стан лише посилює невизначеність та високі ризики. Тому для підприємств надзвичайно важливим є здійснення управління ризиками, що дозволить знизити їх негативний вплив [6].

Ризик-менеджмент - це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків [7].

Але, як показує практика, особливо порівнюючи з іноземними компаніями, вітчизняні підприємства можуть ігнорувати ризик-менеджмент та відводити йому другорядну роль. І внаслідок цього управління ризиками здійснюється хаотично, коли вони вже настали. Проте передові компанії світу відводять важливу роль ризик-менеджменту [6].

Далеко не кожен роботодавець відчуває нагальну потребу захистити свій бізнес від гібридних впливів. В прикладному менеджменті можна спостерігати кілька стереотипів щодо гібридних загроз [4].

Перший стереотип: гібридних гравців цікавлять лише стратегічні об'єкти на макрорівні, а конкретного бізнесу(на мікрорівні) це не стосується. Другий

стереотип: менеджер вважає, що впровадження потужних заходів з фінансової, комп'ютерної, інформаційної, кадрової безпеки повністю захищає бізнес і не вимагає додаткових заходів [4].

Ризик-менеджмент має займати ключову позицію в структурі сучасного підприємства як один з найбільш перспективних механізмів забезпечення стійкого та прибуткового функціонування підприємств [7].

Зарубіжна практика свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування проведеним Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту : 79 % опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому з них 44 % виокремили управління ризиками підсистемою менеджменту підприємства [7].

Отже, успішна реалізація цілей підприємств у наші часи, коли гібридні загрози заважають як ніколи, залежить від стратегії і тактики управління, які й формують систему ризик-менеджменту. В ідеальних умовах здійснення підприємницької діяльності ризик-менеджмент має бути інтегрованим в усі процеси та має бути невід'ємною складовою будь-якого етапу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Сергієнко Т.І., Авдєєва А.О. Гібридні загрози та особливості війни нового типу. *II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*, м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 302-304

2. Підгірна В.Н., Гладиш А.В. Гібридні загрози: нові виклики та можливості для України. *II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*, м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 294-296

3. Кронівець Т.М., Шобей Л.М. Виклики сучасності в умовах гібридної загрози та її значення для України. *II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*, м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 267-270

4. Пивовар А.О., Гришко С.В. Безпекова культура бізнесу як елемент захисту від гібридних загроз. *II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*, м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 289-291

5. Могилат В.А., Гришко С.В. Безпека зовнішніх комунікацій бізнесу в умовах гібридних загроз. *II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*, м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 280-282

6. Васюта В.Б. Ризик-менеджмент у підприємстві. В.Б. Васюта, Д.Ю. Гузь *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm : SSPG Publish., 2022.

P. 477-481. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-13-15-11-2022-stokgolmshvetsiya-arhiv/>

7. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(3), 70-79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64>

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ В ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ

Кравченко Ольга

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>

Головач Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Гібридні загрози, що виникають у фінансовій сфері, як і будь-які інші гібридні загрози завжди спрямовані на здійснення стратегічного впливу. Часто саме фінансова сфера є чинником гібридної діяльності для впливу на неекономічні сфери соціально-економічної системи будь-якого рівня (країни, регіону, підприємства). При цьому і сама фінансова система також може бути основною мішенню для збурень. Хоча гібридні загрози потенційно використовують усі стратегічні домени та джерела влади, вони також можуть виникнути лише в одному домені. Однак наслідки часто поширюються каскадом на багато сфер, створюючи соціальні заворушення, дестабілізацію та каскадні ефекти в усіх частинах суспільства.

Фінансова система часто розглядається з точки зору фінансової безпеки та стабільності, як допомога центральних банків фінансовій системі в цілому в ліквідності через ринкові операції, а також екстрене кредитування певних банків. У контексті гібридної загрози фінансову систему слід розглядати не лише з точки зору стабільності та фінансової безпеки, а також має включати нарощування економічних важелів, втручання у внутрішні ринки, кіберзагрози та дії, що впливають на достовірність і актуальність інформації.

Фінансова сфера, функціонуюча фінансова система, враховуючи їхнє центральне значення для щоденних економічних операцій, є привабливою мішенню для «ворожих» дій. Підрив довіри до них може призводити до хаосу у державі через фінансову та монетарну політику, оскільки економічна діяльність буде сповільнюватися, викликати недовіру або навіть припинятися. У цьому випадку йдеться про фінансову сферу держави як об'єкт гібридних загроз. У той же час фінансова система є каналом для капіталу в приватному секторі, між

приватним і державним секторами, а також для домашніх господарств. Фінансова система є посередником грошово-кредитної політики, реакція якої може послабити або підсилити макроекономічні шоки. Важливість фінансової системи як сполучної ланки між різними секторами робить її джерелом гібридних загроз, через які іноземні гравці можуть отримати вплив на національну фінансову сферу. Обидва ці аспекти створюють серйозні виклики для будь-якої держави, їхні об'єднання через їхню архітектуру управління.

Можна стверджувати, що кінцеві далекоглядні амбіції суб'єктів, відповідальних за гібридні загрози, пов'язані з частками ринку майбутньої глобальної економіки. До цього часу західний світ представляв демократизацію та глобалізацію разом як очевидний шлях до соціального та економічного процвітання. Однак це припущення серйозно заперечується, оскільки відкриття зовнішніх ринків явно приносить користь лише невеликій кількості країн [1].

Роль фінансової системи як засобу сприяння гібридним загрозам, а не мішені, передбачає визнання існування тісних зв'язків між рухом капіталу, промисловим розвитком, державними інтересами та геополітикою, а також центральної ролі фінансової системи як посередника (навмисного або ненавмисного) цих відносин. Фінансова система має бути стійкою до атак, спрямованих на неї, а також до атак, які її використовують. Інструменталізація фінансової сфери для просування стратегічних інтересів державних суб'єктів не є новим явищем. Використання економіки як інструменту для завдання шкоди цільовій державі не можна вважати новим інструментом для проєкції влади, оскільки геоekonomіка була частиною інструментарію держав протягом десятиліть. Однак поточне середовище гібридних загроз вимагає покращувати готовність до реагування на рівні суспільства. Розглянемо окремі аспекти реалізації гібридних загроз у фінансовій сфері.

Для багатьох економістів економічне розширення країни – це можливість для національних компаній і громадян отримати доступ до нових ринків і продуктів. Розширення саме по собі не є приводом для занепокоєння, якщо воно не завдає шкоди іншим. Однак експерти з політики безпеки не повинні сприймати або розглядати економічну експансію окремо від геополітичних амбіцій. Економіка та фінанси є елементами політичної влади. Їхній розподіл у сприйнятті ризику може призводити до помилкового ігнорування економічною політикою проблем національної безпеки. В академічній літературі поняття геоekonomіки стосується такої логіки використання економічних засобів для прогнозування влади [2].

Фінансова система використовується в усьому світі як інструмент для досягнення стратегічних інтересів держав. Одними з найпоширеніших елементів є банки, які підтримують і фінансують діяльність держави. Однак зараз з'являються й більш складні фінансові механізми. Показовим прикладом є *vision fund*, який об'єднав інвестиції в технології з приватними суб'єктами та режимом Саудівської Аравії. Державні субсидії та державні підприємства є прикладами організацій, які ставлять стратегічні інтереси країни на перше

місце – перед будь-якими проблемами економічної ефективності. Якщо занепокоєння щодо кібератак полягає в тому, що їх часто неможливо відстежити й виявляють лише роками пізніше, тут діє той самий принцип. Інвестиції чи компанії, які зовні виглядають суто економічно вмотивованими, можуть маскувати стратегічні інтереси, які передбачають гібридний вплив іноземних держав. В цьому контексті дуже показовою є експансійна політика КНР, яка є найбільшим інвестором в інші країни, здійснюючи політику «м'якої сили».

Прямі іноземні інвестиції завжди були одним з ключових факторів глобалізації і зазвичай вважаються вигідними для країн, оскільки вони сприяють створенню матеріального людського капіталу. Однак саме прямі іноземні інвестиції часто мають стратегічні аспекти, спрямовані на підтримку політичних інтересів та безпеки. Шляхом придбання стратегічних активів або злиття з великими підприємствами, особливо з компаніями, пов'язаними з урядом, суб'єкти впливу не тільки отримують широкий доступ до національного ринку, а й зв'язки та відносини з політичною владою. У цьому контексті оподаткування може відіграти серйозну роль у отриманні суттєвого економічного важеля. Використовуючи слабке регулювання та непрозоре бізнес-середовище, іноземні компанії, які мають тісні зв'язки з державою, можуть стати великим інвестором у внутрішню економіку та зробити значний внесок у національні бюджети з погляду податкових надходжень. Цей вид важелів пов'язаний із значним ризиком зовнішніх маніпуляцій. Податкові надходження можуть бути утримані у моменти фінансової та політичної слабкості, щоб поставити під загрозу фінансову стійкість та ліквідність держави та прискорити кризу грошових потоків [3].

Походження фінансових потоків і кінцеві бенефіціари компаній, що працюють у Україні, часто дуже складно визначати. Це має наслідки для точності та прозорості даних про прямі іноземні інвестиції, оскільки присутність суб'єктів, відповідальних за гібридні загрози, може бути прихована, а це означає, що приховування ланцюжків власності та переведення прибутку в недоступне середовище для податкових органів і фінансової розвідки може призвести до ситуації, коли ці суб'єкти можуть обійти правила та закони країни.

Санкції стають все більш центральним елементом політики безпеки та інструментів стримування ЄС і західних ліберальних демократій. Однак логіка прямих іноземних інвестицій є подвійною, і великі зовнішні інвестиції з країн, де надходження прямих іноземних інвестицій є високими, можуть бути контрпродуктивними. Це обумовлює необхідність проведення поглибленого аналізу при їхньому введенні для того, щоб не спровокувати негативну реакцію з боку власного бізнесу країни.

Список використаних джерел:

1. Aho A., MIDŌESC., ŠNOREA. (2020) Hybrid threats in the financial system. Hybrid CoE Working Paper 8. The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/20200630_Working-Paper-8_Web-1.pdf.
2. Scholvin, S. and Wigell, M. (2018) Geo-economic Power Politics: An Introduction. In Wigell, M., Scholvin, S. and Aaltola, M. (Eds.). Geo-economics and Power Politics in the 21st Century – The Revival of Economic Statecraft. Routledge.
3. The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. (2019) Nuclear Energy and the Current Security Environment in the Era of Hybrid Threats. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2019/10/Nuclear-Research-Report-2019_web.pdf.

**ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ
ПІДПРИЄМСТВ**

Кравченко Ольга

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>

Запорожець Богдан

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Гібридні загрози не є новими для корпоративного сектору. Такі вирази як гібридна війна та гібридна загроза, дали назву явищам, що набувають все більшої популярності в цьому столітті. У той же час визначення понять, що стоять за цими термінами, поступово звужується. Термін «гібрид» означає стан непрямого, прихованого конфлікту, який відкрито й офіційно не переходить за певні межі, і де жертви та/або прямі збитки не погоджені сторонами. У минулому війна офіційно оголошувалася або починалася відкрито й прямо, після послідовності подій. Термін гібрид сьогодні використовується для позначення невизначеного періоду, протягом якого конфлікт вже існує, хоча він ще не визнаний, поширюється в часі без чіткого початку чи кінця, і де залучені суб'єкти уникають встановлення приписування або заяв про будь-які дії, а в деяких випадках, навіть заперечують напад [1].

Це здебільше відображає сценарій у військовій та геополітичній сферах, але економічна сфера, зокрема ділове та корпоративне середовище, демонструє іншу ситуацію. Компанії завжди наражалися на те, що зараз називають гібридними загрозами. Але, на відміну від військових протистоянь, у бізнес-секторі не може бути ворогів, оскільки конкурентів не можна фізично знищити прямими методами. Натомість є підприємства, які відчувають інтенсивну

конкуренцію та взаємно визнають одна одну конкурентами, що може призвести до ескалації суперництва між ними.

Існують суперники, які конкурують один з одним постійно або час від часу, хоча вони у той же час можуть здійснювати спільні проекти або створювати альянси різного характеру (як тимчасові бізнес-асоціації, консорціуми тощо). Динаміка відносин між підприємствами зазнає постійних змін, що іноді дозволяє їм поділяти інтереси в короткостроковій перспективі. Фактично, два або більше підприємства можуть навіть брати участь у кооперації одночасно, хоча й за різними сценаріями. Підприємства ХХІ століття об'єднуються з конкурентами – тренд, який стає все більш прийнятним у міжнародному корпоративному секторі для опису конкурентів, які співпрацюють.

Конкуренція між підприємствами не регулюється законами війни, які встановлюють межі та обмеження. Навпаки, конкуренти керуються ринковими законами та тими самими кодексами, що застосовуються до всього суспільства та прийняті в міжнародних відносинах. Ворожі дії, що здійснюються в цій екосистемі, орієнтовані на ринок і конкуренцію, тоді вважаються гібридними, враховуючи той факт, що ці дії є прихованими, спрямовані на конкретні цілі та їх важко приписати. У цій грі держави діють як суб'єкти на підтримку своїх національних підприємств, викликаючи ефект, масштаб і наслідки впроваджених гібридних дій. Сьогодні для підприємств не є рідкістю мати конкурентів, яким доступні державні ресурси економічного, політичного, дипломатичного характеру, розвідки чи «м'якої сили».

Окрім конкурентів і держав, які підтримують свої національні підприємства, є ще певна кількість потенційних гібридних зловмисників, що діють автономно поза державними та корпоративними структурами. Незважаючи на те, що це учасники меншого масштабу, вони є вузькоспеціалізованими. Вони мають розвинені знання та навички, необхідні для початку атаки. Їхні дії можуть спонсоруватися або здійснюватися самостійно та ефективно досягати поставлених цілей.

Крім того, відносини з клієнтами та постачальниками не завжди складаються для компаній легко. Протягом терміну дії договору можуть виникати різноманітні розбіжності. Отже, клієнти та постачальники також можуть бути джерелом гібридних загроз, що впливають на підприємство.

Глобалізація та діджиталізація чітко визначають те, як ми всі ставимось один до одного: люди, держави, компанії... Ці два фактори також формують наше сприйняття ризиків і загроз, які існують у бізнес-секторі, створюючи відчуття, що вони є новими або нещодавними виникли виклики. Однак багато з цих загроз не є новими, хоча зараз вони стали широко поширеними та доступними для розробки.

Діджиталізація економіки підвищила прибутковість гібридних загроз для зловмисників. Недорогі дії можуть призвести до величезних втрат підприємства у фінансовому, технологічному чи репутаційному плані. Крім того, що багато з

цих дій є економічно ефективними, їх легко розгорнути завдяки цифровому джерелу, яке не потребує використання ані складної чи постійної інфраструктури, ані виділених людських ресурсів. Крім того, ефективність цих загроз вважається настільки високою, що ефекти помічаються незабаром після початку дії. Гібридні загрози стають ще більш привабливими для потенційних зловмисників через наступні причини. По-перше, їхні дії практично анонімні, оскільки їх важко відстежити та приписати. По-друге, дії дуже реактивні, беручи до уваги мультиплікаційний ефект, який вони мають через цифрові соціальні мережі та соціальні засоби комунікації. Таким чином, глобалізація та діджиталізація розширили масштаби загроз для будь-якого підприємства, водночас ці дії є більш прибутковими, ніж будь-коли. Крім того, зростає кількість суб'єктів, які можуть бути залучені, фактично чи потенційно, до гібридних дій. Немає жодного підприємства, яке було б вільним від ризиків і не визнавало повного списку ризиків, загроз і потенційних зловмисників.

Той факт, що гібридні загрози та ризики є прихованими та їх важко відстежити, не означає, що з ними неможливо боротися. Підприємства не є ні повністю незахищеними, ні повністю вразливими до гібридних загроз, оскільки більший ризик не означає безсилля. Підприємства повинні реалістично реалізувати заходи для зміцнення своєї безпеки проти гібридних загроз, тобто враховуючи, що безпека є процесом, який постійно змінюється, а не статичним сценарієм, і припускаючи, що незалежно від того, що підприємства робитимуть, вони ніколи не будуть 100% безпечним. І оскільки повної та постійної безпеки не існує, неможна гарантувати максимальну безпеку для підприємств.

Підприємства повинні належним чином оцінювати рівень гібридних загроз, яким вони піддаються, окреслювати вірогідні сценарії, за якими такі загрози можуть виникнути, і розробляти відповідні дії для стримування будь-якої потенційної атаки. У захисті компаній від гібридних загроз роль розвідки є надзвичайно важливою. У бізнес-сфері інтелект перетворюється на безпеку, засновану на безперервності бізнесу організації. З цією метою відповідні корпоративні департаменти повинні внести свій внесок у ці спільні зусилля.

Багато гібридних загроз стають реальними після виконання незначних індивідуальних і самостійних дій. Висока цінність інтелекту також проявляється під час боротьби з незначними гібридними діями, які важче ідентифікувати і рідко розглядаються як окремі частини більш витонченої агресії. Через цифровий характер більшості гібридних загроз проти підприємств, кіберрозвідка виявилася найефективнішим ресурсом для їх виявлення, розуміння та нейтралізації. Більшість підприємств поступово вдаються до спеціалізованих послуг із кіберрозвідки та контролю ризиків, щоб охопити інші аспекти корпоративної безпеки в організації, такі як підвищення обізнаності персоналу, перевірка та вдосконалення планів безперервності бізнесу.

Серед експертів і професіоналів зростає консенсус щодо того, що

найкраща схема безпеки для протидії гібридним загрозам має ґрунтуватися на державно-приватній співпраці з безперервним обміном інформацією та зобов'язанням усіх учасників робити внесок у їхні можливості [1, 2]. Цей принцип співпраці включено до все більшої кількості стратегій безпеки та кібербезпеки, які впроваджуються державами та наднаціональними організаціями, і особливо застосовний до підприємств і корпоративних організацій, які піддаються гібридним ризикам і загрозам.

Список використаних джерел:

1. Ortiz M. Hybrid Threats against companies (2020). URL: <https://www.tarlogic.com/>.
2. Gashi, B. iMaqedonci, E. Hybrid threats – global challenge of modern times. *Polemos*. 2017. XX (39-40). Pp. 91-102.

ЕКСПАНСІЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: АСПЕКТИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ

Лупак Руслан

д.е.н., професор, професор кафедри економіки

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Швидкий Олександр

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Світове господарство стикається з критичним викликом гібридних загроз, які є новими формами конфліктів, що поєднують різні аспекти, починаючи від традиційних військових дій і закінчуючи кібератаками та інформаційними війнами. Відповідні загрози мають масштабні наслідки для національної та міжнародної безпеки і вимагають постійного вдосконалення стратегій та співпраці між країнами для їх подолання [1, с. 32-51]. Водночас, попередження гібридних загроз вимагає комплексного підходу, який охоплює низку сфер, включаючи розвиток міжнародного права, інституційних відносин, інформаційно-комунікаційної інфраструктури та іншого.

Попередження та подолання гібридних загроз представляє собою складний процес, який повинен відслідковувати тенденції поширення насильства, тероризму, організованої злочинності, різноманітних нерегулярних військових формувань і приватних військових компаній. Відтак в сучасних умовах країнам все частіше доводиться стикатися з противниками, ідентифікація яких ускладнена, і небезпека ще в тому, що при таких загрозах використовується широкий спектр методів насильства для досягнення асиметричної переваги.

Варто відмітити, що все частіше при виникненні гібридних загроз та їх перехід на реальне військове протистояння відбувається із використанням нерегулярних збройних формувань і це дозволяє країнам таємно брати участь у різних конфліктах і уникати звинувачень у співучасті в таких діях. Більше того, такі випадки є поширеними і становлять зростаючу загрозу глобальній безпеці.

Гібридні загрози стали значним викликом для України, включаючи в себе різноманітні форми конфлікту, починаючи від традиційних воєнних дій і закінчуючи кібератаками та інформаційною війною. Такі загрози поєднують в собі аспекти тероризму, кіберзлочинності, партизанської війни, діяльності нерегулярних військових операцій та спеціалізованих приватних військових компаній.

Україна стала свідком та реципієнтом гібридної війни, зокрема починаючи з конфлікту на сході країни та в теперішніх час веде активну боротьбу за власну незалежність і право обирати власний напрям розвитку. Безперечно, гібридна загроза ставить перед українським суспільством, урядом та збройними силами різноманітні та складні виклики, впливаючи на політичну, економічну та соціокультурну ситуацію в країні [2, с. 22-30].

У глобальному масштабі гібридні загрози стали для світового співтовариства спільним викликом, що вимагає вдосконалення заходів безпеки, співпраці між країнами та розробки міжнародних норм і стандартів для протидії новим формам загроз.

Підвищення обізнаності про гібридні загрози, такі як інформаційна війна, кібератаки, тероризм тощо, а також розробка стратегій попередження та протидії їм має пріоритетне для забезпечення стабільності та безпеки як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Волошин В.І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам та забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. № 2 (711). С. 32-51.
2. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Куницька-Іляш М.В., Наконечна Н.В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (37). С. 22-30.

(НЕ)БЕЗПЕЧНА КУЛЬТУРА ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Ляшенко Олександра

д.е.н., професор кафедри управління та організаційного розвитку

Український католицький університет, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

«Безпека має бути невід’ємним складником пирога, а не чимось, що ви потім кладете зверху» стверджує Джозеф Потчанант, директор програми кібербезпеки та конфіденційності, EDUCAUSE. Дедалі більше, особливо на завершенні другого року війни рф проти України, про гібридні загрози (ніби) говорять менше, але вони від того не стають слабшими. Відтак питання протидії таким загрозам набувають екзистенційного характеру. Отож, постають питання: що таке культура протидії і чому саме її маємо формувати? Хіба може бути культура небезпечною?

Що змінила війна росії в Україні?

Зростила довіру і поглибила олюдження стосунків.

Змінила тематики в освіті і науці.

Увиразнила прямі загрози, але і посилила їхню гібридизацію.

Як росія продовжує гібридизувати світ?

1. Риторика «безпеки».

Глобальна загроза залишається: рф працює «подприкритим риторикою безпеки», але т.зв. нова окупація принципово відрізняється від попередньої: переважна більшість населення цих територій вважає себе етнічними українцями (тобто «українцями за національністю»), причому це число становить 87% за даними опитування громадської думки, проведеної наприкінці квітня 2022 року; лише 5,5% ідентифікували себе як етнічні росіяни. Більше того, лише 8% респондентів підтримали ідею об’єднання з Росією в опитуванні, проведеному до початку війни (ReitingGroup, 2022). Таким чином, контекст, у якому розгортається російська окупація Херсона та Запоріжжя, вкрай відрізняється від контексту Криму, Донецька та Луганська у 2014 році.

2. Риторика сумнівів («не усе так однозначно»): комунікативні наративи перейшли у «штампи».

3. Мілітаризація університетів (політичний тиск на російські університети триває з 2010 р. і дедалі посилюється).

Ми живемо в епоху безпрецедентної глобальної взаємопов’язаності. Історія, культура та політика майже напевно відіграватимуть роль у глобальній вищій освіті та безпеці. Роль вищих навчальних закладів часто полягала в тому, щоб брати участь у співпраці з урядами та інституціями в іноземних країнах для покращення якості освіти або покращення життя місцевих громадян. У співпраці, майже дипломатично, було багато історій успіху. Що стосується вищої освіти, університети пропонують, навіть заохочують, студентів переїжджати по всьому світу через угоди з

іноземними університетами або через власні офшорні філії. І ми подорожуємо не просто фізично. Філософії та ідеології перетинають кордони, іноді поглинаючись новими культурами в їхніх оригінальних, чистих формах, іноді перетворюючись на нові, гібридні, глобальні філософії. Те, як ці нові філософії потім інтерпретуються та використовуються, залежить від багатьох факторів, часто поза нашим контролем. Освіта часто змушує нас вірити, справедливо чи неправильно, що ми можемо змінити світ позитивним чином. Проте освіченість не обов'язково означає, що ми завжди приймаємо правильний курс дій. Нещодавня стрілянина на військовій базі Форт-Гуд у Техасі показує, що освіта не завжди є гарантією від аномальної поведінки (Дейл Даун, 2009)

4. Політизація науки.

Проте, незважаючи на те, що ми розуміємо критичну роль науки, парадоксально, що за останнє десятиліття наука стала ще більш кинutoю, більш політизованою, оскільки прийняття заперечення наукових знань у деяких місцях стало знаком партійної приналежності, а дезінформація та маніпулювання знаннями є зараз займає центральне місце в більшій частині внутрішнього та багатостороннього політичного простору. І парадокс йде далі; війна – це не лише людський конфлікт, це також технологічне змагання. Таким чином, наука як основа технології є чинником, що розпалює конфлікт.

Цей невід'ємний парадокс щодо місця науки й техніки в суспільному прогресі існує з самого початку нашого роду. Ми бачили як деструктивне, так і конструктивне використання практично кожної технології, розробленої з часів перших кам'яних знарядь. Поточні дискусії про гібридні загрози та науку про подвійне використання підкреслюють цю точку зору. Але з огляду на те, що будь-яка технологія може бути використана неналежним чином, основним завданням для нашого виду залишається визначення форм управління та регулювання, які можуть забезпечити суспільство розумне використання науки. Ця проблема залишається дуже гострою.

5. Риторика втоми.

Виступ Путіна на Мюнхенській безпековій конференції в 2007 році, коли він оголосив про перехід до більш агресивної зовнішньої політики Росії. Через рік, під час п'ятиденної війни 2008 року, Росія продемонструвала свою готовність і здатність використовувати свої збройні сили для досягнення своїх зовнішньополітичних цілей. Швидке відновлення звичних відносин із Заходом після вторгнення до Грузії додатково переконало Москву в ефективності її окупаційного плану. Наприклад, Дмитро Медведєв посилався на попередній досвід на засіданні Ради безпеки Росії 21 лютого 2022 напередодні «визнання» самопроголошених ДНР/ЛНР. Він підкреслив: «Я досить добре пам'ятаю 2008 рік... через деякий час [Захід] втомиться від ситуації і попросить повернутися до переговорів, тому що Російська Федерація означає для світової спільноти більше, ніж Україна».

6. Демодернізація - это «розрив між діями і змістом, економікою та культурою», за яким слідує трансформація «культурної ідентичності в комунітарний дух, який посилюється та використовується авторитарними лідерами» (Турен, 1998). Загалом ці визначення можуть дати певні пояснення прийняття рішень та політики нинішнього російського режиму, які здаються ірраціональними з економічної точки зору, але надихнуті імперіалістичними, реваншистськими та авторитарними мотивами.

7. Гібридна розвідка – (в російській версії) це використання різних недержавних суб'єктів для ведення розвідувальної діяльності, отримання персональних даних через ІКТ-компанії, фінансові технології, медичні ІТ-платформи, банківські установи, які збирають бази даних про своїх клієнтів. Той факт, що російський бізнес потрапив під санкції, зовсім не означає, що конфіденційними даними банківських клієнтів не скористалися російські спецслужби. Гібридна розвідка також не відкидає можливості звернення до послуг організованої злочинності для збирання інформації, використання каналів контрабанди, фінансових трансферів, замовних вбивств та створення підставних компаній (Паливода В., 2023).

За що освіта нині несе ще більшу відповідальність і як вона може сприяти формуванню безпечної культури протидії гібридним загрозам?

Освіта має стати «запобіжником» від аномальної поведінки.

Те, про що (змушені) мовчати уряди, можуть говорити освітяни і студенти (це т.зв. другий трек дипломатії).

Що робити? Як розвивати безпечну культуру протидії гібридним загрозам:

Культивувати філософію «нульової» довіри (не лише у царині кібербезпеки).

Проводити новий безпековий «вишкіл».

Продовжувати політику міжнародної ізоляції впливу російської освіти і науки.

Вивчати нові ризики інтернаціональної освіти.

«Приборкувати» генеративний штучний та формувати нові програмні результати навчання.

Список використаних джерел:

1. Reiting Group (2022). URL: <https://ratinggroup.ua/en/>
2. Дейл Даун (2009). GLOBAL: Найбільший виклик вищій освіті? URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20091218101615969>
3. New Wild Fields: How the Russian War Leads to the Demodernization of Ukraine's Occupied Territories. (2023). URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/nationalities-papers/article/new-wild-fields-how-the-russian-war-leads-to-the-demodernization-of-ukraines-occupied-territories/9F3EDE8420FF5E2846E066B247F43FA9#r93>

4. Паливода В. (2023). Гібридна розвідка як елемент розвідувальної діяльності спецслужб Російської Федерації URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/hibrydna-rozvidka-yak-element-rozviduvalnoyi-diyalnosti>

РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Мурзабулатова Олена

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

Сукнов Олег

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2766-9374>

Економічна безпека підприємств у межах Європейського Союзу (ЄС) відіграє вирішальну роль у загальній стабільності та процвітанні регіону. Оскільки ЄС є різноманітним економічним ландшафтом, забезпечення стійкості та захисту бізнесу є надзвичайно важливим. ЄС має надійну нормативну базу, яка охоплює різні аспекти економічної безпеки, від політики конкуренції та торгівлі до захисту даних. Підприємствам вкрай важливо ефективно керуватися цими правилами, щоб забезпечити дотримання вимог і уникнути юридичних ризиків.

24 липня 2020 року Комісія прийняла Стратегію Союзу безпеки ЄС на 2020–2025 роки, щоб спрямувати дії на пріоритетні сфери, де ЄС може принести додаткову цінність національним зусиллям [2]. Він базується на прогресі, досягнутому раніше в рамках Європейського порядку денного безпеки на 2015-2020 рр., і забезпечує новий фокус, щоб гарантувати, що політика безпеки ЄС відображає мінливий ландшафт загроз; що він залучає інституції та агенції ЄС, уряди, приватний сектор та окремих осіб до загальносупільного підходу; і що він об'єднує багато сфер політики, які безпосередньо впливають на безпеку [1].

Запропонована стратегія встановлює спільні рамки для досягнення економічної безпеки, захисту від ризиків; Стратегія базується на партнерстві з якомога більшим колом країн для вирішення спільних проблем та інтересів [1].

Ризики, пов'язані з певними економічними зв'язками, швидко розвиваються в поточному геополітичному та технологічному середовищі та

все більше зливаються з проблемами безпеки. Ось чому ЄС має розробити комплексний підхід до спільного визначення, оцінки та управління ризиками для своєї економічної безпеки.

У Стратегії пропонується провести ретельну оцінку ризиків економічній безпеці за чотирма напрямками [2]:

- ризики для стійкості ланцюгів постачання, включаючи енергетичну безпеку;

- ризики для фізичної безпеки та кібербезпеки критичної інфраструктури: ризик збоїв або саботажу критичної інфраструктури, як-от трубопроводів, підводних кабелів, виробництва електроенергії, транспорту, електронних комунікаційних мереж;

- ризики, пов'язані з безпекою технологій і витоком технологій. Такі загрози перешкоджають технологічному прогресу ЄС, технологічній конкурентоспроможності та доступу до передових технологій, у тому числі через зловмисні дії в цифровій сфері, такі як шпигунство чи незаконний витік знань;

- ризики використання економічної залежності чи економічного примусу як зброї, тобто ризик того, що треті країни будуть націлені на ЄС, його держави-члени та підприємства ЄС через заходи, що впливають на торгівлю чи інвестиції, щоб спричинити зміну політики.

Стратегія економічної безпеки ЄС також пропонує методологію оцінки такого ризику. Це має здійснюватися Комісією та державами-членами як динамічний і безперервний процес [1].

Стратегія також визначає, як зменшити виявлені ризики за допомогою тристороннього підходу, а саме [2]:

- сприяння конкурентоспроможності ЄС шляхом зміцнення єдиного ринку, підтримки сильної та стійкої економіки, інвестування в кваліфікацію та сприяння дослідницькій, технологічній та промисловій базі ЄС;

- захист економічної безпеки ЄС за допомогою низки існуючих політик та інструментів, а також розгляд нових для усунення можливих прогалин;

- партнерство з якомога ширшим колом партнерів для зміцнення економічної безпеки, в тому числі шляхом сприяння та завершення торговельних угод, зміцнення інших партнерств, зміцнення міжнародного економічного порядку.

Низка кіберзагроз з'явилася та матеріалізувалась протягом 2021 та 2022 років. На основі аналізу, представленого в цьому звіті, Ландшафт загроз ENISA 2022 [3] зосереджує увагу на наступних восьми основних групах загроз:

- програми-вимагачі – тип атаки, коли зловмисники захоплюють контроль над активами цілі та вимагають викуп в обмін на повернення доступності активу

- шкідливе програмне забезпечення – будь-яке програмне забезпечення, призначене для виконання несанкціонованого процесу, який матиме негативний вплив на конфіденційність, цілісність або доступність системи

- соціальна інженерія - широкий спектр діяльності, яка намагається використати людську помилку або людську поведінку з метою отримання доступу до інформації чи послуг
- загрози проти даних – набір загроз, спрямованих на джерела даних з метою отримання несанкціонованого доступу та розголошення, а також маніпулювання даними для втручання в поведінку систем;
- відмова в обслуговуванні – атаки відбуваються, коли користувачі системи або служби не можуть отримати доступ до відповідних даних, послуг або інших ресурсів. Цього можна досягти шляхом виснаження служби та її ресурсів або перевантаженням компонентів мережевої інфраструктури;
- кампанії дезінформації зростають, що стимулюється збільшенням використання платформ соціальних мереж та онлайн-медіа;
- атака на ланцюг постачання – спрямована на відносини між організаціями та їхніми постачальниками. Щоб атаку можна було класифікувати як атаку на ланцюг поставок, цілями мають бути як постачальник, так і клієнт.

Таким чином, економічна безпека підприємств у Європейському Союзі є багатограним викликом, враховуючи економічне розмаїття та динаміку розвитку регіону. Це вимагає поєднання відповідності нормативним вимогам, цифрової готовності, управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень. ЄС має максимізувати вигоди від своєї економічної відкритості, одночасно мінімізуючи ризики від економічної взаємозалежності, шляхом створення спільної стратегічної основи для економічної безпеки ЄС. Завдяки активному залученню професіоналів підприємства ЄС зможуть краще долати ці виклики та сприяти подальшій економічній стабільності регіону.

Список використаних джерел:

1. European Commission An EU approach to enhance economic security. Press release 20 June 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_23_3358 (дата звернення: 12.11.2023)
2. European Commission European Economic Security Strategy. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023JC0020&qid=1687525961309> (дата звернення: 12.11.2023)
3. European Union Agency for Cyber Security (ENISA) ENISA Threat Landscape 2022 (October 2022) URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2022> (дата звернення: 14.11.2023)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Міненко Софія

д-р філософії з менеджменту,
доцент кафедри права та європейської інтеграції
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

Тарасов Станіслав

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Україна - країна з багатою історією і культурним спадком, але востаннє десятиліття було складним для цієї країни через численні виклики, зокрема політичну нестабільність, конфлікт на сході та економічні труднощі. Однак соціальна відповідальність підприємств може відіграти ключову роль у реалізації стратегії відновлення України. У цій статті ми розглянемо, як підприємства можуть впливати на соціальний і економічний розвиток країни через свою активну роль у спільноті та виконання соціальних обов'язків.

Соціальна відповідальність підприємств (СВП) визначається як здатність підприємства брати до уваги вплив своєї діяльності на споживачів, працівників, стейкхолдерів та природне середовище. Українські підприємства повинні бути свідомими свого впливу на соціальний та екологічний стан країни, особливо у контексті поточних викликів.

СВП може відігравати важливу роль у відновленні економіки України через створення нових робочих місць, підтримку місцевих підприємств та ініціатив, які сприяють економічному зростанню. Підприємства можуть інвестувати у соціальні проекти, спрямовані на розвиток галузей, що мають потенціал для відновлення, таких як сільське господарство, виробництво та інновації.

Підприємства можуть активно підтримувати соціальні ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя місцевих громад. Це включає в себе спонсорство освітніх та культурних заходів, будівництво і реконструкцію шкіл, лікарень та інших інфраструктурних об'єктів, а також підтримку програм соціального захисту. Ці ініціативи сприяють покращенню якості життя місцевих жителів і сприяють загальному відновленню країни.

СВП сприяє сталому економічному розвитку, оскільки підприємства, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, зазвичай мають більше довгострокових переваг.

Сталість включає в себе збалансований підхід до природних ресурсів, зменшення відходів та впливу на навколишнє середовище. Це допомагає забезпечити сталість економіки та сприяти відновленню ресурсів.

Співпраця між місцевими громадами та підприємствами є важливим аспектом СВП. Підприємства можуть використовувати місцеві ресурси та співпрацювати з місцевими органами влади для спільного розвитку проєктів, які сприяють відновленню економіки та соціальному розвитку. Співпраця між громадами та підприємствами може призвести до створення робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищення якості життя місцевих жителів.

Соціальна відповідальність підприємств також впливає на соціальну стабільність країни. Підприємства можуть допомагати у розв'язанні соціальних проблем, таких як безробіття, бідність та нерівність. Це сприяє зняттю напруги в суспільстві і зміцненню соціальної єдності, що є ключовим чинником у відновленні країни.

Багато українських підприємств вже розуміють важливість соціальної відповідальності та активно впроваджують її принципи в свою діяльність. Вони підтримують різні соціальні ініціативи, інвестують у розвиток громад та допомагають вирішувати важливі суспільні проблеми.

Соціальна відповідальність підприємств виступає як ключовий фактор у реалізації стратегії відновлення України. Підприємства, які беруть на себе соціальні обов'язки і активно підтримують соціальні та екологічні ініціативи, можуть внести значний внесок у поліпшення якості життя громад та відновлення економіки. Важливо, щоб уряд, бізнес та громадські організації співпрацювали для створення сприятливого середовища для розвитку соціальної відповідальності підприємств, щоб спільно досягти успіху в реалізації стратегії відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Хміль Ф.І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2017. № 1. С. 24-30.
2. Стратегія ЄС з корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
3. Практики КСВ в Україні URL: <http://csr-ukraine.org/wpcontent/uploads/2017/01/CSR-cases-in-Ukraine-2016.pdf>.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Нечипорук Анатолій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківській національній університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3959-8885>

Гришко Світлана

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною
безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Мультидоменність гібридних загроз створює такі ситуації, в яких комплексні асиметричні атаки спрямовуються на критичну інфраструктуру, промислові підприємства, інженерні споруди, об'єкти енергетики, а також, зокрема, – на технології, що використовуються для моніторингу та контролю фізичних процесів, які надають життєво важливі послуги. Вони можуть зазнавати потужних кібератак, несанкціонованих утручань, блокування ресурсного забезпечення, саботажу, інформаційних операцій, блекаутів – аж до військових атак на знищення. У поєднанні з уразливістю сучасної критичної інфраструктури, це утворює нову загрозу, названу як «Зброя масового збурення» (Weapons of Mass Disturbance, WMDi) [1].

Базові підходи до захисту таких об'єктів закладаються ще при проектуванні їх системної архітектури: вони завжди мають механізми забезпечення надійності технічних систем і процесів, захищаються інженерними рішеннями та системами безпеки різного рівня. В умовах гібридних загроз ці підходи переглядаються з метою посилення захисту, адаптації систем до роботи в складних ситуаціях комбінованих атак [2]. Підґрунтям такого посилення є сучасна теорія ризику критичної інфраструктури [3].

Не лише експлуатація цих критично важливих активів, але й введення в дію нових потужностей вимагає безпекоорієнтованого підходу до прийняття рішень. Посилення безпекових заходів слід розповсюдити не лише на інженерні рішення, а й на інвестиційні рішення, які стосуються розробки та впровадження нових об'єктів промисловості, інфраструктури, енергетики тощо. Прийняття рішень щодо фінансування та запуску нових проєктів в цій сфері слід підтримати додатковими інструментами. Такі аналітичні інструменти мають надавати інформацію для оцінки ризиків розгортання та експлуатації проєктних рішень в умовах складного, невизначеного, нестабільного та динамічного

зовнішнього середовища. Існують різні підходи, які дозволяють врахувати фактор невизначеності при інвестуванні нових інжинірингових проєктів. Їх можна поділити на кількісні та якісні, хоча цей поділ є умовним(рис.1).

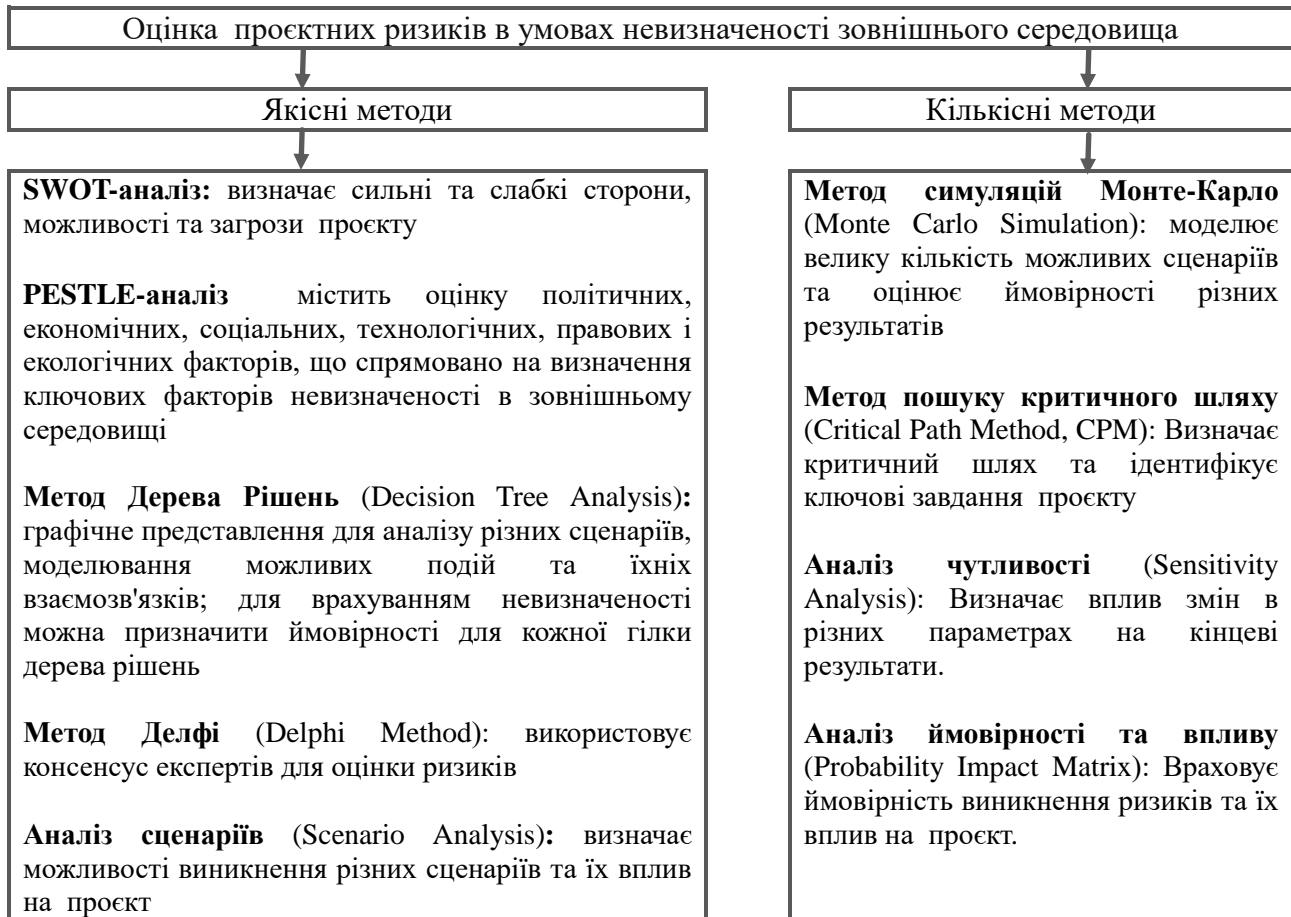


Рисунок 1. Методи, які дозволяють врахувати умови невизначеності зовнішнього середовища при оцінці проєктних ризиків

Джерело: складено авторами на основі [4-5]

Для аналізу проєктних ризиків в умовах невизначеності корисно використовувати комбінацію методів, оскільки й саме поняття стійкості в умовах гібридних загроз є комплексним [6]. Стійкість інжинірингового проєкту визначає його здатність успішно функціонувати та досягти мети в умовах невизначеності, змін та ризиків. Це поняття містить не лише технічну стійкість конструкцій чи систем, але й управлінську, економічну та соціальну стійкість [7]. З іншого боку, використання багатьох методів оцінки проєктних ризиків є ресурсовитратним та ускладнює прийняття рішень про інвестування. Тому пошук підходів до гнучкої та ефективної оцінки ризиків інвестиційних проєктів інжинірингу в умовах гібридних загроз набирає все більшої актуальності.

Відповіддю на виклики стійкості в сфері інвестування інжинірингових проєктів може стати доповнення стандартних інвестиційних розрахунків (які

тепер розглядатимуться як вхідна математична модель, наприклад, NPV) – результатами імітаційного моделювання методом Монте-Карло [8]. Але важливою умовою отримання надійних результатів є правильне визначення параметрів та вхідних даних для моделювання.

Метод Монте-Карло є потужним інструментом для оцінки проєктних ризиків в умовах невизначеності та нестабільності, який дозволяє здійснювати:

- моделювання невизначеності, враховуючи різні можливі значення параметрів та випадкові вхідні дані (важливим умовах гібридних загроз, де ризики можуть мати непередбачувані характеристики);
- розподіл ймовірностей замість використання точних значень параметрів (надає більш реалістичні кількісні оцінки ймовірностей для різних сценаріїв);
- аналіз тисяч сценаріїв за рахунок виконання тисячі ітерацій, де для кожної обираються значення параметрів випадковим чином (аналіз великої кількості можливих сценаріїв, зокрема – в умовах невизначеності);
- оцінка впливу на проєкт з боку різних ризикових факторів (показує, які зміни в параметрах можуть мати найбільший вплив на результати, що важливо у складних інжинірингових проєктах);
- оцінка розподілу ризиків через розподіл ймовірностей кінцевих результатів (дозволяє розуміти можливі відхилення від планованих значень);
- статистична достовірність завдяки великій кількості ітерацій (дозволяє зменшити вплив випадковості і допомагає приймати обґрунтовані рішення);
- аналіз ризиків в часі через врахування зміни різних умов (дозволяє проаналізувати ризики на різних етапах проєкту);
- планування сценаріїв: допомагає виявляти можливі шляхи розвитку подій та їхні наслідки, що є основою проактивної протидії загрозам.

Отже, метод Монте-Карло дозволяє моделювати велику кількість сценаріїв, враховувати випадкові фактори та допомагає отримати більш об'єктивні та статистично обґрунтовані результати в умовах невизначеності середовища.

Список використаних джерел:

1. Savolainen J. Hybrid Threats and Vulnerabilities of Modern Critical Infrastructure – Weapons of Mass Disturbance (WMDi)? *Hybrid CoE Working Paper*, 18. November 2019. 22p.
2. Butrimas V. Defending critical infrastructure: The challenge of securing industrial control systems. *Hybrid CoE Working Paper*, 18. June 2022. 32 p.
3. Linkov I., Trump B. *The Science and Practice of Resilience*. Washington: Springer. 2019. 213p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04565-4>
4. Lock D. *Project management*. 9th ed. Routledge, 2020. 545 p.
5. Kliem R., Ludin I. *Reducing project risk*. Routledge, 2019. 256 p.
6. Jungwirth R., Smith H., Willkomm E., Savolainen J., Alonso Villota M., Lebrun M., Aho A., Giannopoulos G. *Hybrid threats: a comprehensive resilience ecosystem*. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg. 2023.

7. Інноваційна практика інжинірингу: навч. посіб. / уклад.: Д.Е. Сидоров. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 82 с.

8. Курдупов О., Потапова Н. Використання методу Монте-Карло для аналізу проектних ризиків. *Комп'ютерні технології обробки даних*, 2021.138-141

ГІБРИДНІ ВІЙНИ: ДОСВІД ІЗРАЇЛЮ ТА УКРАЇНИ

Осійський Юрій

старший викладач кафедри гуманітарних наук

Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва,

м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5703-3119>

Після холодної війни аналітики багатьох країн не змогли точно охарактеризувати виникаючі загрози, які не підходили під існуючі тоді концепції і не могли бути чітко класифіковані. Американські військові говорили про «гібридні загрози», Європейці - про «асиметричні війни», Ізраїль з урахуванням свого географічного положення дотримувався «периферійної доктрини» першого прем'єр-міністра Бен Гуріона. Україна, у свою чергу, зіштовхнулася із гібридною війною на початку 2000 років. Саме тоді РФ планувала захопити український Крим, провокуючи конфлікт довкола острова Тузла. Тоді російські пропагандисти і розпочали інформаційну війну проти України, аби перевірити реакцію української влади і міжнародної спільноти на потенційний територіальний конфлікт РФ, розколоти українське суспільство. Російські ЗМІ ще тільки вчилися виступати інформаційним прикриттям агресивної політики РФ щодо України і робили перші кроки на цьому шляху. Втім, навчання не було надто тривалим, вже за рік після того, під час Помаранчевої революції, російські пропагандисти хвацько відпрацьовували владні темники, не припускаючись жодних помилок чи недоглядів. Наступне намагання розколоти Україну було у 2004 році. Коли була спроба проголосити так звану «Південно-східну українську автономну республіку». Не вдалося цього зробити в основному через жорстку позицію президента Кучми, який на це не погодився. Крім того, був досягнутий певний компроміс між США і Заходом та Росією з іншого боку, який фактично призвів до такого собі двовладдя в Україні: менше ніж через рік після Помаранчевої революції була сформована неформальна парламентська коаліція, а потім Янукович став прем'єр-міністром, а згодом і президентом. Тобто це був такий тимчасовий компроміс.

З моменту початку в 2006 р. конфлікту між Ізраїлем і Хезболлой з'являється термін «гібридні загрози», який застосовувався для опису зростаючої складності і нелінійності «факторів загрози». Розростання цих

факторів, які по-новому сполучали регулярні та іррегулярні можливості і несподівано переміщали їх для створення стратегічного ефекту на потрібних напрямках, сприяли тому, що концепція гібридних загроз притягнула увагу і стала об'єктом багатьох дискусій. З цього дискурсу вийшов термін «гібридні війни».

Коли Революція гідності перемогла в Києві, Янукович не виконав гібридне завдання Москви – не став Асадом, не очолив проросійський наступ на Київ із Харкова. Спочатку ідея гібридної війни або «русской весны» полягала в тому, що їхня агентура на місцях здатна розпочати антиукраїнське повстання щонайменше в східноукраїнських регіонах. Але цього теж не відбулося. Тоді і починається збройна агресія проти України російською федерацією 20 лютого 2014 року, коли її війська без знаків розрізнення вторглися на територію Кримського півострова. Наступним кроком, на початку квітня 2014 року, сепаратисти та російські військові без знаків розрізнення захопили адміністративні будівлі в Донецькій та Луганській областях. Сформувавши терористичні квазідержавні утворення, під прикриттям яких діяли російські військові, вони задекларували намір збройним шляхом встановити контроль над частиною суверенної території України. Попри це, успішні дії сил АТО у липні-серпні 2014 року завдали значних втрат «гібридним» окупаційним силам, взяли під контроль значні території Донецької та Луганської областей і звільнили низку важливих населених пунктів.. Було створено передумови для завершення збройного конфлікту на Сході України. 24 лютого 2022 року українці прокинулись в іншій реальності: небо розривало ревіння російських винищувачів, на українські міста летіли російські ракети, станції метро перетворились в укриття. В цій новій реальності більше не існувало поняття абсолютної безпеки. Масові вбивства цивільного населення та жахливі військові злочини, які були виявлені у містах України, були скоєні військовослужбовцями росії, які здійснювали повний контроль на цих окупованих територіях. 7 жовтня 2023 року південні регіони Ізраїлю атакувало терористичне угруповання ХАМАС. Кадри з Південного Ізраїлю до болю нагадують українські Бучу, Бородянку, Ірпінь, Гостомель. Офіційний Ізраїль понад півтора року ігнорував низку питань, які могли б послабити росію не лише в Україні, а й у близькосхідному регіоні. Тимчасом загравання з росією призвело до того, що терористичні організації зміцніли і здатні проводити військові операції. Кремль уже використовує і, ймовірно, продовжить використовувати атаки «Хамасу» в Ізраїлі для просування кількох інформаційних операцій, спрямованих на зменшення підтримки та уваги США та Заходу до України, що є прямим свідченням сучасної гібридної війни, яку розпочала рф. Концептуалізація досвіду Ізраїлю в протидії гібридним загрозам в контексті проблем регіональної безпеки на Близькому Сході допомагає глибше зрозуміти російсько-Українську війну, яка набуває форми затяжної гібридної війни демократичних країн проти озброєних дикунів.

Список використаних джерел:

1. Горбулін В. «Гібридна війна» як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. *Дзеркало тижня*. 2015. URL: <http://gazeta.dt.ua/internal/gibridna-viynayak-klyuchoviy-instrument-rosiyskoyi-geostrategiyi-revanshu-.html>.
2. Путін веде в Україні гібридну війну. *Радіо Свобода*. 2016. URL: <http://www.radiosvoboda.org/a/25363591.html>.

ВЗАЄМОДІЯ УКРАЇНИ ТА КРАЇН БАЛТІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ І СПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Палій Ганна

к. політ. н, провідний науковий співробітник
відділу суспільних процесів центру внутрішньополітичних досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень, м. Київ, Україна
запрошений дослідник факультету суспільних наук
Латвійського університету, м. Рига, Латвійська Республіка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9725-5653>

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну та ядерний шантаж держави-агресора призвели до руйнування балансів в системі міжнародних відносин, договорів, принципів, а відтак – зростання глобальних загроз Європі. В умовах війни РФ в Україні для країн Балтії зберігаються високі ризики з боку РФ та її сателіта Білорусі, оскільки мають з ними спільні кордони.

В новій геополітичній реальності зросла дієвість НАТО та ЄС, а також з'явилися нові конфігурації відносин та способи реагування поза міжнародними інституціями.

Від початку повномасштабного вторгнення РФ двосторонні відносини України з Естонією, Латвією і Литвою стрімко набули стратегічного характеру. Ці країни послідовно підтримували Україну з 2014 р. в прагненні відновлення територіальної цілісності та повернення окупованих РФ українських територій, а з 2022 р. своєчасно надають військову, фінансову, матеріально-технічну, гуманітарну допомогу і дипломатичну підтримку.

У 2022 р. Латвія, Естонія та Литва стали лідерами серед усіх держав за показником частки наданої Україні військової допомоги, переданого озброєння та військового спорядження, що складала понад 1% від їх ВВП [1]. У 2023 р. три Балтійські країни, попри свої незначні ресурси та розмір економік, очолюють рейтинг [2] із найбільшою часткою допомоги, наданій на двосторонній основі.

На сьогодні постійними є контакти на рівні вищого керівництва України та Естонії, Латвії, Литви, оборонних, безпекових, зовнішньополітичних відомств, міжурядової та міжпарламентської взаємодії. Воєнна агресія РФ проти України вивела на стійкі позиції партнерство України із Балтійськими

країнами передусім у військовій і безпековій сферах, а також у протистоянні спектру гібридних викликів з боку РФ та її союзників.

Фактично гібридна політика та деструктивні дії РФ проти України та країн Балтії застосовувались увесь час після відновлення незалежності, масштаб руйнівних наслідків яких дала змогу осягнути війна. Балтійські держави, які вчасно увійшли до НАТО та ЄС та мають високий рівень безпекових гарантій, втім максимально серйозно сприймають потенційні загрози регіону і континенту.

Керівництво країн Балтії демонструє високий рівень ефективності та швидкості прийняття політичних рішень, превентивне реагування надіапазон гібридних загроз для держав і суспільств, координуючи дії та впроваджуючи значні зміни в широкому охопленні сфердержавної політики.

Балтійським країнам необхідні запобіжники, що мінімізують ризики єдності суспільства та держави. Всі Балтійські країни мають спільні кордони із державою-агресором, а Латвія й Естонія мають значні російські етнічні та російськомовні спільноти, які є недостатньо інтегрованими та тривалий час орієнтувались на РФ. В основі усвідомлення Балтійськими державами ролі України в стримуванні агресії РФ є те, що вони також потерпали від експансіоністської політики в минулому та є цілями неоімперських зазіхань нині.

Оскільки втручання та деструктивна політика РФ поширюється на зовнішньополітичну та внутрішньополітичну, інформаційну, економічну, енергетичну, культурну сфери інших країн, відповідно наскрізним для державної політики цих країн стає реагування на загрози національним інтересам.

Тому для України та, водночас, Балтійських країн ключовими напрямками змін в державній політиці стали такі: зміцнення військового та оборонного ресурсу, проактивна зовнішньополітична діяльність, переформатування економічно-торгівельних відносин, досягнення енергетичної безпеки і незалежності, посилення кібербезпеки, інформаційної безпеки та протидії пропаганді, захист державних мов, розвиток освітньої політики, політики пам'яті та збереження національної ідентичності.

Уряди Естонії, Латвії, Литви впроваджують суттєві нормативно-правові зміни та додаткові заходи внутрішньої безпеки задля захисту своїх кордонів, контролю в політиці громадянства, посилення юридичної відповідальності за будь-які прояви підтримки РФ та її агресивної політики. Це пов'язано із суміжними РФ та Білоруссю, які вдаються до провокацій через міграційний та інші чинники проти кожної з країн Балтії.

Ключове значення має взаємодія України з країнами Балтії в євроатлантичному вимірі. Розширення НАТО в Північній Європі та посилення східного фронту, стрімке оновлення та закупівля озброєння й військового спорядження, систем протиповітряної оборони, інтенсивні військові навчання в Балтійському регіоні мають позитивний ефект для України. Вивільнене

озброєння країни Балтії продовжують в оперативному порядку передавати Україні. Держави Балтії залучені до спеціального навчання військових збройних сил України, а також їх лікування та реабілітації.

Саме країни Балтії виступають за максимально швидкий вступ України до цих організацій та створення для неї дієвих безпекових гарантій. В численних міжнародних форматах представники Латвії, Литви, Естонії виступають захисниками інтересів України в опорі агресії РФ, мають послідовну позицію у жорсткій санкційній політиці, притягненні через механізми міжнародного правосуддя до відповідальності країни-агресора, її керівництва та військових за вторгнення та вчинення воєнних злочинів на території України, а також ефективний механізм компенсацій та виплат Україні.

В усіх країнах Балтії одночасно нарівнях державних інституцій, суспільства, бізнесу відчутний гуманітарний аспект підтримки українського суспільства та громадян, які в цих країн мають статус тимчасового захисту. Для відбудови України уряди виділяють допомогу на відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури, соціальних закладів та формують плани участі у післявоєнній відбудові.

Балтійські країни обрали також шлях повної відмови від будь-яких енергоресурсів, що раніше надходили з РФ та, натомість, швидкого включення до європейських енергосистем. Швидко відбувається розрив та переорієнтація з РФ фінансових і бізнес зв'язків, торгівельних шляхів та енергетичної системи, попри низку проблем в соціально-економічному вимірі та несприйнятті частиною суспільства.

В цьому контексті перспективи для плідної взаємодії України та країн Балтії розгортаються з огляду на динаміку змін економічно-торгівельних відносин, оновлення логістичних маршрутів, розширення експортних можливостей, змін енергетичних шляхів. Іншим важливим напрямом є розширена співпраця в IT-сфері та посиленні кібербезпеки. Слід зазначити, навіть в умовах гарячої фази війни економічна співпраця між Україною та країнами Балтії має позитивну тенденцію, збільшення товарообігу, розширення логістичних маршрутів, зокрема для української агропромислової продукції через Балтійські порти.

Отже, першочергове значення мають задачі воєнного та безпекового рівнів. Перспективи зміцнення взаємодії країн Балтії та України визначаються об'єктивністю спільних інтересів колективної безпеки та протистояння прямим і гібридним загрозам з боку РФ та почасти Білорусі. Лідери та уряди країн Балтії, адекватно оцінюючи роль України по стримуванню агресора в межах своєї території та позбавлення РФ ресурсів для просування в ці країни, послідовно заявляють про всебічну підтримку України та необхідність її забезпечення протягом війни та в перспективі післявоєнної відбудови.

Партнерство країн Балтії та України у боротьбі проти РФ, встановленні справедливості та відповідальності РФ за війну та її наслідки є прямим внеском у захист колективної безпеки та, водночас, зміцнення демократії в Європі.

Список використаних джерел:

1. Kiel working paper. The Ukraine Support Tracker: Which countries help Ukraine and how? URL: https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/-ifw/Kiel_Working_Paper/2022/KWP_2218_Which_countries_help_Ukraine_and_how_/KWP_2218_Trebesch_et_al_Ukraine_Support_Tracker.pdf (дата звернення 15.11.2023)
2. Total bilateral aid commitments to Ukraine as a percentage of donors gross domestic product (GDP) between January 24, 2022 and February 24, 2023, by country. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303450/bilateral-aid-to-ukraine-in-a-percent-of-donor-gdp/> (дата звернення 15.11.2023)

**ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК РУШІ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ
ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ**

Пасенчук Павло

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технології, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5037-1668>

Після підписання Україною 5 грудня 1994 року «Меморандуму про гарантії безпеки у зв'язку з приєднанням України до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї» Україна втратила ядерний потенціал, як фактор стримування агресії з боку інших держав. З даної точки відліку розпочалась боротьба за політичний та економічний контроль над Україною іншими державами за допомогою розробки новаторських способів таких, як гібридний конфлікт та гібридна війна. Розуміння сутності гібридних загроз потрібно розглядати через призму гібридних конфліктів, які можуть передувати початку гібридної війни. Гібридний конфлікт це «... перш за все, руйнування суспільної свідомості, а не об'єктів економіки та військової інфраструктури» [2]. В умовах гібридного конфлікту будь яка держава агресор може не використовувати військовий тиск, натомість активізуються зусилля на дипломатичному та економічному напрямках. Гібридний конфлікт здебільшого націлений на зміну думки населення шляхом інформаційно-психологічного тиску, примушення до певної співпраці у різних сферах діяльності держави.

Горбулін В.П. під гібридною війною вважає «... воєнні дії, що здійснюються шляхом поєднання мілітарних, квазімілітарних, дипломатичних, інформаційних, економічних та інших засобів з метою досягнення стратегічних політичних цілей» [1]. Українах, де існує невдоволення громадян соціально-

економічним становищем, розкол релігійного суспільства, масштабна корупція, невіра до влади, конфліктні погляди регіонів щодо питання культури, національної свідомості, історії, мови, економічних зв'язків, хаотичності зовнішньої політики, що викликає у суспільстві напругу, нестійкість, нестабільність, розчарування, страх, з'являється *підґрунття* для впливу гібридних загроз.

Гібридні загрози можуть поєднувати різні приховані та відкриті заходи та засоби такі, як дезінформація, кібератаки, примусовий економічний тиск, використання нерегулярних збройних та регулярних сил для досягнення дестабілізації та підризу суспільства. Їх використовують для примноження сили у тактиці примусу.

Серед гібридних загроз економічній безпеці, як складовій системи національної безпеки, можна виділити ті, що присутні у сьогоденні та ті, що можливі у майбутньому, наприклад: загроза астротурфіngu (за допомогою штучної громадської думки витісняються думки реальних людей шляхом вжитих заходів спеціальними службами іноземних держав, окремими організаціями чи особами, які використовують програмне забезпечення та засоби масової інформації в цілях маніпулювання громадською думкою); біохакингу (маніпуляції з генами й клітинами для отримання нових загрозливих властивостей у різних речовинах, що в свою чергу може становити масштабну загрозу для людства та бути прикладом гібридного застосування для створення ефективної біологічної зброї); загроза інформаційної маніпуляції (дозволяє навмисно розповсюджувати неправдиві новини, які працюють на користь держави агресора); загроза фейкових новин; загроза дезінформації; загроза інформаційно-психологічних операцій (проводяться для впливу на емоції, мотиви та поведінку великої кількості людей); загроза компромату; загроза пропаганди націленої на вплив людської думки та її поведінки; загроза розподілу людей на протилежні політичні, соціальні, ідеологічні, мовні та релігійні групи за допомогою інформаційного впливу; загроза м'якої сили вираженою впливом на людей для досягнення певної мети не за допомогою примусу або грошей; загроза внутрішньо переміщених осіб, серед яких можуть бути приховані представники силових спеціальних служб агресора; загроза комп'ютерної пропаганди за допомогою соціальних мереж, комп'ютерних ігор та можливістю за їх використанням здійснювати кураторство над певною категорією людей в інтересах країни агресора; паспортизації населення на окупованій території; вимушена міграційна загроза; загрози кібершпигунства; загроза діяльності політехнологів у середині держави так і за її межами; загроза лідерів думок; кіберзагроза; загроза дипломатичного прикриття, що є методом дипломатичної розвідки зі сторони спеціальних розвідувальних служб; загроза вербування дітей та підлітків; загроза корупційних дій в середині державі та за її межами; загроза нових інформаційних технологій, що базуються на штучному інтелекті; загроза застосування штучно виведених вірусів виражених у вигляді вірусу або прищепленнями проти вірусу; загроза модераторів

гібридних загроз в середині держави; загроза прихованих санкцій ведених проти України власним законодавством (заборона на товари інших держав, які суттєво зміцнюють обороноздатність країни); загроза розроблення та застосування зброї масового знищення на основі спеціальних матеріалів та пов'язаних з ними обладнань, товарів подвійного використання тощо.

Гібридні загрози деструктивно впливають на національну економічну безпеку порушуючи функціонування різних її сфер держави: інформаційну, енергетичну, транспортну, продовольчу, фінансову, соціальну та інші, завдаючи масштабних економічних збитків у зв'язку суттєвим зменшенням обсягів виробництва у сфері промисловості та агропромислового комплексу, зниження курсу національної валюти, зростанням інфляції, відсутністю належної купівельної спроможності населення, відсутністю інвестиційної привабливості, вимушеної міграції, тощо.

Гібридні загрози посилюють нестабільність національної економічної безпеки, що є причиною формуванню нових проблем у різних її сферах. У зв'язку з їх появою, використання традиційних рішень щодо подолання гібридних загроз стає неефективним. Саме тому потрібно знаходити комплексні та модифіковані рішення взаємодії економічної сфери держави та бізнесу, які здатні ліквідувати гібридні загрози, націлені на національну економічну безпеку. Слід зазначити, що відсутність сучасних механізмів та заходів спрямованих на відстеження, аналіз ландшафту гібридних загроз та недопущення їх реалізації у напрямі національної економічної безпеки приводить до негативних наслідків національній економічній безпеці.

Для забезпечення стійкості національної економічної безпеки потрібні сучасні індивідуальні стратегічні рішення, які ефективно протидіють гібридним загрозам, а саме сприяють своєчасному виявленню реальних ілюзійних загроз; модернізації стандартів реагування на гібридні загрози; розробці нормативно-правової бази, яка відповідає викликам сьогодення; високому рівню сучасної системи управління державою; високому рівню експертів та науковців за напрямком гібридних загроз; налагодженню взаємодії суб'єктів, які відповідають за виявлення та ліквідацію гібридних загроз національній економічній безпеці тощо. Підвищення стійкості має велике значення при прояві даних загроз не лише у сфері національної економічної безпеки, а й для усього суспільства.

Отже, під гібридною загрозою варто розуміти селекційні, змішані дії не визначенні у часі, які мають велику кількість просторів для реалізації та свідомо спрямовані на завдання суттєвої шкоди слабким місцям у сферах діяльності держави, державними або недержавними суб'єктами агресора для досягнення чітко зрозумілої власної мети на відміну від держави, яка зазнає їх впливу.

Своєчасне виявлення, підготовка та протидія гібридним викликам національній економічній безпеці не в змозі бути ефективними без обізнаності, яка дає можливість своєчасно впливати на будь-які зовнішні чи внутрішні загрози та зміцнює систему національної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Світова гібридна війна: український фронт: монографія за заг. ред. В.П. Горбуліна. К.: НІСД, 2017. 496 с.
2. Семчинський К. Гібридний конфлікт: характеристики та особливості. Україна і світ: теоретичні та практичні аспекти діяльності у сфері міжнародних відносин: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 8-9 квітня 2020 р., Київський національний університет культури і мистецтв. 2020. С.96-100. URL: https://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ukraine_and_world_2020.pdf.

**ІНСТРУМЕНТ EVILGINX, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ
КІБЕРРОЗВІДКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ ДЛЯ ЗБОРУ
ІНФОРМАЦІЇ**

Полотай Орест

к.т.н., доцент, доцент кафедри управління інформаційною безпекою
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,
м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-8601>

Пасічник Ілля

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет Львівська Політехніка, м. Львів, Україна

Губницька Валерія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,
м. Львів, Україна

Кіберрозвідка - це процес використання комп'ютерних технологій і методів для збору та аналізу інформації про цільові об'єкти, такі як комп'ютерні системи, мережі, електронні пристрої та користувачі. Кіберрозвідка використовується для різних цілей, включаючи отримання конфіденційної інформації, виявлення вразливостей в системі безпеки, аналіз технічних характеристик і виявлення загроз [2].

Соціальна інженерія є одним з найбільш вразливих елементів у системах кібербезпеки. Її ефективність залежить від здатності зловмисника переконати людей вчинити певні дії, які можуть зашкодити системі безпеки. Щоб зменшити ризик атак соціальної інженерії, багато організацій використовують двофакторну автентифікацію та інші методи для захисту своїх систем від зловмисників [3].

На жаль, розвиток інтернету, поширення соціальних мереж і розвиток сервісів, які сканують смарт-пристрої та вузли Інтернету речей, призвели до розвитку технологій, які роблять етап розвідки швидшим, простішим і ефективнішим. Вони також можуть запобігти або обмежити тривалість

контакту з жертвою, що ускладнює виявлення та блокування спроб розвідки на ранній стадії. Тому вивчення еволюції методів, що використовуються для кіберрозвідки, має важливе значення для розгортання або розробки ефективних контрзаходів.

Для того, щоб описати найважливіші методи кіберрозвідки і показати їх еволюцію, їх можна розділити на чотири групи:

- Соціальна інженерія: групує методи збору інформації, щоб ввести людину в оману або переконати її поводитися бажаним чином.
- Інтернет-розвідка: групує методи, що використовують інформацію, яка є загальнодоступною в Інтернеті, включаючи бази даних, доступні через Інтернет.
- Збір інформації з оточення: групує методи для здобуття інформації та інтересів з оточення спілкування жертви та дотичних до неї активностей.
- Інші канали: групує методи, що базуються на отриманні ненавмисно зливої інформації жертви про саму себе.

Кожен клас відповідає «ступеню взаємодії» з жертвою, визнаючи, наскільки тісним має бути зв'язок з джерелом для цілей розвідки. Наприклад, читання екрану комп'ютера вимагає знаходження в безпосередній близькості до жертви і може мати місце фізична взаємодія. Крім того, деякі побічні канали використовують вимірювання, які фізично близькі до цілі (наприклад, вимірювання інтенсивності електромагнітного поля або температури джерела тепла), тоді як отримання даних із соціальної мережі не вимагає взаємодії з активами, які контролюються або належать жертві [1, с.42].

Однак існують також методи, які зловмисники можуть використовувати для обходу цих засобів захисту. Одним з таких методів є використання інструменту *evilginx*.

Evilginx – це інструмент для перехоплення даних, який використовується зловмисниками для отримання доступу до захищених веб-сайтів, що використовують двофакторну аутентифікацію. Він може бути використаний зловмисниками для виконання різних видів атак соціальної інженерії. Найбільш поширеними видами атак, які можуть бути виконані з використанням цього інструменту, є фішинг та атаки на паролі.

У загальному випадку для вдалої атаки фішеру необхідно вклинитися між жертвою і сайтом, що запитується, перехопити облікові дані, а заодно розпізнати і зберегти *cookies* сесії. Зробити це за звичайної авторизації по HTTP було порівняно просто, але з переходом сайтів на HTTPS і 2FA зажадало концептуально інших методів.

Фішинг – це різновид соціальної інженерії, коли зловмисники використовують підроблену веб-сторінку для збору облікових даних користувача. Коли користувач заходить на таку сторінку, його дані перенаправляються на сторінку *evilginx* і зберігаються зловмисником. *Evilginx* може використовувати ці дані для атаки на користувача та його систему.

Атаки на паролі – це ще один тип атак соціальної інженерії, які можуть бути здійснені за допомогою інструменту evilginx. Зловмисники можуть використовувати цей інструмент для отримання доступу до облікових записів користувачів, які використовують двофакторну автентифікацію. Інструменти evilginx діють як проміжний сервер між користувачем і веб-сайтом. Він перехоплює дані, які вводить користувач, і передає їх на захищений веб-сайт. Потім веб-сайт повертає запит на двофакторну автентифікацію, але зміст цього запиту змінюється і передається зловмиснику. Таким чином зловмисник отримує доступ до облікового запису користувача непомітно.

Використання соціальних мереж для збору інформації – це ще один тип атак, які можна здійснити за допомогою інструментів evilginx. Зловмисники можуть створювати фейкові сторінки в соціальних мережах, які імітують сторінки реальних людей або організацій. Зловмисники можуть збирати різноманітну інформацію, включаючи імена користувачів, адреси електронної пошти та місцезнаходження.

Таким чином, evilginx є потужним інструментом, який зловмисники можуть використовувати для проведення різних типів атак соціальної інженерії, включаючи фішинг і атаки на паролі. Інші способи використання evilginx, такі як зловживання довірою користувачів і використання соціальних мереж для збору інформації, не слід недооцінювати.

Загалом, використання інструментів Evilginx для соціальної інженерії є дуже небезпечним і може завдати значної шкоди користувачам. У світі, де все більше людей використовують мережу Інтернет і покладаються на технології, особливо важливо дотримуватися найкращих практик кібербезпеки і знати, як відрізнити справжні веб-сторінки від підроблених. Користувачі повинні бути обережними та пильними при отриманні електронних листів або відвідуванні веб-сторінок, особливо коли вони надають особисту інформацію або дані, які пов'язані з фінансовими операціями.

Список використаних джерел:

1. Полотай О.І., Пасічник І.І., Брич Т.Б. Дослідження методів збору інформації за допомогою кіберрозвідки та соціальної інженерії з метою моделювання дій зловмисника. Зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, студентів і курсантів “Інформаційна безпека та інформаційні технології”. (м. Львів, 30 листопада 2022 р.). Львів : ЛДУБЖД, 2022. С. 42–44.
2. Що таке кіберрозвідка та як вона працює. URL: <https://www.blumira.com/glossary/reconnaissance/>
3. Як працює соціальна інженерія та методи захисту від неї. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/what-is-social-engineering.html>

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА СВІТОВУ ОРГАНІЗАЦІЮ ТОРГІВЛІ ТА ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАНЬ

Приймук Ольга

к.е.н., доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Лаврушко Едуард

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

З 24-го лютого 2022-го року в Україні триває повномасштабна війна, спричинена країною агресором – росією. Економічна ситуація в країні складна: ворог постійно здійснює атаки на критично важливі цивільні об'єкти, об'єкти критичної інфраструктури та освітньо-медичні заклади. Окрім цього, економіка України була однією з перших галузей, які постраждали внаслідок цілеспрямованих атак ворога. Пріоритетність таких атак була зумовлена головною метою супротивника – зруйнувати всі ланки ланцюгів постачання, що функціонують в країні, та повністю знищити економіку України, не тільки на зовнішньоекономічному рівні, але і на внутрішньо-побутовому рівні. Така стратегія пояснюється наступним чином: без здорової економіки країна не може довго функціонувати та захищатися.

Як наслідок таких дій, українським підприємствам довелося з екстремальною швидкістю пристосовуватися до умов, що склалися: змінювати свої ланцюги постачання, перебудовувати логістичні маршрути, релокувати свої склади на більш безпечні території, шукати нових постачальників, залучати додаткові кошти, аби покрити збитки спричинені війною тощо. Економічні наслідки війни для України є очевидними, та в цій роботі пропонується розібрати наступне: яким чином війна в Україні впливає на світову організацію торгівлі та глобальні логістичні процеси.

Вся міжнародна спільнота засудила дії агресора, впровадивши ряд санкцій щодо відношення до нього. Це прямим чином вплинуло на виробництва, що були розташовані безпосередньо в росії, а також на виробництва, що використовували територію країни агресора як транзитну. Відповідно до цього, Китай, який історично є найбільшим торговим центром всього світу, (завдяки дешевій робочій силі, куди ще з 90-х років перенесли свої виробництва більшість світових виробництв), опинився в скрутній ситуації: з одного боку і через росію не можна везти як раніше російською залізницею, що значно дешевше за інші перевезення через санкції, з іншого – планувати свої транзитні маршрути європейським компаніям через Україну небезпечно. Варто зазначити, що саме між Китаєм і Європою відбуваються основні ланцюжки постачання, оскільки як вже наголошувалось, Китай є найбільшим постачальником деталей та компонентів, а також вже готової дешевої продукції у світі.

До розглядання пропонується два з основних економічних наслідків, і глобальних світових тенденцій, що спричинила війна в Україні в економічному секторі.

Наслідок перший: заморожені активи.

Відповідно до ситуації що склалася, міжнародні бізнеси, що вийшли на російські ринки – не можуть продовжувати свою діяльність або через власне сумління, або через критику інших. З іншого боку, компанії, що вийшли на Українські ринки, розмістили тут свої заводи, власні виробничі потужності – не можуть вести свою справу через нестабільність і втрати. Тому вони вимушені виводити ті активи, які ще лишилися в цих компаній на території України. Все це великі інвестовані фінансові ресурси, мільйони, вкладені в аналіз закордонних ринків і значні виробничі потужності, тому можна зрозуміти небажання деяких брендів полишати свою діяльність на території країни агресора. Недивлячись на це, тенденція прослідковується чітко – все більше і більше брендів розривають свою співпрацю з країною агресором, і повертають свої виробництва до себе в країну, це своєю чергою кардинально змінить структуру ланцюгів постачань в організацію торгівлі по всьому світу.

Наслідок другий: локалізація виробництв.

Через ситуацію, що склалася на світовій арені, де багато компаній втратили свої виробництва на територіях України, чи доставлення товарів стало надто незручним в наслідок санкцій, світовий бізнес зрозумів свою залежність в разі використання закордонних територій, і відповідно – ризики в разі втрати стабільності на непідконтрольних бізнесу територіях. Через це, багато виробництв почали локалізувати свої виробничі потужності. Наразі чітко спостерігаються глобальні зміни стратегій ланцюгів постачання. Світовий бізнес усвідомив, свою залежність в разі використання закордонних територій, і відповідно – ризики в разі втрати стабільності на непідконтрольних бізнесу територіям.

Так, наприклад угода французької державної енергогенерувальної компанії Électricité de France (EDF) про купівлю частини ядерного енергетичного бізнесу GE (*generalelectric*), який GE придбала в Alstom, найбільшого у світі виробника блоків атомних електростанцій та іншого машинного обладнання у 2015 році, є ілюстрацією цього переходу від глобалізації до локалізації. Таким чином, Франція збільшує свою залежність від атомних електростанцій, які вже виробляють 70% електроенергії країни. Як наслідок – Франція стала менш залежною від закордонних партнерів, отримала змогу локалізувати свої власні виробничі потужності на своїх територіях, та фактично в одній особі контролювати всі виробничі процеси.

На тлі тенденції до локалізації, уряди США та Нідерландів заборонили компанії ASML, найбільшому у світі виробнику літографічного обладнання, що використовується для виготовлення комп'ютерних чіпів, продавати свої найсучасніші верстати до Китаю. Це вказує на готовність повної серйозної підтримки процесу локалізації виробництв на державному рівні.

Війна в Україні, також вплинула і на європейське автомобілебудування, висвітливши ризики, пов'язані з нинішнім глобальним ланцюжком постачання.

Наприклад, Volkswagen і BMW за даними HBS (Harvard Business Report), закривала свої виробничі лінії в Німеччині ще у 2022 році, через дефіцит джгутів електропроводки, які виробляє в Україні німецька компанія Leoni. А виробник шин Michelin оголосив, що може закрити деякі заводи в Європі через логістичні проблеми, спричинені вторгненням росії в Україну. Очевидний той факт, що європейські автокомпанії оцінюють ризики пов'язані з міжнародними постачальниками вкрай серйозними, і розглядають можливість купувати більше на місцевому ринку, навіть якщо це вимагатиме підвищеної ціни. Це може дати можливість Європі зміцнити свій внутрішній виробничий сектор.

Війна в Україні спричинила багато горя Україні, для українців, і для ланцюгів постачання продукції в першу чергу – в Україні. До того, через вторгнення країни агресора, вплив війни зачепив майже всю міжнародну спільноту, ретельно проаналізувавши всі вищенаведені фактори впливу і їх наслідки, чіткими стають наступні тенденції:

- тимчасово заморожені активи на «нестабільних територіях» поступово виводяться з експлуатації; відбуваються масштабні зміни в глобальних міжнародних ланцюгах постачання і логістичних стратегіях;

- відбувається переорієнтація з закордонного виробництва, до інвестування в локальні потужності.

- Прослідковується чітка тенденція до зміцнення власних виробничих потужностей і загальної локалізації закордонних виробництв. Зокрема, тенденція до локалізації безпосередньо відобразиться на Китаю, і на послаблення його економічної позиції. Своєю чергою, перехід на власні потужності компаніям, з таких економічно розвинених країн як США – не відбудеться швидко, такий перехід вимагає часу і великих інвестицій.

Ці зміни вже відбуваються, так міжнародна компанія Intel, публічно заявила, що локалізує 2 своїх заводи. Для реалізації цього плану, за прогнозами компанії буде потрібно 20 мільйонів доларів, і не менше шести років, для того, аби зафункціонувати. Варто пам'ятати, що історично Китай – є найбільшим виробником великої кількості компонентів, всі виробництва в них налагоджені, і є великий ресурс дешевої робочої сили. Також слід звернути увагу на питання перебоїв з постачанням зернових, і вжити відповідних заходів щодо максимального вирішення цього питання, адже проблема такого рівня може сильно негативно відобразиться як на країнах імпортерів, та економіці України.

Стосовно підвищення транспортних витрат внаслідок зростання цін на нафту, в розвинених країнах найближчим часом може спостерігатися тенденція на розвиток електричних автомобільних транспортних засобів, що

вже активно впроваджується провідними автовиробниками. Це впровадження зробить підприємства менш залежними від інших країн, особливо тих, хто тримає монополію в зв'язку із своїм географічним розташуванням.

Список використаних джерел:

1. Галіані Себастьян. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642>
2. Ормоцадзе Маргарита. Які економічні відносини Україна і Росія зберегли після початку війни? *BBC News Україна* URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-65121121>
3. Сімчі-Леві Девід та Харен П'єр. Як війна в Україні ще більше порушує глобальні ланцюги поставок, *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>
4. Некрасов Всеволод. Війна вибиває Україну із світового ринку неону. *Економічна правда*. URL: <https://www.google.com/amp/s/www.epravda.com.ua/publications/2022/03/22/684453/index.amp>

ВАРІАТИВНІСТЬ ПРАКТИК ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КОНФЛІКТНОГО МИНУЛОГО ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ТА ПРОТИДІЇ ЇМ

Рева Тетяна

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри артменеджменту та івент-технологій
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9569-584X>

Весь період існування людства як соціально організованої спільноти супроводжується різними суспільними процесами серед яких одне з важливих місць займають конфлікти. Це підтверджується нашим часто конфліктоцентристським підходом до розуміння історії або політики – де основними подіями, що стають предметом дослідження виступають війни, путчі, боротьба різних соціальних груп між собою, або «політичні перегони». Відповідно кожна країна має у своєму історичному досвіді певне конфліктне минуле, яке у певній мірі визначає аксіологічний та семантичний виміри її розвитку.

На початку 2000-х Світлана Бойм у своєму есе «Nostalgia and Its Discontents» стверджувала, що проблема XXI століття – це відсутність футуристичних проєкцій суспільства. «Двадцяте століття почалося із утопії та закінчилося ностальгією. Двадцять першому століттю притаманний не пошук

новизни, натомість ширення ностальгій». Дослідниця розглядає два типи носталгії – рефлексуюча (здорова) та токсична (реставраційна). Перша базується на почутті переосмислення минулого та усвідомленого розуміння наслідків минулому в теперішньому часі або їх проєкція на майбутнє. Друга являє собою форму культивування минулого досвіду, що характеризується міфологізацією минулого, відновлення втраченої батьківщини, культом величних символів, месіанізмом [3].

Європейські історики Мінк Ж., Нермайер Л. у праці «Європа та її болісні минувшини» розкривають три основні шляхи вирішення конфліктного минулого, а саме консенсус, викриття фактів та уникнення відповідальності. Кожен із цих шляхів обирає суспільство залежно від рівня культури та громадської свідомості [1, 23].

У кореляції теорії ностальгій С. Бойм та варіативності інтерпретації історичного минулого можна прослідкувати, що перші два шляхи консенсус та викриття фактів, зазвичай, приманне соціумом із домінуванням демократичних цінностей. У цьому випадку прикладом консенсусу можна навести «День примирення» в Україні, який відповідно до указу Президента України Володимира Зеленського від 12 червня 2023 року носить назву «День пам'яті та перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939–1945 років». Прикладом викриття фактів є «National Sorry Day», який почали відзначити у Австралії 26 травня 1996 року. Цей день присвячений роковинам політики уряду проти автохтонного населення, що отримала назву «Stolen Generation».

Третій шлях – уникнення відповідальності характерний для авторитарних та тоталітарних режимів, де панує силовий стиль урядування державою, а також домінування ідеології, що базується на культивуванні досягнень минулого. Прикладом, можуть слугувати сучасна візія історії, яку демонструє російська федерація із її підміною понять та наративів, які стосуються Другої світової війни. Також у цьому контексті варто звернути увагу на ревіталізацію «Культурної революції» Мао Цзедуну 1966-1977 років у Китайській Народній Республіці.

Тези підготовлені в межах реалізації проєкту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» (Academic Response to Hybrid Threat, WARN) 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVHE-JP, що фінансується за підтримки Європейської Комісії.

Список використаних джерел:

1. Мінк Ж., Нермайер Л. (2009). Європа та її болісні минувшини. Харків: Ніка-Центр. 272 с.
2. Померанцев Пітер (2023). Це не пропаганда. Подорож на війну проти реальності. Київ: Yakaboo. 288 с.
3. Boym Svetlana (2007). Nostalgia and Its Discontents. URL: <https://hedgehogreview.com/issues/the-uses-of-the-past/articles/nostalgia-and-its-discontents>

ТИПИ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ТА СВІТОВА ПРАКТИКА ПРОТИДІЇ ЇМ

Смерічевська Світлана

д.е.н., професор, в.о.зав.кафедри логістики НАУ,
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Смірнова Софія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний Авіаційний Університет, м. Київ, Україна

Гібридні загрози - це комплексні атаки або впливи, які поєднують в собі різні види загроз, такі як військові, економічні, інформаційні та політичні, з метою досягнення своїх цілей (табл.1). Ці загрози часто використовуються для підриву стабільності та безпеки в країні чи регіоні.

Таблиця 1. Типи гібридних загроз

Тип гібридної загрози	Опис
Інформаційна війна	Розповсюдження дезінформації та пропаганди для впливу на громадську думку та події.
Кібератаки	Зловживання кіберпростором для атак на системи зв'язку, енергетики, фінансові установи тощо.
Економічний тиск	Використання економічних інструментів для створення нестабільності в економіці країни.
Енергетичний тиск	Застосування блокад чи атак на енергетичну інфраструктуру для створення кризових ситуацій.
Військова ескалація	Використання військової сили в поєднанні з іншими видами загроз.
Спецоперації та терористичні елементи	Використання неправомірних груп для проведення терористичних актів чи спецоперацій.

Джерело: на основі [1-2]

Україна зустрічається з різноманітним спектром гібридних загроз, які становлять серйозний виклик для її безпеки та стабільності. Інформаційна війна виявляється через масштабну дезінформацію та пропаганду, спрямовану на вплив на громадську думку та події в країні.

Кібератаки на критичну інфраструктуру, фінансові установи та державні системи стають все більшим викликом, загрожуючи як звичайним господарським процесам, так і національній безпеці. Економічний тиск, включаючи санкції та торгові обмеження, спрямований на послаблення економіки, є ще однією складовою гібридних загроз.

Політичні маніпуляції та втручання в політичні процеси можуть призводити до дестабілізації влади та впливу на прийняття стратегічних рішень.

Енергетичний тиск, включаючи атаки на енергетичну інфраструктуру, може створювати серйозні виклики для забезпечення енергетичної незалежності та безпеки країни.

Важливо враховувати також можливість використання військових чи терористичних елементів у гібридних сценаріях. Всі ці аспекти потребують виважених стратегій відповіді, включаючи кіберзахист, підвищення інформаційної грамотності, міжнародного співробітництва та ефективних політичних рішень для забезпечення національної безпеки та стабільності.

Взаємопов'язаність гібридних загроз із світовим співтовариством визначається комплексним впливом цих загроз на різні аспекти міжнародних відносин і безпеки. Гібридні загрози перетинають кордони та можуть мати глобальні наслідки, а їх протидія вимагає спільних зусиль.

Інформаційна війна та дезінформація можуть викликати міжнародні напруги, порушуючи взаєморозуміння між країнами. Кібератаки на критичну інфраструктуру можуть мати трансконтинентальні наслідки, впливаючи на світову економіку та безпеку.

Економічний тиск у формі санкцій може стати засобом впливу на політичні рішення країн і впливати на глобальні торговельні відносини. Політичні маніпуляції та втручання внутрішніх справ інших країн можуть порушувати стабільність та взаємодію в міжнародній політиці.

Гібридні загрози також надають можливість спільним заходам в протидії. Співпраця між країнами у сферах кібербезпеки, обміні інформацією та спільного реагування можуть зміцнити глобальну безпеку. Світове співтовариство закликається до спільних зусиль для розробки ефективних стратегій впорядкування з гібридними загрозами, їх об'єктами та забезпечення міжнародної стабільності.

Об'єкти гібридних загроз включають різноманітний спектр суб'єктів, які використовують різні засоби для досягнення своїх цілей. Їх основні категорії включають:

1. *Державні суб'єкти.* Країни, які використовують гібридні стратегії для впливу на інші країни, з метою підірвання їхньої стабільності або досягнення політичних та економічних цілей.

2. *Недержавні суб'єкти,* такі як терористичні організації чи кіберзлочинці, які можуть використовувати гібридні методи для своїх цілей.

3. *Міжнародні організації,* які можуть впливати на глобальну арену через інформаційні та політичні засоби.

4. *Корпорації та економічні структури.* Бізнес-суб'єкти, які можуть використовувати економічний тиск чи корупцію для досягнення своїх цілей.

5. *Індивідуали та групи,* які можуть стояти за дезінформацією, кібератаками або іншими гібридними акціями.

6. *Засоби масової інформації та онлайн-платформи,* які можуть бути використані для поширення дезінформації та маніпуляцій.

В табл.2 представлено найпоширеніші у світі способи протидії гібридним загрозам.

Таблиця 2. Способи протидії гібридним загрозам

Способи протидії гібридним загрозам	Опис
Кіберзахист та кібербезпека	Посилення захисту критичних інфраструктур та реагування на кібератаки.
Інформаційна грамотність	Підвищення освіченості громадськості для розпізнавання дезінформації.
Міжнародне співробітництво	Зміцнення міжнародної співпраці для обміну інформацією та спільного реагування.
Інформаційна безпека та захист даних	Забезпечення конфіденційності та безпеки інформації.
Політичні та юридичні заходи	Розробка та впровадження законодавства для протидії політичним маніпуляціям.
Захист критичної інфраструктури	Забезпечення безпеки критичних систем.
Залучення громадськості	Активне залучення громадськості до розробки стратегій та прийняття рішень.
Економічна резиліентність	Створення механізмів економічної стійкості для зменшення економічного тиску.

Джерело: на основі [2-3]

Гібридні загрози часто виникають в результаті взаємодії цих різноманітних об'єктів, які спільно чи незалежно використовують різні засоби для досягнення своїх стратегічних цілей.

Гібридні загрози представляють складний виклик для світового співтовариства, вимагаючи реалізації комплексних стратегій та спільних зусиль. Інформаційна війна, кібератаки, економічний тиск та інші аспекти гібридних загроз можуть вразити не тільки окремі країни, але й міжнародну стабільність.

Міжнародне співробітництво та обмін інформацією грають важливу роль у створенні спільних оборонних механізмів. Закріплення заходів протидії гібридним загрозам в національних та міжнародних стратегіях сприятиме забезпеченню стійкості та безпеки в сучасному геополітичному середовищі.

Список використаних джерел

1. Когут Ю., Гібридна війна нового типу як загроза національній безпеці держав: підручник. SIDCON INTERNATIONAL, 2023. 348 с.
2. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і Східного партнерства/за ред. В.Мартинюка.: аналітичний документ. К: Центр глобалістики «Стратегія XXI», 2018. 105 с.

3. Военні аспекти протидії «гібридній» агресії: досвід України : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. А. М. Сиротенка. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Терент'єва Анна

доктор наук з державного управління, професор,

Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту завідувач кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3881-5865>

В умовах сучасного розвитку постіндустріального (цифрового) суспільства саме інформація є основою безпечного і раціонального розвитку самого суспільства. Однак разом із тим інформація може стати потужною зброєю для впливу на світогляд як окремої людини, на державу, так й на суспільну стійкість, сформуванню негативне суспільне ставлення до окремих явищ за рахунок викривлення фактів і подій, яка потягне за собою зростаючу недовіру як до самої держави так й до державних інституцій, що буде становити загрозу національній безпеці. Відповідно у сучасній системі публічного управління за умов гібридного протистояння інформаційна безпека є складовою національної безпеки, що покликана протистояти інформаційним загрозам і викликам, спрямованим на дестабілізацію і протидію конструктивному розвитку держави і суспільства. Саме тому одним з пріоритетних напрямів сучасної безпекової практики України стало розуміння системного характеру інформаційної безпеки та спрямування щодо створення дієвих механізмів інформаційної протидії в умовах гібридних загроз з урахуванням широкого спектру викликів щодо стійкості, зокрема й суспільної.

Наразі можемо стверджувати про наявність напрацьованих підходів для органів державної влади [1] щодо налагодження кризових комунікацій як дієвого інструменту протидії різноманітним інформаційним вкидам задля дестабілізації суспільства і держави в умовах кризових ситуацій. Тому що в умовах кризових ситуацій, коли потрібно реагувати на наслідки самої ситуації, яка потребує екстреного залученням всіх наявних ресурсів різного характеру, також потрібно підтримувати існуючі інформаційні потоки за рахунок забезпечення сталої взаємодії із мас-медіа, що «... відбирають, структурують та поширюють інформацію про кризу та поведінку керівництва держави під час кризи. І, таким чином, медіа формують думку громадськості щодо влади та її здатності розв'язувати кризи».

Дослідники [2] стверджують, що «... у кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації, мета якої – обмін інформацією для відродження довіри і відновлення ефективного управління». Відповідно специфіку кризових комунікацій в публічному управлінні зумовлюють процеси ідентифікації змісту, форми, причин й перебігу кризових ситуацій, що є підґрунтями ефективного управління за цих умов, зокрема, коли наслідком цих ситуацій є введення режиму надзвичайного або воєнного стану.

Відповідно обґрунтованим є застосування методології кризового менеджменту щодо реагування на загрози і виклики кризових ситуацій в сучасну вітчизняну управлінську практику з метою опрацювання адекватних управлінських рішень щодо протидії ворогу саме в розрізі інформаційної безпеки.

В умовах активної фази україно-російської війни відзнакою кризового менеджменту інформаційної безпеки стала протидія радикальному посиленню російської пропаганди, орієнтованої на різні країни та соціальні групи, в основу якої покладено імперську сутність сучасної країни-агресора, яка на початку ХХІ ст. стала домінантним чинником позиціонування цієї країни на регіональному та глобальному рівнях.

Саме тому на думку [3] « ... своєчасне, достовірне та незаангажоване інформування громадян про перебіг війни, підвищення рівня медіаграмотності суспільства, вміння свідомо, грамотно та виважено споживати і поширювати інформацію – це ті найважливіші напрямки, над якими потрібно плідно працювати, щоб уникнути маніпулювання інформацією та людьми, розпізнавати фейкові новини, пост-правду та дезінформацію».

Ґрунтуючись на вище викладеному можна виокремити аспекти кризового менеджменту інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз як складової національної безпеки, а саме:

- розробка стратегічних операційних процедур і планів реагування на кризові ситуації із визначенням сценаріїв та повноважень фахівців, та їх практичне відпрацювання під час тренувань;
- ідентифікація викликів і загроз, прогнозування їх проявів і розробка сценаріїв реагування на них;
- адекватне реагування на кризові ситуації в розрізі інформаційної безпеки із застосуванням технологій, спрямованих на купіювання інформаційних атак;
- налагодження кризових комунікацій у докризовий період для поширення верифікованої інформації із державним і приватним секторами;
- аналіз ризиків та розробка стратегій запобігання і реагування на кризові ситуації із врахуванням потенційно можливих загроз і реалізація заходів кібербезпеки;

– моніторинг обстановки в інформаційному просторі та оцінка заходів кризового менеджменту, а також коригування стратегій у разі появи нових загроз і викликів.

Зауважимо, що кризовий менеджмент інформаційної безпеки є комплексним підходом до забезпечення безпеки та стійкості в умовах швидко змінюваного цифрового середовища, що вимагає сполучення стратегічних рішень, координації дій та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для протидії кризам та забезпечення нормального функціонування. Фактично це стратегічний підхід до управління кризовими ситуаціями, який охоплює планування, виявлення, аналіз, реагування та відновлення в інформаційному просторі, оскільки сучасне суспільство великою мірою залежить від інформаційних технологій та цифрових комунікацій, то кризовий менеджмент інформаційної безпеки набуває особливої важливості.

Список використаних джерел:

1. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
2. Дзяна Г. О, Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022, № 2. С. 13-21.
3. Дзяна Г.О, Дзяний Р.Б. Інформаційна гігієна в умовах нових викликів. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 27-31.

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ПРОТИДІЇ КІБЕРЗАГРОЗАМ БІЗНЕСУ

Устіловська Анастасія

PhD, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>

Бордусь Альона

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

У сучасних умовах інформаційного світу особливе місце в наукових дослідженнях, які активізуються з кожним роком, посідає кібербезпека. Останнім часом кібербезпека і її окремі аспекти стали предметом численних робіт дослідників. Однак, проблема усвідомлення цього явища залишається відкритою, що є логічним і необхідним, враховуючи надвисокі темпи розвитку суспільних відносин в електронній сфері. Це пояснюється, в першу чергу, розширенням можливостей інформаційного впливу на суспільні відносини, що спричиняє виникнення нових загроз громадської безпеки та викликає необхідність оновлення та вдосконалення системи її забезпечення [1].

В широкому розумінні кібербезпека являє собою вияв та управління вразливостями задля забезпечення захисту інформації.

Управління вразливостями – ключовий фактор захисту інформації. За даними Державного центру кіберзахисту, протягом 2022 року було зареєстровано в 2,8 разів більше кіберінцидентів, ніж в 2021 році. Підходи до управління вразливостями можуть бути різними, проте вони мають спільну мету – зменшити ризики втрати чи пошкодження інформації.

Щоб запобігти таким наслідкам, організації повинні впроваджувати та постійно підтримувати в актуальному стані комплексну програму управління вразливостями. Для цього необхідно реалізувати ряд кроків :

1. розробити політики безпеки та план реакції на інциденти;
2. інвентаризувати інформаційні активи та оцінювати ризики, що з ними пов'язані, слідкувати за змінами;
3. визначати та оцінювати потенційні загрози, виявляти вразливості та знати, які вразливості зараз використовуються зловмисниками. Важливо також зазначити, що у 2022 році було виявлено 25 080 вразливостей, і це на 18,78% більше, ніж у 2021 році, та більше 11000 нових вразливостей уже з початку цього року, разом з тим, кожен день з'являються нові техніки та засоби експлуатації відомих вразливостей;
4. впровадити ефективний процес виправлення вразливостей та оцінки результатів, він має передбачати ефективну пріоритезацію вразливостей, для того щоб фокусувати ресурси команди, в першу чергу, на тих вразливостях, які становлять найбільший ризик;

5. впровадити засоби інформаційної безпеки та підтримувати їх в актуальному стані, що обов'язково охоплюють інформаційні активи, в яких вразливості неможливо виправити;

6. постійно вдосконалювати програму керування вразливостями, слідкуючи за змінами в інфраструктурі та постійним розвитком загроз [2].

З вищевикладеного можна зробити висновок, що кількість кіберзагроз має тенденцію до зростання, адже нові кіберзагрози з'являються щодня, а кіберзлочинці постійно знаходять способи зламати систему та викрасти інформацію. У таблиці 1 представлено 10 найпопулярніших потенційних кіберзагроз у 2023 році, а також рішення для протидії [3].

Таблиця 1. Найпопулярніші кіберзагрози у 2023 році та рішення для протидії

Назва кіберзагрози	Визначення кіберзагрози	Рішення для протидії
Фішинг і смішинг	Мета фітингу полягає в тому, щоб викрасти конфіденційні дані та облікові дані, такі як логін для входу чи дані кредитної картки, і обманом змусити людей дозволити встановлення зловмисного програмного забезпечення. Смішинг діє за тими ж принципами, що й фішинг, але повідомлення-приманки надсилаються через SMS, а не через електронну пошту.	Навчання користувачів Системи виявлення вторгнень і спам-фільтри Надійні інструменти автентифікації
Зловмисне програмне забезпечення	Зловмисники розробляють шкідливе ПЗ, щоб мати постійний бекдор-доступ до пристроїв компанії, який важко виявити. Тоді вони можуть дистанційно керувати пристроєм та використовувати його для викрадення даних, дослідження локальної мережі або надсилання спаму із зараженого пристрою.	Програмне забезпечення безпеки Оновлення системи Безпека мережі Навчання з безпеки для співробітників
Програми-вимагачі	Шкідливе ПЗ потрапляє у систему, блокує її та позбавляє доступу до критично важливих даних, далі кіберзлочинці вимагають викуп за отримання конфіденційної інформації та відновлення контролю над своїми системами.	Сучасні системи Окремі системи резервного Належна кібергігієна мереж (VPN) Плани реагування на інциденти
Контроментація корпоративної електронної пошти	Процес починається зі злому злочинцями бізнес-систем з метою отримання доступу до інформації про їхні платіжні системи. Потім вони обманюють працівників і заохочують їх здійснювати платежі на підставні банківські рахунки замість справжніх.	Надійні парол Ефективне програмне забезпечення Процеси верифікації: Багатофакторна автентифікація (MFA)

*Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам
національній безпеці*

Надійні внутрішні загрози	Виток даних від працівників, або колишніх працівників компанії.	Зміни в культурі. Захист критично важливих активів Відстеження поведінки
Ненавмисне розголошення	Розголошення конфіденційною інформації, наприклад випадкове надіслання електронного листа на невірно вказану адресу.	Обмежений доступ Програмне забезпечення для запобігання витоку інформації та моніторингу активності
Розвідка сховища	Кіберзлочинці шукають незахищене хмарне сховище, щоб отримати доступ до даних і використовувати їх. Хмарні інтерфейси не завжди підтримуються безпечними системами, що робить їх легкою здобиччю для кіберзлочинців.	Шифрування Надійні засоби автентифікації Вибір інформації Негайні оновлення
Атаки нульового дня	Атака нульового дня використовує раніше невідомі вразливості в системі кібербезпеки на макрорівні та використовує помилку ще до того, як розробники дізнаються про існування проблеми.	Брандмауери Ефективне програмне забезпечення для запобігання вторгненням Миттєві оновлення
Соціальна інженерія	Кіберзлочинцям часто доводиться завойовувати довіру своїх жертв, щоб вони могли отримати інформацію, необхідну для завершення операції. Вони створюють фіктивні особи та профілі в соціальних мережах, щоб встановити фальшиві стосунки зі своїми цілями.	Навчання користувачів Використання VPN Процедури моніторингу
Витік даних	Витік даних – це будь-яке несанкціоноване переміщення даних з особистих або робочих пристроїв.	Управління загрозами Моніторинг активності користувачів із запобіганням витоку даних Брандмауери

Примітка: складено авторами на основі джерела [3]

Список використаних джерел:

1. Лісовська Ю.П. Кібербезпека: ризики та заходи: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 272 с.
2. Кібербезпека в бізнесі: як уникнути вразливостей та захистити дані? URL: <https://netwave.ua/cybersecurity-in-business/> (дата звернення 14.10.2023).
3. Топ 10 загроз кібербезпеці бізнесу у 2023 році URL: <https://eba.com.ua/top-10-zagroz-kiberbezpetsi-biznesu-u-2023-rotsi/> (дата звернення 14.10.2023).

ГІБРИДНА ВІЙНА ПРОТИ УКРАЇНИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ЄС

Худолій Анатолій

д. політ. н, професор кафедри англійської філології
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Рівненська обл., Україна
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8144-126X>

Другий рік триває повномасштабна агресія РФ проти України, так звана гібридна війна, яка супроводжується агресивними військовими діями з одночасним використанням низки політичних, економічних та інформаційно-пропагандистських заходів.

Військова складова проблеми. Слід зауважити, що гібридна війна з боку Кремля супроводжується змінами у військовій сфері. Зміни охоплюють модернізоване і нове озброєння та військову техніку, зокрема: танк Т-72Б3; РСЗВ «Град», «Ураган», «Торнадо»; броневих автомобілі «Рись», «Тигр»; міномет 2С4 «Тюльпан»; вогнеметну систему ТОС-1 «Буратино»; зенітно-ракетні комплекси «Тор», «Бук-М1» і «Бук-М2»; зенітний ракетно-гарматний комплекс «Панцирь-С1»; комплекси радіотехнічної розвідки «Зоопарк-1М»; комплекси радіоелектронної боротьби «Ртуть-БМ», «Леер-2», 1РЛ257 «Красуха-4»; БПЛА «Тахιον», «Форпост», «Орлан-10»; переносний зенітно-ракетний комплекс 9К333 «Верба»; реактивний піхотний вогнемет «Шмель-М»; радіолокаційні станції 1Л271 «Аистенок» і ПСНР-8М [4].

Інформаційно-пропагандистська складова проблеми. Гібридна війна супроводжується інтенсивною інформаційною війною, яка бере свій початок з часу проголошення Україною незалежності. Інформаційна зброя, яка охоплює дезінформацію та пропаганду, спрямована на всі суспільні прошарки. Відповідно вони різняться цільовими настановами та завданнями. Ключова мета інформаційної кампанії Кремля полягає у підриві державності України, виправданні війни Росії, дискредитації керівництва України та ЗСУ.

Слід зауважити, що за час повномасштабної війни, Росія виправила недоліки і продовжує інформаційну війну на декількох фронтах, проти України та Заходу, шукаючи підтримку серед інших країн (Китай, Індія) і в експертному середовищі. Свідченням посилення інформаційних атак є поява публікацій у низці міжнародних ЗМІ про шкідливість санкцій проти Росії, висловлення звинувачень проти США, які, начебто, є причиною виникнення агресії проти України, оскільки спровокували РФ. Послабивши Росію, Сполучені Штати, таким чином, послаблюють Китай, що в свою чергу, призведе до зростання цін на зерно й енергоресурси, традиційні товари американського експорту [3]. Ще однією інформаційною атакою є твердження російських пропагандистів про те, що українсько-російський конфлікт має локальний характер, і жодним чином не вплине на глобальні процеси, ні в Європі, ні в Азії, а його підживлення, тобто

підтримка з боку Заходу, матиме негативні наслідки для партнерів України, як в економічному, так і в енергетичному, та соціальному планах.

Російська інформаційна війна програє українським нарративам. Україна демонструє світові фізичну і духовну стійкість, надзвичайну креативність та автентичність у комунікаціях. І такий підхід набагато ефективніший, ніж стиль комунікації президента Путіна. Путінські заяви контрастують з поведінкою та комунікацією президента Зеленського, українського уряду, громадянського суспільства та простих людей [5]. Ефективності українських нарративів сприяє постійна присутність України у міжнародних медіа, що заповнювали прогалини, які були у багатьох європейців та американців. Незважаючи на радикальні наративи деяких коментаторів FoxNews та інших маргіналів, вони приваблюють лише периферію американського електорату. Існує сильна підтримка України серед більшості американців.

Інформаційна війна проти Заходу. Росія веде добре продуману інформаційну війну проти Західних країн, спрямовуючи свої зусилля проти слабких місць ЄС та США, союзників України.

Уразливим регіоном Європи є Балкани, тому не дивно, що політичні та військові конфлікти відбуваються там на постійній основі. І ключовою країною, яка перебуває під впливом Кремля, є Сербія. Президент Сербії А. Вучич має регулярні зустрічі з В. Путіним, у Сербії зростає кількість російських ЗМІ та громадських організацій. Показовим у цьому плані є діяльність Російського гуманітарного центру в м. Ніш, для якого Кремль, починаючи з 2014 року вимагає дипломатичний статус. Хоча для чого дипломатичний статус гуманітарному центру, можливо для прикриття розвідувальної діяльності на користь Росії. Центр було створено на базі військового аеродрому задля спільного реагування сербського та російського МНС у випадках стихійних лих [1]. У згаданому центрі готувався державний переворот у Чорногорії, який намагалися здійснити сербські бойовики під керівництвом російських інструкторів. Майбутні сценарії до заколотів у Македонії теж готували в російсько-сербському гуманітарному центрі. Москва підтримує проросійські політичні партії, фінансує сербські медіа, розвиває військово-технічне співробітництво, поставляючи зброю, фінансує проекти релігійних організацій (храм Святого Сави був профінансований «Газпром»), вкладає кошти в енергетику («Газпром» компанію «Нафтова індустрія Сербії»).

Додатковим осердям російської політики в ЄС є прем'єр Угорщини Орбан, який є рупором Кремля. Він демонструє свою проросійську політику, коли заявляє, що «українське зерно – це комерційний продукт з американської території, що відкриває новий вимір для дискусії про Україну» [2]. І дешевші російські енергоносії є не єдиною причиною, чому Орбан так тяжіє до Путіна. Кидаючи постійно виклики Брюсселю, він переконує своїх співгромадян у тому, що цим він їх оберігає від тих видимих негативів, якими просто таки переповнений західний світ.

У серпні 2023 року Кремль схвалив новий етап інформаційної війни проти України у західній пресі. Було ухвалено конкретні наративи, які мають підірвати імідж України у світовому медіапросторі. Згідно з визначеною стратегією, зусилля російських пропагандистів будуть зосереджені на активному поширенні теми масової мобілізації в Україні, розчаруванні Заходу контрнаступом, мирних договорів в обмін на території, тотальної корупції в Україні та покращенням життя на непідконтрольних Києву територіях [6].

Діяльність спецслужб РФ спрямована на дискредитацію України на Заході. Руйнівний вплив інформаційної війни, розв'язаної Кремлем, змусив Київ переглянути свою інформаційну політику і вчитись воювати на інформаційному фронті. Вважаємо, що України здійснила прорив, не лише в плані комунікації, але й у плані ведення інформаційної війни, і в цьому заслуга, як керівництва країни так і кожного з нас.

Список використаних джерел:

1. Джамич Ірина. Політика Росії на Балканах: жорсткий наступ м'якої сили. LB.ua. 16 січня 2018. URL: https://lb.ua/world/2018/01/16/387375_politika_rossii_balkanah_zhestkoe.html (дата звернення 30.10.2023).
2. Каспрук Віктор. Орбан перетворився на прес-секретаря Путіна в Європі. Главком. 20 вересня 2023. URL: <https://glavcom.ua/columns/kaspruk/orban-peretvorivsja-na-pres-sekretarja-putina-v-jevropi-957511.html> (дата звернення 30.10.2023).
3. Корсунський Сергій. Інформаційна складова війни: Як Росія намагається послабити підтримку Заходу. Радіо Свобода. 20 квітня 2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/informatsiyna-viyna-rosiyskyu-vplyv/31811302.html> (дата звернення 30.10.2023).
4. Радковець Юрій. Гібридна війна Росії проти України: уроки та висновки. Укрінформ. 02.11.2023. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2107_122-gibridna-vijna-rosii-proti-ukraini-uroki-ta-visnovki.html (дата звернення 01.11.2023).
5. Ульяновська Марія. Російська інформаційна війна в Україні провалюється - Ніна Янковіч. Інтерв'ю. Лютий 13, 2023. Голос Америки. URL: <https://www.holosameryky.com/a/jankowicz-russian-disinformation-failing/6961072.html>(дата звернення 30.10.2023).
6. Черненко Тая. Інформаційна війна проти України на Заході: кремль затвердив новий етап. Українські національні новини. 31 серпня 2023. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/2044391-informatsiyna-viyna-proti-ukrayini-na-zakhodi-kreml-zatverdiv-noviy-etap>(дата звернення 30.10.2023).

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Черніков Дмитро

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0647-5237>

Гришко Світлана

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління
економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Від правильного вибору стратегії розвитку підприємства в контексті гібридних загроз залежить успішність його діяльності та конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі. Особливої актуальності набувають аспекти вибору та обґрунтування реалізації стратегії розвитку організації набувають за умов глобалізації та активним технологічним прогресом. Підприємствам різних сфер діяльності доводиться стикатися з гібридними загрозами, які охоплюють дедалі ширший спектр дій, включаючи кібератаки, дезінформацію, економічний примус тощо.

Це обумовлює актуальність проведення досліджень, які мають на меті розкриття засад концептуальної схеми формування стратегії підприємства в умовах гібридних загроз. Проблема вибору та формування стратегії підприємства за умов гібридних загроз розглядається у працях вітчизняних та закордонних дослідників [1- 3,5,7 - 9].

Науковці та практики виокремлюють такі характеристики гібридних загроз [4]: вони скоординовані та синхронізовані; свідомо націлені на системну вразливість держав, інституцій та окремих підприємств; використовують спектр засобів, включаючи сучасні цифрові інструменти; актори, що їх ініціюють, прагнуть впливати на різні форми прийняття рішень як на рівні бізнес-структур, так і на місцевому, регіональному, державному рівнях.

Е. Голдман [6] виокремлює стратегічні комунікації як ефективний інструмент для протидії гібридним загрозам у фізичній, інформаційній, соціальній та когнитивній сферах. Задля успішної стратегічної комунікації необхідно провадити дії над потоком інформації та контролювати його в усіх чотирьох сферах.

Варто зазначити, що поняття комплексної стійкості до гібридних загроз пропонують М. Вигель, Г. Міккола та Т. Юнтунен [10]. Дослідники відносять до такої комплексної стійкості наступні елементи: супротив (Resistance),

збереження функціональності (Maintaining Functionality) та адаптивне навчання (Adaptive learning).

Як фундамент для практичних розробок можна розглядати концепцію п'яти стратегій боротьби з гібридними загрозами, запропонованих Т. Свейєс, С. Цилинчіком, а саме: колаборація, переконання, захист, примус і контроль. Вони різняться співвідношенням примусу та винагороди для протилежної сторони – ініціатором гібридної загрози.

М. Бертоліні, Р. Мінікоцці, Т. Свейєс запропонували п'ять етапів процесу реагування на гібридні загрози, а саме: стадії підготовки, стадії виявлення та атрибуції, стадії прийняття рішень, стадії виконання та стадії оцінки. Слід зазначити, що процес реагування є циклічним, тому передбачає безперервний цикл зворотного зв'язку для вдосконалення заходів протидії гібридним діям у довготривалій перспективі [5].

Представлений аналіз наукових робіт за тематикою стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та, зокрема, в умовах гібридних загроз, дозволяє запропонувати комплексний підхід до визначення послідовності етапів розробки та впровадження стратегії компанії з урахуванням гібридних загроз. Він міститиме три основні етапи формуванні стратегії розвитку підприємства: етап розроблення (базовий); етап реалізації стратегії, етап оцінки результатів реалізації стратегії та виявлення відхилень. Також комплексний підхід передбачає, що вибір стратегії має бути збалансованим та підпорядковуватися місії підприємства. Захист від гібридних загроз не повинен блокувати розвиток компанії, а навпаки, повинен передбачати гнучкість бізнес-процесів, допускати творчу складову в прийнятті тактичних рішень в нестандартних ситуаціях задля досягнення корпоративних цілей.

Список використаних джерел:

1. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2022. №1. С. 52–57.
2. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126
3. Портер М. Конкурентна стратегія: техніка аналізу галузей та конкурентів. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.
4. European Parliament Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. Brussels, European Union, 2021. doi: 10.2861/14410
5. Bertolini M, Minicozzi R., Sweijts T. Ten guidelines for dealing with hybrid threats; a policy response framework. *The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS)*. April, 2023. URL: <https://hcss.nl/wp-content/uploads/2023/04/Guidelines-for-the-Deterrence-of-Hybrid-Threats-HCSS-2023.pdf> (дата звернення 18.10.2023)

6. Goldman E. Strategic communication: A tool for asymmetric warfare. *Small Wars Journal*. 2007. URL: <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare> (дата звернення 12.10.2023)
7. Giannopoulos G., Smith H., Theocharidou M. The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model. EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021.
8. Kaikova O., Terziyan V., Tiihonen T., Golovianko M., Gryshko S., Titova L. Hybrid threats against Industry 4.0: adversarial training of resilience. In *E3S Web of Conferences*. 2022. №353. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202235303004>.
9. Sweijts T, Zilincik S., Bekkers F., Meessen R. A Framework for Cross-Domain Strategies Against Hybrid Threats. *The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS)*. URL: <https://euhybnet.eu/wp-content/uploads/2021/06/Framework-for-Cross-Domain-Strategies-against-Hybrid-Threats.pdf> (дата звернення 21.10.2023)
10. Wigell M., Mikkola H., Juntunen T. Best Practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats. *European Union*. 2021. 60 с. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU\(2021\)653632](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU(2021)653632)

КОЕФІЦІЄНТ КОРЕЛЯЦІЇ СПІВМІРА: МІСЦЕ В СИСТЕМІ ВИЯВЛЕННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Чумака Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8164-656X>

Гришко Світлана

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7286-413X>

Гібридні загрози являють собою комбінацію різних типів інструментів, в деяких випадках – очікуваних і відомих, а здебільшого – неочікуваних і таємних, які застосовуються для досягнення неоголошеної стратегічної мети без офіційного визнання цього [1]. Природа гібридних загроз така, що їх важко передбачити. Раннє попередження зазвичай означає пошук «відомих невідомих». Незважаючи на важливе значення цієї роботи, раннє попередження також вимагає виявлення несподіваних дій (аномалій). Феномени «невдомих

невідомих» можуть бути ключовими для виявлення потенційної ворожої гібридної загрози та формування стійкості до неї [2].

Завдяки розвитку моделей захисту в кіберпросторі, вже зроблено чимало спроб побудови систем виявлення аномалій, ADS (anomaly detection systems), які реєструють відхилення розвитку системи від нормального перебігу [3]. Серед методів, на яких базуються такі системи, можна виділити: а) ті, що базуються на зберіганні прикладів поведінки; б) частотні; в) нейромережеві; г) ті, що будують скінченні автомати; д) інші спеціальні методи, зокрема й оцінка кореляції між станами з визначенням ймовірності переходів між станами [4].

В макроекономічній науці сталою практикою є вимірювання кореляції між різними змінними, що дозволяє краще розуміти економічні процеси та прогнозувати їх розвиток. Одним із інструментів попереднього аналізу таких зв'язків є коефіцієнт кореляції Спірмена. Це непараметричний метод, що оцінює ступінь монотонної залежності між двома змінними, без обов'язкового врахування конкретної форми цієї залежності. Коефіцієнт служить для визначення ступеня паралелізму між двома кількісними рядами ознак і надає кількісну оцінку тісноти зв'язку [5].

Область застосування коефіцієнта рангової кореляції Спірмена охоплює випадки, в яких: а) змінні мають рангову шкалу вимірювання; б) розподіл даних суттєво відрізняється від нормального або він невідомий; в) вибірки мають невеликий об'єм ($N < 30$). При застосуванні коефіцієнта Спірмена умовно оцінюють тісноту зв'язку між ознаками за шкалою Чеддока [6]. Основна перевага цього методу полягає в тому, що він не обов'язково передбачає лінійну залежність між змінними. Це дозволяє розглядати можливість використання даного інструменту на початкових етапах моніторингу для попереднього виявлення аномальних ситуацій в соціально-економічних системах.

Використання коефіцієнта кореляції Спірмена в аналізі макроекономічних даних для пошуку аномалій в статистичному ряду можна продемонструвати на прикладі досліджень взаємозв'язку між рівнем безробіття та рівнем інфляції в Україні (2010-2021 роки). Для визначення коефіцієнту рангової кореляції були використані дані статистичної звітності України за вказаний період [7-8], результати обчислень показали значення коефіцієнту кореляції $\rho = -0,636$. За шкалою Чеддока цей результат означає помітну, майже високу кореляцію між двома досліджуваними показниками з оберненою залежністю. Такий висновок має раціональне підґрунтя, але у короткостроковій перспективі. Якщо розглядати кореляційну модель Спірмана на довшому відрізку часу, наприклад за 2000 – 2022 роки, то коефіцієнт вже дорівнює 0.05, що свідчить про дуже слабкий, й водночас позитивний зв'язок між інфляцією та безробіттям.

Для ілюстрації загальної картини на цей період можна навести точкову діаграму (рис.1), де навіть візуально можна виділити три точки, що є аномаліями, тобто на діаграмі знаходяться щонайдалі від скупчення точок. Згідно до вихідних даних це точки за 2014 – 2015 рр. (початок військової агресії

рф проти України) та 2020 р – рік ковід-пандемії. У періоди найбільших соціально-економічних потрясінь України, тому показники «поводяться» не за моделлю.

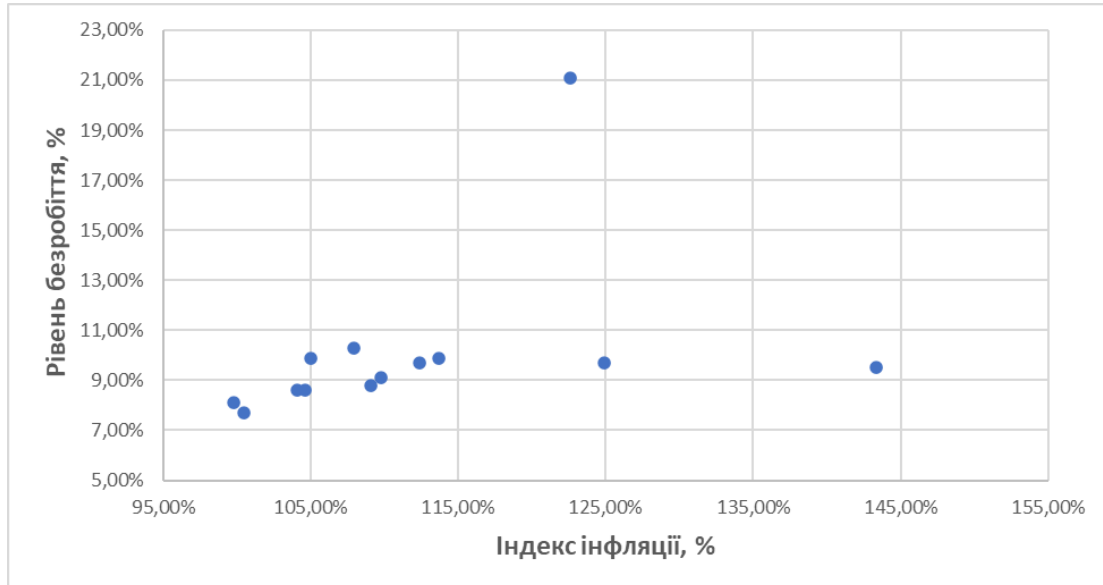


Рисунок 1. Точкова діаграма кореляції рівня безробіття та індексу інфляції в Україні за період 2010 – 2021 рр.

Джерело: складено авторами

Використання коефіцієнта кореляції Спірмена для аналізу взаємозв'язку між рівнем безробіття та індексом інфляції може бути початковим кроком в дослідженні, але слід також враховувати й інші методи та обставини. Так, важливо враховувати, що цей метод не виявляє складніші нелінійні зв'язки, які можуть існувати між рівнем безробіття та індексом інфляції. Крім того, кореляція не завжди свідчить про причинно-наслідковий зв'язок між змінними. Якщо інші фактори впливають на обидві змінні, то кореляція між ними може бути випадковою. Для висновків щодо причинно-наслідкового зв'язку корисно використовувати додаткові методи, такі як регресійний аналіз, який дозволяє кількісно оцінювати вплив однієї змінної на іншу, враховуючи інші фактори[6].

Коефіцієнт кореляції Спірмена можна використовувати для виявлення аномалій або викидів в даних, але важливо розуміти його обмеження та враховувати інші методи для більш точного аналізу аномальних точок. Якщо виявлено значущу аномалію в одній змінній, це може призвести до зміни відповідної монотонної залежності, що відобразиться в коефіцієнті кореляції. Однак це не завжди означає, що аномалії є результатом причинно-наслідкового зв'язку. Для виявлення аномалій на подальшому етапі варто застосовувати методи виявлення викидів, такі як здвиг стандарту, інтерквартильний розмах, або алгоритми машинного навчання тощо. Ці методи дозволяють ідентифікувати конкретні точки, які статистично відрізняються від інших точок в наборі даних [9]. Також важливо враховувати природу даних і

контекст дослідження. Аномалії можуть виникати з різних причин, і їх інтерпретація вимагає уважності та розуміння особливостей конкретного випадку.

Список використаних джерел:

1. Jungwirth R., Smith H., Willkomm E., Savolainen J., Alonso Villota M., Lebrun M., Aho A., Giannopoulos G. Hybrid threats: a comprehensive resilience ecosystem. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg. 2023. doi:10.2760/37899
2. Глосарій з гібридних загроз / за заг. ред. С. В.Гришко. 2021. 113 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/16258>
3. Корченко А. Методи ідентифікації аномальних станів для систем виявлення вторгнень: монографія. Київ, ЦП «Компринт». 2019. 361 с.
4. Колодчак О. Сучасні методи виявлення аномалій в системах виявлення вторгнень. *Вісник Національного ун-т «Львівська політехніка». Комп'ютерні системи та мережі*. 2012, 745. 98-104.
5. Мармоза А. Теорія статистики. К.: Центр учбової літератури. 2021. 592с.
6. Мазуренко В.П. Статистика: навч.-метод. посіб. К.: ВПЦ «Київський університет». 2006. 315 с.
7. Базовий індекс споживчих цін. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/bisc/bisc_u/arh_bisc_u.htm
8. Рівень безробіття в Україні. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
9. Schmidl S., Wenig Ph., Papenbrock Th. Anomaly detection in time series: a comprehensive evaluation. *Proceedings of the VLDB Endowment*, 2022, 15.9: 1779-1797. <https://doi.org/10.14778/3538598.3538602>

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ COVID-19: ГЛОБАЛЬНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІРИ

Шиманська Оксана

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-000-0084-3799>

Мацьків Валерія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Поширення пандемії COVID-19 загострило фінансово-економічні ризики в глобальній та національних економіках, зумовлені їх спадом, руйнуванням людського капіталу, фіскально-монетарними експансіями у розвинутих

країнах[1]. Такі умови посилили вразливість до глобальних ризиків для країн з високим ступенем торгівельної та фінансової відкритості, значними обсягами зовнішньо-боргових зобов'язань, дефіцитом внутрішніх фінансових ресурсів. До групи таких країн належить і Україна, що, водночас, актуалізує дослідження ковідної кризи та її економічних наслідків.

Дослідженням пандемії Covid-19 та її впливу на економіку займалися як зарубіжні, так і українські вчені, а саме: Д. Банерджі, М. Д'круз, Дж. Клабберс, К. Лаута, М. Маас, Дж. Флітвуд, В. Лазур, О. Пищуліна, Ф. Попадюк, Є. Солонина, І. Штогрін, В. Юрчишин та багато інших.

Пандемія Covid-19 зумовила поглиблення економічних проблем в масштабах світової економіки, що підтверджується ситуацією безпрецедентного, упродовж останніх 50 років, економічного спаду. Підтвердженням цього слугують значення основних індикаторів економічного розвитку, які відображені в табл. 1.

Табл. 1. Значення основних індикаторів економіки під час пандемії Covid-19 [2]

Індикатори, станом на кінець червня 2020 року	Країни						
	США	ЄС-28	Німеччина	Іспанія	Франція	Велика Британія	Україна
Річний темп зростання ВВП, %	-9,1	-14,4	-11,3	-21,1	-18,9	1,3	-11,4
Частка державного боргу до ВВП, %	107,0	79,3	59,8	99,5	98,1	80,7	50,3
Рівень безробіття, %	8,4	7,2	4,4	15,3	7,1	3,9	8,6
Рівень молодіжного безробіття, %	18,6	14,2	5,7	41,7	19,7	12,7	-
Індекс споживчих цін (ІСЦ)	260,0	105,0	106,0	104,0	105,0	108,5	99,8
Інфляція у річному вимірі, %	1,3	0,8	0,0	-0,5	0,2	1,7	2,5
Рівень промислового виробництва, %	-8,2	-1,6	-11,7	-6,4	-11,7	-1,8	-4,2
Довіра до бізнесу, в.п.	56,0	-25,6	92,6	-8,9	93,0	-1,0	90,8
Індекс споживчих настроїв, в.п.	74,1	-15,5	-1,8	49,9	94,0	-27,0	66,7

Як бачимо з табл. 1, вплив пандемії Covid-19 мав масштабні наслідки як для економік європейських країн, в тому числі й України, так і США. Відбулося не лише падіння доходів, банкрутство підприємств (табл. 2), а й найбільше за останніх десять років падіння ВВП.

Наслідки пандемії коронавірусної інфекції Covid-19 мають руйнівний вплив як на світову економіку цілому, так і на економіку країн. Через неготовність і відсутність ефективних механізмів боротьби з поширенням цієї загрози багато країн обмежили або повністю припинили транспортні

перевезення в межах або за межами своїх країн. Ця ситуація безпосередньо вплинула на функціонування підприємств та діяльність домогосподарств. Період пандемії Covid-19 репрезентує ланцюгову реакцію, яка відображає банкрутство компаній, втрату зайнятості частиною працівників або ж ситуацію тимчасових відпусток за власний рахунок, зниження продуктивності праці, зростання безробіття, різке падіння ВВП.

Табл. 2. Кількість підприємств-банкрутів в розрізі низки країн під час пандемії Covid-19 [2]

Показник, станом на кінець червня 2020 року (для усіх країн за виключенням України) та на кінець серпня 2020 року (у випадку України)	Країни						
	США	Бельгія	Німеччина	Іспанія	Франція	Велика Британія	Україна
Банкрутство підприємств, од.	22 482	484	1354	1111	122	2974	400

Пандемія загалом вплинула на світовий ринок, призводячи не лише до загрозливого економічного спаду, а й до змін в структурі пропозиції товарів / послуг та споживчого попиту. Зокрема останній зазнав змін, демонструючи підвищений інтерес до певних категорій товарів, таких як медичне обладнання та продукти харчування, тоді як інші галузі «відчули» значне падіння попиту. Замороження глобальних ланцюгів постачання та обмеження виробництва внаслідок пандемії спричинили дефіцит товарів на світовому ринку та призвели до перебоїв у їх постачанні. Пандемія викликала переосмислення глобальних ланцюгів постачання, стимулюючи бажання компаній та країн розвивати більш стійкі та регіонально зорієнтовані моделі. Викликана пандемією нестабільність призвела до коливань на валютних ринках та вплинула як на фінансову стійкість компаній, так і країн. Виявилось, що пандемія поглибила соціально-економічні нерівності як між країнами, так і всередині країн, підкреслюючи потребу в розвитку більш стійких та інклюзивних економічних моделей. Covid-19 став викликом, що вимагає від компаній та країн розвитку інновацій та гнучких стратегій для виживання та адаптації до нових реалій світового ринку. Пандемія підкреслила важливість міжнародної співпраці в справі боротьби з глобальними викликами, включаючи забезпечення доступу до ліків та вакцин. Водночас, пандемія послугувала драйвером електронної комерції та цифрових технологій, змушуючи компанії адаптуватися до роботи в онлайн-форматі. У підсумку, популярність віддаленої роботи та зміна моделі ведення бізнесу можуть спричинити довготривалі наслідки для організацій та професійного оточення.

Таким чином, ковідна кризи довела необхідність проведення комплексного аналізу ключових показників стану та розвитку економічної ситуації (темпу зростання ВВП, частки державного боргу, рівня безробіття, ІСЦ, рівня інфляції, промислового виробництва, бізнес-довіри та індексу довіри споживачів), що слугує підґрунтям вироблення ефективних шляхів її подолання.

Список використаних джерел:

1. Богдан Т. Зовнішньоекономічні виклики в період пандемії. LB.ua. 2021. 14 квітня. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/482385_zovnishnoekonomichni_vikliki.html (дата звернення 16.11.2023).
2. Macroeconomic statistics by country (2020). URL: <https://take-profit.org/statistics/> (дата звернення 16.11.2023).

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**MANAGEMENT OF LABOR PRODUCTIVITY OF THE LABOR
POTENTIAL OF THE TRANSPORT ENTERPRISE**

Antkiewicz Slawomir

D. in economic sciences, Professor of the Department of International Business
University of Gdansk, Gdansk, Poland

Sidenkov Hlib

Master's student

University of Gdansk, Gdansk, Poland

The success of any enterprise lies in the careful use of material, financial and human resources at the disposal of the enterprise, in optimizing the ratio of economic effect to the resources used and the price paid for their acquisition.

Labor resources are defined as that part of the population in Ukraine that is able to work and has the physical and mental abilities and knowledge necessary for a particular activity [1]. They include: people of working age, except for people with disabilities, who receive pensions, people who are already retired, and adolescents under 16 who are already working.

The labor resources of a transport company are those people who are engaged in activities at this company and invest their physical labor, abilities and skills in financial and economic activities and the fulfillment of tasks assigned to them.

The main task of the management is to properly use the company's labor force and select it for certain tasks. To characterize the labor potential from the quantitative side, the following indicators are used [2]:

- the number of industrial and production personnel and non-industrial personnel (dispatch group);
- the amount of working time that can be worked at a normal level of labor intensity (the limits of possible participation of an employee in labor);
- staff labor productivity.

A qualitative characterization of labor potential can be obtained by assessing

- physical and psychological state of the company's personnel;
- the amount of general and specialized knowledge, labor skills and abilities, educational and qualification levels of employees, etc;
- personal qualities of each team member, depending on the responsibility for the performance of tasks, conscious maturity, interests, involvement in the economic activity of the enterprise, etc. [2].

It is the final result obtained from a unit of costs associated with the use of the labor potential of an enterprise that is labor productivity, which determines the efficiency of selling transportation services in the demand market. This indicator is the basic one for measuring different levels: the economy as a whole, in certain

sectors and segments of economic development (areas of activity), at the level of an enterprise or its organizational unit [3]. This measurement is performed by calculating the amount of labor that was spent on the service.

At transport enterprises, "labor" is singled out as one and almost the only factor affecting the volume of services sold, which is calculated by measuring the number of employees or working hours worked. Variables in the technological and organizational state of the enterprise serve to increase labor efficiency. Labor productivity can also be increased by utilizing the unique experience of the transportation process and by maximizing the satisfaction of the needs of consumers of these services.

"Labor productivity" is only a component of "total productivity" because the latter provides complete information about all its components involved in the production of a service. This includes labor itself, finance, material and human resources, and other things necessary to meet market demand.

Therefore, labor productivity shows the overall result, which depends on many factors and is an important indicator of the improvement of the economic condition of the enterprise, and subsequently, the economic growth of the country. These factors include (Fig. 1) [3,4]:

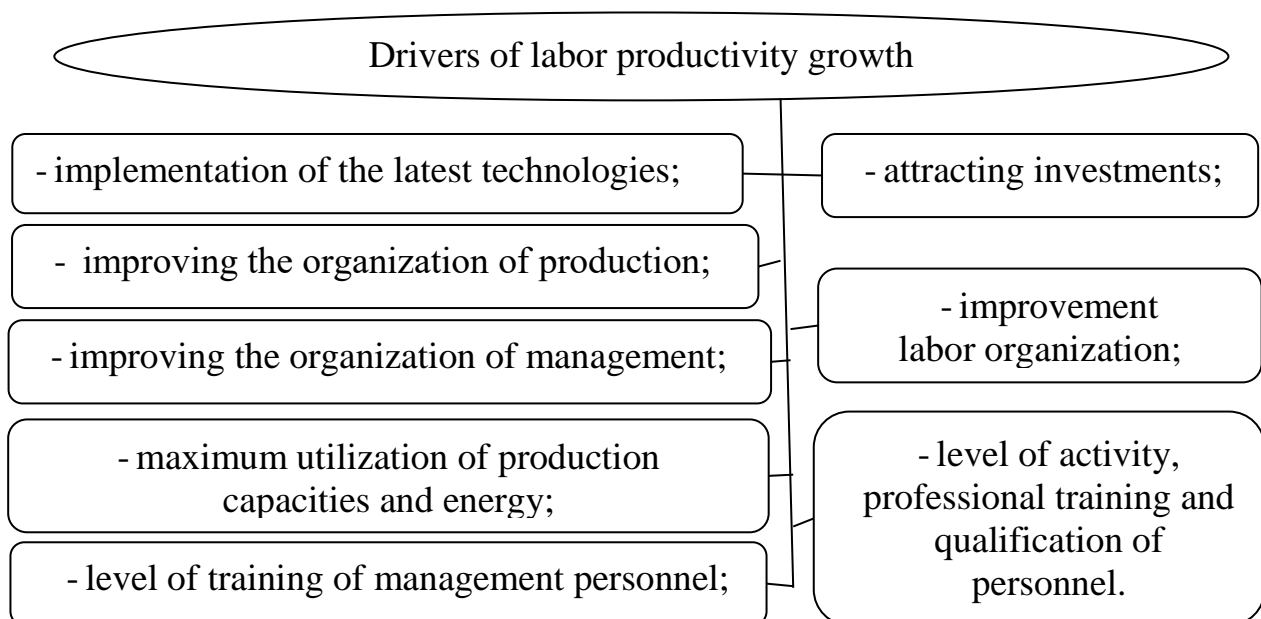


Figure 1. Drivers of labor productivity growth

Source: based on [3,4].

In the concept of labor productivity, "quality" is of great importance for a transport company that provides services, as it is quality that determines the suitability of the service for use and its compliance with all customer requirements. In essence, the concepts of "productivity" and "quality" are components of a single whole, since it is the quality of the service that ensures the growth of demand and contributes to the increase in labor productivity.

With the growth of labor productivity, each enterprise achieves strengthening of its own position in the market, and the growth of productivity leads to increased economic competition not only between enterprises, but also at the level of countries competing with each other [4].

Thus, labor productivity is not an end in itself or an independent process; it requires constant research, analysis and control at various levels by management and is an important indicator of the further use of the labor potential of a transport company.

References:

1. Kachan YE.P. (2014). *Upravlinnya trudovymy resursamy* [Management of labor resources]. Kyiv: Vydavnytstvo «Yurydychna knyha» [in Ukrainian].
2. Akulov M.H., Drabanich A.V., Yevas' T.V. (2012). *Ekonomika pratsi i sotsial'no trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations]. Navch. posib. K.: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
3. Khutorskoy P. (2015). *Shlyakhy pidvyshchennya produktyvnosti pratsi personalu* [Ways to increase staff productivity]. URL: http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html [in Ukrainian].
4. Ilyash O. Kantur ZH. (2009). *Produktyvnist' ta efektyvnist' pratsi, rezervy yi shlyakhy yikh pidvyshchennya* [Productivity and efficiency of labor, reserves and ways to increase them]. *Naukovyy posibnyk NLTU Ukrayiny*. Vyp. 19.1 S. 164–166 [in Ukrainian].

THE DYNAMIC CONNECTION BETWEEN BUSINESS COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Artemenko Lina

PhD in Economics. Associate Professor of the Management Department,
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic
Institute», Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

Zahorulko Tetiana

Master's student

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic
Institute», Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0591-68650>

In the global business environment, companies face many challenges and the need to adapt to new conditions. The development of digital technologies, the growth of social responsibility, the need for rational use of resources create new challenges for companies that need effective management strategies [1].

Previously, sustainable development and competitiveness were considered as separate aspects of management. However, the future of business lies in integrating the Sustainable Development Goals into business. Companies using this approach are ready for future challenges and have a chance to achieve a high level of competitiveness. The relationship between competitiveness and sustainable development is determined not only by the current needs of the business environment, but also by strategic importance for the future. Sustainable development encompasses rational use of resources, maintaining ecological balance, social responsibility and ethical business conduct.

Managing competitiveness on the basis of sustainable development requires a deep understanding of modern trends and the ability to implement innovative solutions. It is necessary to ensure a balance between ensuring efficient business operations and social responsibility. Understanding and implementing an effective management approach allows enterprises to effectively adapt to changes and maintain and increase competitiveness in the long term [1].

A key aspect of the relationship between competitiveness and sustainable development is their interaction. Sustainable development can become a source of competitive advantage. Integrating sustainable development into the business strategy contributes not only to improving the environmental and social impact, but strengthens the company's position in the market by attracting customers who value responsible business and high-quality standards. Consumers increasingly prefer companies that show responsibility and pay attention to social and environmental issues [2].

The planning of sustainable competitiveness approaches should consider the intricate interactions among economic levels and socio-economic and environmental dimensions. This expanded view, termed "sustainable competitiveness," emphasizes achieving competitiveness without jeopardizing future prospects. It encompasses aspects like high-quality growth, resource management, social equality, and human well-being. It is necessary to identify the interrelationships between SDGs and the concept of competitiveness, according to three different, but interrelated competitiveness categories, namely economic competitiveness, social competitiveness and environmental competitiveness [2;3].

Economic competitiveness refers to the ability of a country, region, or organization to create and maintain an economic environment that supports sustained, long-term growth. It involves factors such as productivity, innovation, infrastructure, labor market efficiency, and the overall business climate. Economically competitive entities are capable of attracting investments, fostering entrepreneurship, and adapting to global market changes.

Social competitiveness focuses on the quality of life and well-being within a community or society. It encompasses factors such as education, healthcare, social inclusion, income distribution, and overall societal cohesion. A socially competitive entity is one that invests in human capital, promotes social equity, and provides a high standard of living for its residents.

Environmental competitiveness pertains to the ability of a country, region, or organization to balance economic development with environmental sustainability. It involves managing natural resources responsibly, minimizing pollution, and addressing climate change concerns. An environmentally competitive entity seeks to achieve economic growth while preserving and protecting the environment for current and future generations.

Assessing competitiveness across these three dimensions provides a holistic understanding of the overall strengths and weaknesses of a country or organization, taking into account not only economic factors but also social and environmental considerations.

Table 1 summarizes key links between socio-economic and environmental competitiveness and SDG targets. It underscores the broad interconnections between SDGs and competitiveness, emphasizing that a target may impact various competitiveness dimensions. Policies aimed at achieving a specific goal could have diverse effects on competitiveness [2].

Table 1. Sustainable Development Goals and sustainable competitiveness

SDGs	Economic competitiveness	Social competitiveness	Environmental competitiveness
Goal 1. No poverty	Target: 1.4	Targets: 1.3; 1.4; 1.5; 1.b	Target: 1.5
Goal 2. Zero hunger	Targets: 2.3; 2.4; 2.a; 2.b; 2.c	Target: 2.3	Target: 2.4
Goal 3. Good health and well-being	Target: 3.c	Targets: 3.4; 3.8; 3.d	Target: 3.9
Goal 4. Quality Education		Targets: 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.7	
Goal 5. Gender equality	Targets: 5.4; 5.a	Targets: 5.4; 5.5; 5.c	
Goal 6. Clean water and sanitation			Targets: 6.3; 6.5; 6.6
Goal 7. Affordable and clean energy	Target: 7.a		Targets: 7.2; 7.3
Goal 8. Decent work and economic growth	Targets: 8.1; 8.2; 8.3; 8.10	Targets: 8.3; 8.5; 8.9	Targets: 8.4; 8.9
Goal 9. Industry, innovation and infrastructure	Targets: 9.1; 9.3	Targets: 9.1; 9.2	Target: 9.4
Goal 10. Reduced inequalities	Targets: 10.5; 10.b	Targets: 10.2; 10.3; 10.4	
Goal 11. Sustainable cities and economies		Targets: 11.1; 11.2; 11.3; 11.4	Targets: 11.4; 11.6; 11.b
Goal 12. Responsible consumption and production	Target: 12.c		Targets: 12.2; 12.3; 12.4; 12.5; 12.6; 12.7

SDGs	Economic competitiveness	Social competitiveness	Environmental competitiveness
Goal 13. Climate action			Targets: 13.1; 13.2; 13.3
Goal 14. Life below water	Targets: 14.6; 14.7; 14.b		Targets: 14.1; 14.2; 14.3; 14.4; 14.5
Goal 15. Life on land	Targets: 15.7; 15.b	Targets: 15.6; 15.9	Targets: 15.1; 15.2; 15.3; 15.4; 15.5
Goal 16. Peace, justice and strong institutions	Targets: 16.5; 16.6	Targets: 16.1; 16.3; 16.7; 16.b	
Goal 17. Partnership for the goals	All targets	All targets	All targets

Source:[2]

In modern business world, successful companies cannot ignore the importance of the relationship between competitiveness and sustainable development. These two aspects interact to promote business development, ensure long-term sustainability and create a positive impact on society and the environment. Companies that take this relationship into account in their strategies become leaders in today's business world, where responsibility and sustainability become not only a fashionable trend, but also a necessity for success.

References:

1. Artemenko L.P. Management of the competitiveness of an industrial enterprise: a summary of lectures [Electronic resource]: study guide for students. specialty 073 "Management", specialization "Management and business administration" / Igor Sikorsky KPI; arranged by: L.P. Artemenko. Electronic text data (1 file: 22995 Kbytes). Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2020. 180 p. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/33319>
2. Andreoni V., Miola A. (2016). Competitiveness and Sustainable Development. EUR 28316 EN. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union. 89 p. URL: <https://doi.org/10.2788/64453>
3. Corrigan, G., Crotti, R., Drzeniek, M., Serin, C. (2014). Assessing Progress Towards Sustainable Competitiveness. The Global Competitiveness Report, Chapter 1.2. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCR_Chapter1.2_2014-15.pdf

MANAGING THE RISKS OF QUALIFIED PERSONNEL IN CONFLICT CONDITIONS

Bashynska Iryna

Doctor of Economics, professor, professor of the Department of Economics
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4143-9277>

Matsenko Ihor

student

Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine

The topic of managing the risks associated with qualified personnel in conflict conditions holds paramount importance due to its multifaceted implications [1]. Firstly, it directly addresses the safety and well-being of individuals operating in highly volatile environments. These professionals often face life-threatening situations, and ensuring their safety is not only a moral obligation but also a legal and ethical responsibility for organizations and governing bodies.

Operational continuity in conflict zones heavily relies on the presence and expertise of these qualified personnel. Their skills and contributions are often indispensable to the success of missions, humanitarian efforts, or projects conducted in these areas. Therefore, safeguarding their presence becomes imperative for the seamless execution of tasks and objectives.

Furthermore, effective risk management in conflict zones significantly impacts an organization's reputation and credibility. Mishandling risks or neglecting personnel safety can tarnish an organization's image, leading to a loss of trust from stakeholders, including donors, partners, and the public [2; 3]. Conversely, demonstrating a commitment to safeguarding personnel enhances trust, credibility, and long-term partnerships.

Failure to adequately protect personnel can also have severe legal and financial ramifications. Organizations may face legal liabilities if they are found negligent in providing adequate security measures or support for their personnel. Additionally, the financial costs associated with mishaps, injuries, or loss of life can be substantial, impacting the organization's resources and sustainability.

Qualified personnel turnover means the loss of qualified personnel by organizations. Losing qualified personnel is risky especially for labor-intensive organizations such as the health sector [4].

"Qualified personnel" refers to individuals with specialized skills, expertise, and training essential for particular roles or tasks, especially in demanding or high-risk environments like conflict zones. These individuals are equipped with the knowledge and experience necessary to handle the complexities and challenges inherent in such settings.

In managing risks associated with qualified personnel in conflict conditions, several key principles guide effective risk management (fig. 1).

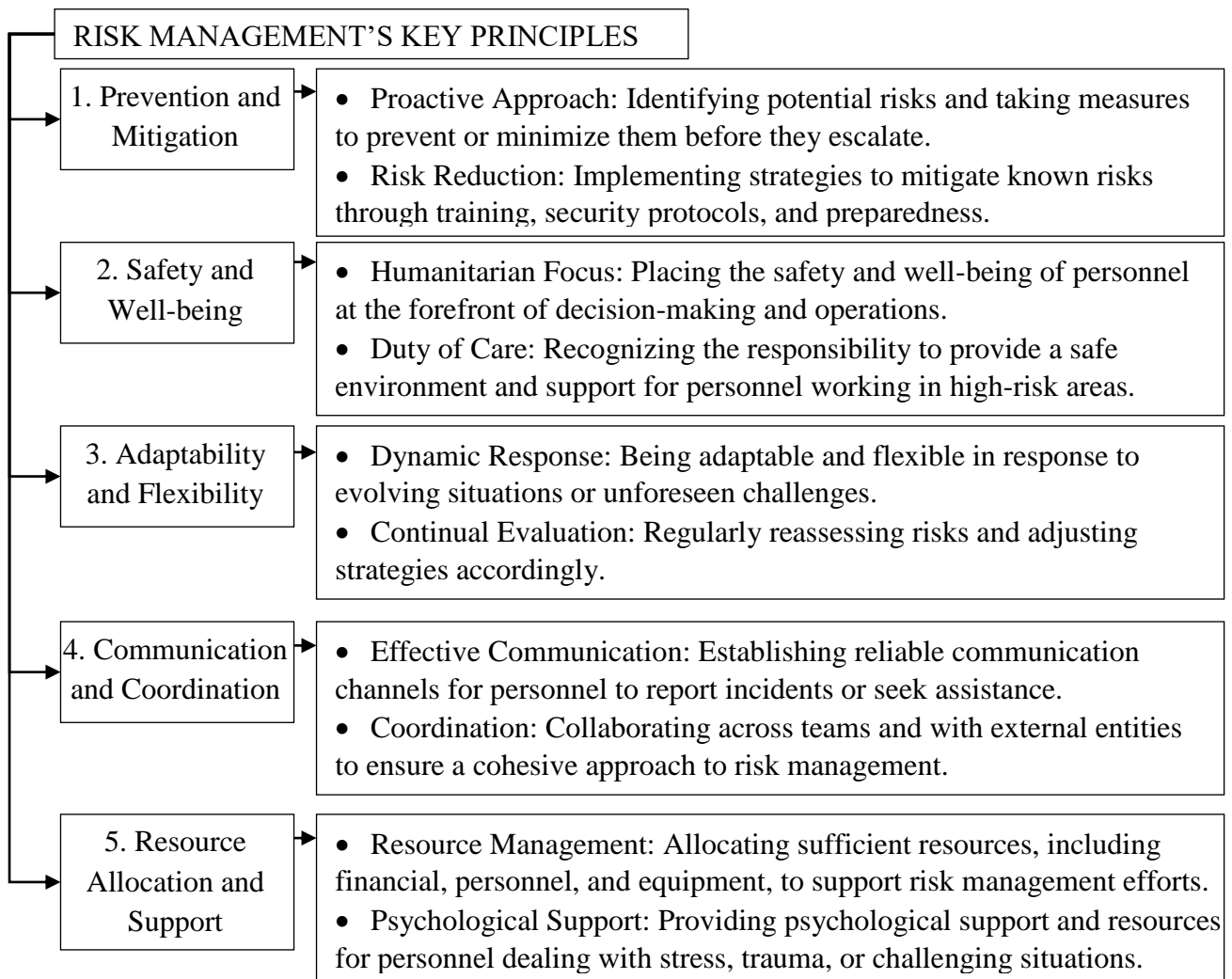


Figure 1. Key principles guide effective risk management of qualified personnel in conflict conditions (based on [2; 3; 5;])

These principles serve as guiding pillars, emphasizing the importance of proactive measures, personnel safety, adaptability, ethical conduct, continual improvement, resource allocation, effective communication, and collaboration in managing risks in conflict conditions involving qualified personnel.

Successful risk management of qualified personnel in conflict conditions culminates in a series of substantial outcomes that significantly impact both the individuals involved and the organizations overseeing their operations. Foremost among these outcomes is the assurance of enhanced safety and well-being for personnel working in high-risk environments. Through meticulous risk assessment and proactive measures, the threats and dangers inherent to conflict zones are mitigated, fostering a safer environment for those involved. Operational continuity and success represent another pivotal result. By effectively managing risks, qualified personnel can continue their missions and projects without significant disruptions.

Their expertise and contributions remain unimpeded, aiding in the achievement of goals despite the adversities posed by conflict conditions.

Furthermore, successful risk management profoundly influences an organization's reputation and credibility. Demonstrating a commitment to personnel safety not only builds trust among stakeholders but also bolsters an organization's reputation as a responsible entity operating in challenging environments. This, in turn, enhances its standing within the global community and among partners and donors. Mitigating risks also results in reduced legal and financial risks. Adequate risk management strategies minimize the potential for legal liabilities arising from incidents or accidents. Financially, it curtails the costs associated with emergencies, injuries, or interruptions in operations, safeguarding the organization's resources. Successful risk management not only ensures safety but also contributes to efficiency and informed decision-making. Swift and effective responses to emergencies are facilitated, enabling organizations to make informed decisions that optimize resource allocation and operational strategies. Continual learning and improvement are integral outcomes of effective risk management. By analyzing past incidents, organizations learn valuable lessons that contribute to the refinement and adaptation of risk management strategies, fostering a culture of resilience and adaptability.

Finally, successful risk management can significantly positively impact personnel morale. Alleviating stress and anxiety by creating a safer environment and providing support and resources boosts morale, thereby enhancing the overall well-being and productivity of personnel operating in conflict zones.

References

1. Філіппов В., Башинська І., Кондратьєва Л. Вплив пандемії COVID-19 та воєнного стану на трудові ресурси підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 498-509.
2. Bashynska, I. *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.
3. Kovalova, O., Malovichko, O., Shirobokova, O. Risk Management of Innovative Socially Significant Projects (On the Example of Urban Passenger Transport). *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. 11(4), 2020. pp. 294-305.
4. Demirkiran M., Erdem R., Taskaya S. Reflections of qualified personnel turnover to the ministry of health of the republic of Turkey: a phenomenological research. *Journal of Management, Marketing and Logistics*. 3(1). 2016. pp. 38-49.
5. Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проєктів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2. С. 11-13.
6. Alnuaimi H., Alhammadi T. Risk management in emergency situations. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №2/1'2020. С. 6-9.

PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS: THE CLASSICAL APPROACH

Obydienova Tetiana

PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Trade
Entrepreneurship,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

If a business is formed successfully and develops, then it itself becomes a project and begins to generate new areas of development, products, services, new enterprises and other projects. So far, there are not many such projects in the organization and there are no problems with people, money, results, risks within the control of the owners, but if they become more and control over resources begins to be lost, the questions immediately arise: what to do with a large number of projects and how to use them manage.

Regardless of how the business develops, managers, if they are interested in the development of the company, sooner or later come to understand the irreversibility of the development and implementation of the project management system in the organization, on the scale of the company or on the scale of individual business processes or business units.

Project management is a special type of management activity based on preparatory collegial development and implementation of a complex system model of actions to achieve the goal and mission of the organization.

Modern project management is a special type of management that can be applied to the management of any objects in one way or another. This is confirmed by the results of practical use of project management in various areas of modern management.

The existing project management methods contain all the world's experience in project management, accumulated over many decades of their practical activity.

Any project is a collection of a large cascade of tasks, relationships, terms and types of resources. Different projects require different levels of control. Much more important is a clear process, within which it is possible to structure each of the works, make a decomposition of each of them, get feedback, make changes, finish the task on time. Instead of managing time and resources, there is a process of managing the process.

Features of project management in modern conditions:

- the intellectual-intensive nature of the subject area of most projects;
- a small share in projects of economic activity related to material assets;
- the great dependence of the success of projects on external conditions, first of all on the behavior of the customer;

- increased risks, including the risk of time and budget violations, termination or adaptation of the project, unsuccessful implementation;
- increased requirements for quality, which have constructive, i.e. objectively verifiable actor;
- a high degree of individualization "for the client" and the importance of organizing "close" work with him;
- a high probability of the appearance of new, previously unperformed works, for which the methodology, technology and management system are created "on";
- high requirements for the qualifications of managers and executors, their high cost;
- the critical importance of the corporate formal system that supports communications and the knowledge base;
- special nature of budgeting, planning, control and accounting;
- greater unevenness of order progress, which makes it difficult to manage human structures;
- geographical remoteness of the client;
- the presence of several performers and their geographical distribution.

It is worth noting the great importance of the problem of human structures (both managers and specialists) in all its aspects for the project business.

The main distinguishing features of project management:

- focus on achieving specific goals, specific results;
- coordinated execution of multiple, interconnected actions;
- a limited duration in time, with a certain beginning and end.

Classic project management is the most common method of project management, which is based on the so-called cascade cycle, in which the task is transferred sequentially through stages resembling a stream.

The easiest way to make your project more manageable is to break it down into sequential steps. Traditional project management is based on such a linear structure.

This approach is aimed at projects that have strict restrictions on the sequence of tasks.

There are five stages of classic project management, but additional stages can be added if the project requires it.

At the first stage, which is defined as initiation, the project manager and the team determine the requirements for the project. At this stage, meetings and "brainstorming sessions" are often held, during which it is determined what the product of the project should be.

At the second stage - planning, the team decides how it will achieve the goal set at the previous stage. At this stage, the team clarifies and details the goals and results of the project, as well as the composition of work on it. Based on this information, the team forms a calendar plan and budget, assesses risks and identifies interested parties.

The third stage is development, at this stage the configuration of the future project or product and the technical methods of its achievement are determined.

The fourth stage is implementation, in this phase the main work on the project takes place. Following the developed plans, the content of the project, determined earlier, begins to be created, and the selected tasks are monitored.

The fifth stage - monitoring and completion of the project - this phase can consist of a simple transfer of the project results to the Customer or a long process of interaction with the customer regarding the improvement of the project and support of the project results. The latter refers to projects in the field of client service and software.

These stages are the base on which various project management methods are built. Different projects require different phases of implementation - for some three phases are enough, for others much more.

Due to the fact that classic project management is strictly tied to the execution of tasks, usually predetermined at the planning stage, the tools of calendar and network planning are perfect for the implementation of projects within the framework of this approach. The most common calendar-network planning tool is the Gantt chart. There are many tools for its construction - from simple tables like Excel and Smartsheet to professional software packages like Microsoft Project.

Today, it is often said that the classic waterfall approach is outdated, but the great advantage of this approach is that it requires the Customer and the company management to define what they want to get already at the first stage of the project. Early inclusion brings a certain stability to the work of the project, and planning allows you to streamline the implementation of the project.

In addition, this approach involves monitoring indicators and testing, which is absolutely necessary for real projects of various scales.

Potentially, the classic approach allows you to avoid stress due to the availability of spare time at each stage, laid down in case of any complications and realization of risks. In addition, with a properly conducted planning phase, the project manager always knows what resources he has. Even if this assessment is not always accurate.

The main weakness of classical project management is lack of tolerance for changes. Currently, the classical approach is the basis of construction and engineering projects, in which the content of the project remains practically unchanged throughout the project. But if resources and time are not key constraints in the project, and the content of the project is subject to change, then it is worth looking at other project management systems.

References:

1. Blaha N. V. *Upravlinnia proiektamy : navch. posibnyk*. L'viv : L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 152 s.
2. Andrieieva T. Ye., Petrovs'ka T. E. & Tytar T. S. *Proektnyj menedzhment iak zasib dosiahnennia mety pidpriumstva*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2011. № 34. S. 364 – 370.

СТРАТЕГІЯ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИСТОЯННЯ ВИКЛИКАМ І ЗАГРОЗАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бондар-Підгурська Оксана

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

ORCID: 0000-0001-7792-4023

Пархоменко Роза

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

Сердюк Валерія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

В період війни та повоєнної розбудови економіки України усі суб'єкти господарської діяльності перебувають у станах невизначеності та турбулентності, стикаються з різними деструктивними чинниками та процесами. Перед підприємствами виникають нові, непередбачувані виклики та загрози, котрі мають бути проаналізовані ними, а результати такого аналізу повинні стати частиною удосконаленої системи економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Під *викликом* розуміємо об'єктивний стан певного рівня деякої напруженості, що виникає всередині підприємства як системи і потребує готовності суб'єктів господарювання протистояти йому. Дане протиріччя між наявним станом системи і потребою у внутрішніх змінах, а основною відмінністю виклику від ризиків, загроз і небезпек є те, що він сам по собі є не деструктивним чинником, а є лише відображенням наявної ситуації.

Водночас *загроза* – це вже реальна подія, коли небезпека переходить зі стану можливості у реальну площину [1]. Так, І за джерелами виникнення всі загрози можна поділити на: 1) внутрішні (загрози, які пов'язані з недоліками та прорахунками у діяльності самого підприємства, які можуть призвести до негативних наслідків): 1.1) загроза нераціональної організаційної структури підприємства, що може містити в собі загрозу її неефективної побудови – зайві підрозділи та несправедливе навантаження на працівників; 1.2) загроза неефективного функціонування системи управління, що передбачає неефективне керівництво підприємством, низький рівень результативності прийнятих ними управлінських рішень; 1.3) інформаційна загроза. Загроза інформаційній безпеці полягає несанкціонованому доступі до інформаційної бази підприємства, недостатньому захисті комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації, відтік внутрішньої документації, недостовірність і несвоєчасність інформації; 1.4) техніко-технологічна загроза, полягає в тому, що застаріле обладнання або вихід його з ладу можуть негативно вплинути на

роботу підприємства, зробити його неконкурентоспроможним; 1.5) фінансова загроза виникає через неефективну фінансову політику підприємства, що проявляється у значних витратах і збитках, зниженні заробітної плати, неможливості оновлення обладнання, залежності від інших фінансових установ тощо; 1.6) персонал-загроза проявляється у: порушенні порядку використання технічних, інформаційних і телекомунікаційних засобів і систем, інші порушення порядку та правил; протиправних або злочинних діях співробітників; недотриманні встановленого режиму збереження комерційної таємниці. 2) **зовнішні** (загрози, джерела яких перебувають поза межами підприємства, їх важко передбачити, а тому важко своєчасно вжити відповідних контрзаходів). *Основними зовнішніми загрозами діяльності підприємств в Україні є:* а) адміністративні, б) політичні, в) економічні, д) правові, ж) конкурентні, 3) кримінальні, к) науково-технічні, л) міжнародні тощо. При цьому, в контексті складових стратегії національної стійкості України до основних загроз зараховують такі види: 2.1) комунікаційно-мережево-інформаційна загроза; 2.2) екологічна та кліматична загрози; 2.3) економічна загроза; 2.4) енергетична загроза; 2.5) соціально-політична й правова загроза; 2.6) гуманітарна загроза; 2.7) духовно-культурна загроза; 2.8) освітня й наукова загрози; 2.9) військово-політична загроза. II) *За ступенем тяжкості, спричинених ними наслідків загрози* поділяють на такі: а) з низьким ступенем тяжкості; б) з середнім ступенем тяжкості; в) з високим ступенем тяжкості наслідків. III) *За ступенем імовірності* загрози можуть бути: малоімовірними та реальними. IV) *За суб'єктами загроз:* а) з боку несумлінних конкурентів; б) з боку кримінальних структур; в) з боку контрагентів; д) з боку співробітників тощо. V) *За об'єктами зазіхань:* а) загрози трудовим ресурсам; б) загрози матеріальним ресурсам; в) загрози фінансовим ресурсам; д) загрози інформаційним ресурсам. VI) *За впливом на стадії діяльності:* а) на організаційному етапі; б) на етапі ведення діяльності; в) на етапі закінчення діяльності.

Наведена вище узагальнена класифікація загроз діяльності підприємствам підтверджує їх різноманітність, неоднозначність, складність, а також дозволяє припустити, що загрози його економічній безпеці можуть належати одночасно до різних груп класифікації. В Україні існує велика кількість загроз розвитку підприємств залежно від сфери їхньої діяльності, тому ці загрози майже завжди носять індивідуальний і ситуативний характер [2].

Для протидії кожному виду загроз доцільно використовувати відповідні технології, методи та засоби гарантування економічної безпеки. Такий підхід дозволяє класифікувати загрози та визначити найбільш ефективні заходи щодо протидії їм. Так, варто розглянути дієві інструменти протистояння наявним і потенційним викликам і загрозам. На основі вищевикладеного зробимо спробу узагальнення викликів і загроз у XXI столітті у форматі підтримки стійкості систем. З цією метою застосуємо інтегрований і ситуаційний підходи (рис. 1). Серед них чинне місце належить стратегії та інноваційній діяльності, вмиле,

вчасне та професійне застосування яких стане основою успішної діяльності більшості суб'єктів господарювання [3-4] (рис. 1).



Рис. 1. Стратегія та інноваційна діяльність як інструменти протистояння викликам і загрозам розвитку підприємства

Джерело: узагальнено та побудовано авторами

Таким чином, досліджено, вивчено та узагальнено виклики і загрози розвитку підприємств у XXI столітті, котрі в умовах глобалізованого світу є одночасно і внутрішніми, і зовнішніми. Наголошено на важливості усвідомлення ймовірності переходу викликів у ризики та загрози, а також те, наскільки вірогідним є реальний прояв потенційних небезпек. Рекомендовано інноваційну діяльність і стратегію розвитку підприємства позиціонувати як інструменти управління, котрі дозволять протистояти викликам і загрозам. Зауважено, що ефективне формування та реалізація стратегії розвитку підприємства має органічно поєднуватися з менеджментом і активізацією його інноваційної діяльності. Це поєднання полягає у тому, що інноваційна діяльність має передбачатися стратегією розвитку підприємства. Таке динамічне сполучення «стратегії розвитку» та «інноваційної діяльності» несе в собі синергетичний ефект, який забезпечить життєздатність («резистентність») і стійкість підприємства та стане надійним інструментом управління в умовах протистояння викликам і загрозам його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Bondar-Pidhurska Oksana. Formation and implementation of the development strategy of Ukraine's health care institutions in the challenges and threats conditions of the XXI century: directions of increase in efficiency. *The EU Cohesion policy and healthy national development: Management and promotion in Ukraine*: monograph / Edited by N. Letunovska, L. Saher, Rosokhata. Publishing

House: Centre of Sociological Research, Szczecin (Poland), 2023. 645 p. Part 4.4. P. 487-512.

2. Бондар О. В. Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Серія: Економічні науки. 2008. № 4 (31). С. 114–119.

3. Бондар О. В. Формування інноваційної стратегії підприємства. *Вісник КДТЕУ*. №2. С. 62-67.

4. Бондар О.В. Глебова А.О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ.: «Освіта України», 2013. 480 с.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТRENДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Варава Влада

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти)

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5406-5123>

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Менеджмент – це процес керування розвитком, підтримкою та розподілом ресурсів для досягнення цілей організації. У зв'язку з глобалізаційними процесами він є динамічним та постійно розвивається, щоб задовольнити потреби споживача, а також мати змогу стійко і миттєво приймати наступні виклики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

1. Економічні коливання.

Економічна невизначеність, ймовірно, є одним із найбільших викликів для компаній у 2023 році. Геополітична напруженість, інфляція, коливання валют і збої в ланцюжках поставок можуть вплинути на фінансові результати компанії. Компанії повинні підтримувати гнучку бізнес-модель, яка може швидко адаптуватися до мінливих умов ринку. Це може включати розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, диверсифікацію ланцюгів постачання та ретельний моніторинг економічних показників.

2. Технологічний збій.

Швидкий технологічний прогрес руйнує традиційні бізнес-моделі, особливо в таких сферах, як штучний інтелект, автоматизація та кібербезпека. Компанії потребують впровадження цих нових технологій, щоб залишатись

конкурентоспроможними. Однак впровадження цих технологій пов'язане зі значними ризиками, наприклад, конфіденційністю даних.

3. Зміна уподобань та попиту споживачів.

Уподобання та поведінка споживачів можуть швидко змінюватися. Компанії повинні випереджати ці зміни, постійно впроваджуючи інновації та адаптуючи свої товари та послуги відповідно до мінливих потреб своїх клієнтів.

Це може передбачати використання аналітики даних і дослідження ринку для виявлення тенденцій і нових розробок.

4. Таланти на ринку праці.

Залучення та утримання найкращих талантів залишається серйозною проблемою для бізнесу. Компанії повинні розвивати сильний бренд роботодавця, пропонувати конкурентоспроможну винагороду та переваги, а також надавати можливості для кар'єрного зростання та розвитку. Це особливо важливо в галузях, де існує гостра конкуренція за висококваліфіковану робочу силу.

5. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність.

Споживачі все більше стурбовані впливом бізнесу на навколишнє середовище та суспільство. Компанії повинні продемонструвати свою прихильність до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, впроваджуючи екологічні практики, зменшуючи відходи та підтримуючи місцеві громади. Невиконання цього може призвести до погіршення репутації та втрати лояльності клієнтів [1].

У зв'язку з описаними вище проблемами виникають закономірності протистояння даним викликам та застосування окремих інструментів та засобів (табл. 1).

Таблиця 1. Сучасні тренди менеджменту

Тренд	Сутність
Якісна комунікація	<ul style="list-style-type: none">- розмови віч-на-віч;- постійний та своєчасний зворотній зв'язок;- перевірки продуктивності шляхом анкетувань, опитувань;- підвищення вмотивованості та бажання вдосконалення
Застосування системи SMART-цілей	<ul style="list-style-type: none">- конкретність, чіткість, визначеність;- конкретні критерії, якими вимірюють прогрес у досягненні мети;- досяжність;- реалістичність, відповідність меті;- чітково визначений графік досягнення, створення терміновості утримання результату

Розвиток працівників	-збільшення кількості онлайн/цифрових інструментів навчання; - гейміфікація; - персоналізований тренінг
Цифровізація	-інструменти керування продуктивністю; - програмне забезпечення моніторингу виконаної роботи працівників; - допоміжні засоби співпраці та віртуальні робочі простори, корпоративні платформи
Штучний інтелект	- аналіз об'ємних даних; - визначеність закономірностей, попередження про виникнення ризиків та збитків; - формування індивідуальних звітів за якісними та кількісними показниками

Джерело: сформовано авторами за [2].

Отже, зважаючи на результати дослідження, можемо зробити висновок, що менеджмент є важливим фактором як підтримки, так і розвитку організації. Але через виклики, що виникають на тлі глобалізації, необхідно впроваджувати актуальні інструменти та засоби в менеджменті, що стають трендами у всьому світі.

Список використаних джерел

1. Talent Insider. The 5 Biggest Business Challenges in 2023 and Beyond. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/5-biggest-business-challenges-2023-beyond-talentinsider/> (дата звернення 17.11.2023).
2. The performance management trends we've seen play out sofarin 2023. Weekly10. URL: <https://www.weekly10.com/performance-management-trends-2023/> (дата звернення 17.11.2023).

ЛІДЕРСТВО ЧЕРЕЗ ДІАЛОГ: РОЛЬ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Власова Валентина

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Недопас Руслан

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Попова Наталія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасні керівники мають важливі завдання, а саме, зберегти підприємство, забезпечити фізичну безпеку працівників, утримати висококваліфіковані кадри та сприяти командній роботі. Інколи всі ці завдання виконуються на межі фізичних можливостей керівника. Лідерство через діалог визначається як ключовий елемент успішної післявоєнної реконструкції, успіх якої залежить від вміння керівників ефективно спілкуватися та використовувати комунікативні компетентності.

Формування комунікативної компетентності керівників підприємств є процесом набуття ними соціально-перцептивних характеристик спілкування та майстерності їх застосування у комунікативній діяльності в процесі управління. До таких характеристик відносять стратегії та тактики комунікації, стилі комунікації, механізми впливу на особистість та механізми взаєморозуміння в процесі спілкування. Також ми відносимо до них низку важливих характеристик емоційної, когнітивної та поведінкової сфери, адже вони визначають точність і адекватність міжособистісного сприйняття в процесі комунікації.

З початком війни керівники змушені переглядати стратегії розвитку своїх компаній [1], релокувати бізнес у безпечне місце, починати все з нуля. У кожного бізнесу своя історія: хтось зберіг команду, інші частково, співробітники багатьох підприємств на передовій. У деяких керівників та їхніх співробітників спостерігається посттравматичний синдром. Відповідно комунікації по новому відбуваються. Варто зазначити, що навіть у безпечних умовах керівники стикнуться з низкою проблем, це і посттравматичний синдром працевлаштованих ВПО, ветеранів АТО, емоційне вигорання, відсутність емпатії чи навпаки гіпертрофована емпатія. Керівники стикаються з тим, що підлеглі після повернення із зони бойових дій маючи певний досвід та нові навички, переносять їх на цивільне життя [2]. Все це потребує від керівника

значних зусиль, щоб направити діяльність в правильне русло, на розбудову підприємства, впровадження інноваційних технологій.

Більшість управлінців вважає, що основним, базовим стилем керівництва для сучасного менеджменту є демократичний, і найбільше складним.

Виділяють головні складові даного стилю:

- повага й довіра до людей,
- здатність до критичного ставлення до власної поведінки й роботи,
- уміння максимально залучити членів команди до спільної діяльності на всіх її етапах.

Відповідно, за цим стилем комунікації передбачають певний діалог.

Діалогічність – це напружена робота, спрямована на досягнення взаєморозуміння, осягнення світу іншої людини в процесі спілкування з нею. Діалогічність дозволяє значно уникати помилок, пов'язаних із такими явищами міжособистісного спілкування, як «оціночні стереотипи», «ідеалізація», «ефект ореолу» і т.п. [1]. Коли виникає завдання узгодження дій, досягнення взаєморозуміння, розв'язання міжособистісного конфлікту, керівник вступає в діалог, щоб знайти правильне рішення.

Ще однією важливою комунікативною компетентністю керівника в післявоєнний період є здатність оперативно визначати загальний характер тієї чи іншої психологічної реальності. Власне кажучи, ця компетентність і сьогодні дуже важлива. Однаково важливі для керівника такі рівні чутливості:

- уміння розпізнавати загальні характеристики різних типів людей, враховуючи соціальні, психологічні, статево-вікові особливості, допомагає поставляти точні завдання підлеглим і ефективно контролювати їх виконання.
- розуміння унікальності та індивідуальності кожної людини дозволяє керівникові виділити серед підлеглих тих, хто здатний виконати специфічні завдання і генерувати новаторські та креативні ідеї.

Отже, лідерство через діалог сприятиме виробленню спільної візії майбутнього, що є важливим для мобілізації ресурсів та підтримки працівників.

Список використаних джерел:

1. Vlasova Valentyna, Kateryna Olikh. 2022. The role of the operating response strategy during the war. *Scientific Collection «InterConf»*, no. 111 (June):34-37. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/567>
2. Тарновська І.В., Власова В.П. Активізація підприємницької ініціативи як спосіб забезпечення зайнятості ветеранів АТО/ООС: українська практика та світовий досвід. *Проблеми економіки: наук. журн.* № 4 (50), Харків, 2021. С. 203-210. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-203-210>
3. Васильченко М.І., Гришко В.В. *Комунікативний менеджмент* : навч. посіб. Полтава, 2018. 208 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Власова Валентина

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Оліхненко Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5481-7823>

Формування поняття «організаційно-економічного механізму» сягає давніх часів, коли розвиток суспільства вимагав системи управління та організації економічних процесів. Зміни у визначенні та розумінні цього терміну відбувалися протягом різних історичних періодів, від класичних теорій управління до сучасних досліджень в галузі організаційної поведінки. Термін «економічний механізм» має грецьке походження і складається з двох частин: (oikos), що означає «дім» або «господарство» і (mēkhanē), що перекладається як «механізм» або «машинерія» [1]. Тобто, буквально термін «економічний механізм» можна розглядати як «систему або машину для управління господарством або господарськими процесами» [2].

Вітчизняні науковці протягом 60-80 років двадцятого століття активно працювали над вирішенням невирішених теоретичних і практичних аспектів економічних трансформацій. Вони зосереджували увагу на удосконаленні господарського механізму та намагалися впровадити реформи в системи планування і економічного стимулювання [3]. Також вони вивчали існуючі на той час форми організаційно-господарської діяльності, які перебували у глибокій суперечності з можливостями економічного зростання. Після здобуття незалежності ці дослідження продовжувалися, адже економічна система держави зазнала кардинальних змін.

У контексті глобального розвитку та технологічних змін, поняття організаційно-економічного механізму пройшло нові виклики і модифікації, віддзеркалюючи сучасні потреби управління. Термін «економічний механізм» також є ключовим у сучасних економічних дослідженнях та управлінні, оскільки він визначає систему правил, законів і інструментів, які використовуються для регулювання господарських процесів на мікро- та макрорівні, а також в різних сферах діяльності, включаючи підприємництво, фінанси, торгівлю, інвестиції і багато інших.

Визначення тлумачення поняття «економічний механізм» дає можливість перейти до визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм».

Організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглянути як сукупність організаційно-економічних важелів, що впливають на економічні та організаційні параметри управління системою, яка сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отримання конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [3].

Транспортна інфраструктура відіграє важливу роль у сучасному світі, сприяючи зручності та ефективності переміщення товарів та осіб. Підприємства, які працюють у цій сфері, відіграють ключову роль у забезпеченні надійного та безперервного функціонування транспортної системи. Розвиток та підтримка цих підприємств є важливим завданням для країни та господарства загалом. Ефективний економічний механізм розвитку підприємств транспортної інфраструктури відіграє критичну роль у забезпеченні сталого та збалансованого розвитку цієї галузі.

Специфіка транспортної інфраструктури полягає в її великих капіталовкладеннях та довгостроковому характері. Побудова, підтримка та модернізація транспортної інфраструктури вимагає значних фінансових ресурсів. Таким чином, однією з основних складових економічного механізму розвитку підприємств транспортної інфраструктури є забезпечення їх фінансової стійкості та доступу до необхідних інвестицій.

Важливо враховувати, що транспортна інфраструктура має бути конкурентоздатною та відповідати потребам сучасного суспільства. Це передбачає не лише будівництво нових об'єктів, але й підтримку існуючих, а також постійну модернізацію і оптимізацію, а в сучасних українських умовах ще й відновлення. Розвиток транспортної інфраструктури вимагає постійного вдосконалення технологій та методів управління.

Для досягнення цих цілей потрібен ефективний економічний механізм, який включає в себе наступні ключові аспекти:

1. фінансування та інвестиції;
2. регулювання та стимулювання;
3. доступ до ринку;
4. інновації та технології;
5. екологічна стійкість.

Усі ці аспекти утворюють комплексний економічний механізм розвитку підприємств транспортної інфраструктури. Забезпечення сталого розвитку та конкурентоздатності цих підприємств є важливим завданням для кожної країни, оскільки вони впливають на господарський розвиток та життя населення. Здійснення ефективного економічного механізму допоможе забезпечити розвиток транспортної інфраструктури, підвищити якість послуг і забезпечити сталу економічну динаміку.

Через недостатній рівень державних та приватних інвестицій транспортна інфраструктура України на початок 2022 року перебували на рівні задоволення базових потреб економіки. В Україні за перший рік повномасштабної війни майже вдвічі скоротився обсяг вантажних перевезень залізничним,

автомобільним, водним, авіаційним, трубопровідним транспортом. Кількість перевезених пасажирів – автомобільним, авіаційним, залізничним та міським електротранспортом (трамваї, метро, тролейбуси) – впала майже на 40%. [4].

Аналіз наукових джерел, показав, що на сьогодні багато є дослідження пов'язаних із розвитком підприємств транспортної інфраструктури. Науковці приділяють багато уваги різним аспектам, наприклад, розробці економічного механізму визначення концесійних платежів при реалізації проєктів ДПП у морських торговельних, економічно-організаційному механізмі інноваційного розвитку морських портів, організаційно-економічному механізмі управління розвитком підприємств залізничного транспорту, організаційно-економічному механізмі забезпечення сталого розвитку авіакомпанії і т.д. [5]. Проте, в умовах турбулентності [6], варто продовжувати дослідження пов'язані із вдосконаленням організаційно-економічного механізму розвитку транспортних підприємств. Сьогодні підприємства транспортної інфраструктури зазнали колосальних збитків, в водночас вони мають працювати, особливо, ті які належать до критичної інфраструктури, відповідно, розробляються нові стратегії розвитку. В подальших дослідженнях буде приділена увага визначенню складових економічного механізму для підприємств транспортної інфраструктури

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Поленчук, В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. Випуск 45, 2011. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67078/27-Polenchuk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.11.2023).
3. Хоменко, І., Волинець, Л., Горобінська, І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, с. 86-92. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-11. (дата звернення: 10.11.2023).
4. Як повномасштабна війна вплинула на обсяги перевезень в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahy-perevezen-ukrayini> (дата звернення: 13.11.2023).
5. Бабина О.Є., Власова В.П. Економічний механізм визначення концесійних платежів при реалізації проєктів ДПП у морських торговельних портах України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. с. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_28. (дата звернення: 14.11.2023).
6. Власова В.П. Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>. (дата звернення: 14.11.2023).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Власова Валентина

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Чумак Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2345-5369>

В умовах військового стану в Україні важливість інвестиційної підтримки транспортних підприємств не змінилася. Ці інвестиції стануть ключовим інструментом для відновлення та модернізації транспортної інфраструктури, сприяючи відновленню нормального функціонування економіки та забезпеченню національної стійкості в умовах воєнного напруження.

Транспортним підприємства для того, щоб отримати інвестиції треба боротися за потенційного інвестора. В такому випадку необхідно вибудувати грамотну інвестиційну стратегію, яка сприятиме зростанню інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість – це поняття, яке визначає, наскільки привабливим є певний об'єкт, чи підприємство для інвесторів.

На сьогоднішній момент різноманітні дослідники не можуть подати єдиного визначення сутності інвестиційної привабливості, оскільки кожен учасник, який має прямі відносини до процесу інвестування, вкладає в інвестиційну привабливість своє тлумачення. Проте, аналізуючи різні трактування визначення «інвестиційна привабливість підприємства», можна узагальнити, що всі автори розглядають інвестиційну привабливість як характеристику об'єкта інвестування в цілому та розглядають її як інтегральний показник. Іншими словами, це певна характеристика? що узагальнює доцільності інвестування в певний об'єкт з точки зору конкретного інвестора.

Інвестиційна привабливість транспортного підприємства складається з наступних ключових компонентів, рис 1.

Оцінювання інвестиційної привабливості охоплює комплекс діагностичних задач, значна кількість яких обумовлена внутрішніми потребами підприємства та відповідно виникає в системі управління його інноваційно-інвестиційним розвитком. До цих завдань відносяться: визначення можливих джерел і методів повертання інвестицій, виявлення невикористаних резервів і встановлення шляхів та заходів для підвищення рівня інвестиційної привабливості, обґрунтування пріоритетності вибору об'єктів інвестування, що

передбачає внутрішнє діагностування стану та результатів економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Ефективність інфраструктури	<ul style="list-style-type: none">• Розвинена та сучасна транспортна інфраструктура є однією з основних складових інвестиційної привабливості. Це включає якість доріг, портів, аеропортів, залізничних та інших транспортних засобів
Фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none">• Інвестори оцінюють фінансову стійкість транспортного підприємства, його прибутковість та можливість генерації прибутку в майбутньому.
Технологічна сучасність	<ul style="list-style-type: none">• Використання сучасних технологій у транспортних операціях сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства
Ступінь ризику	<ul style="list-style-type: none">• Інвестори оцінюють рівень ризику, пов'язаний з діяльністю транспортного підприємства, включаючи ризики, пов'язані з політичними, економічними та природними чинниками.
Стан та розвиток ринку:	<ul style="list-style-type: none">• Попит на транспортні послуги та перспективи ринку в цілому впливають на привабливість інвестицій у транспортне підприємство.
Менеджмент та команда	<ul style="list-style-type: none">• Кваліфікація та досвід менеджменту грають важливу роль у визначенні інвестиційної привабливості. Досвідчені та компетентні лідери сприяють успішному управлінню та реалізації стратегічних цілей.
Законодавче регулювання	<ul style="list-style-type: none">• Інвестори оцінюють рівень стабільності та передбачуваності законодавчого середовища, включаючи податкову та регуляторну політику.

Рисунок 1. Ключові компоненти інвестиційної привабливості транспортного підприємства

Джерело: узагальнено авторами за [2,3].

З іншого боку, є необхідність зовнішнього оцінювання підприємства як потенційного об'єкта для інвестування. Це містить дві основні завдання: по-

перше, визначення можливостей повернення основної суми боргу та сплати відсотків через аналіз ліквідності майна та платоспроможності підприємства; по-друге, визначення ефективності економічної діяльності, будь то загальна прибутковість господарювання (прибуток відносно сукупних активів) або конкретного інвестиційного проєкту (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності). Результати цього діагностування впливають на погляд інвестора та, відповідно, на його рішення щодо вкладання коштів або майна.

Інвестиційна привабливість є інтегральним показником, який дозволяє оцінити переваги та недоліки окремих об'єктів і показує, наскільки вигідно вкладати капітал у певний об'єкт з позиції конкретного інвестора відповідно до сформованих ним критеріїв та до того як підприємства адаптувалися до умов воєнного часу [4].

Згідно з методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій, інвестиційна привабливість підприємства визначається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, що може визначатися оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки.

Поняття інвестиційної привабливості постійно потребує уточнення. У випадку привабливості транспортних підприємств ключовими факторами є: технічний стан та модернізація транспортних засобів, інфраструктура, логістика та ланцюги постачань, енергоефективність, конкуренція і нормативно-правова база, державна підтримка та ступінь ризикованості.

Список використаних джерел:

1. Гудкова В.П., Кравченко О.О., Творонович В.І. Діагностика інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. с. 95-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_2_13 (дата звернення: 09.11.2023).
2. Vlasova, Valentina and Palyvoda, Olena and Karpenko, Oksana and Bondar, Nataliia, (September 22, 2020). (2020). Evaluation of seaports' investment attractiveness. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(3), 160-174, [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17\(3\).2020.13](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17(3).2020.13), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3697290> (дата звернення: 09.11.2023).
3. Бабина О.Є., Власова В.П. Економічний механізм визначення концесійних платежів при реалізації проєктів ДПП у морських торговельних портах України. *Бізнес Інформ*. 2015 № 2. с. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_28. (дата звернення: 09.11.2023).
4. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 116–122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>(дата звернення: 09.11.2023).

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Войтко Антоніна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Лідерство, як новий напрям для дослідження виник приблизно наприкінці ХХ століття в сучасному менеджменті внаслідок соціологізації як відповідь на потреби суспільства більш повно використовувати та удосконалювати творчий потенціал робітників [1,с.157].

Лідерство – це мистецтво керувати персоналом, власним життям, свідомо будувати свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток. Це є здатність впливати на людей та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення спільної мети [2].

Лідер – це людина, яка повинна задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за рамки законів і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних вчинків [3].

Сфера в якій діє лідер має широкий спектр застосування. До неї відносять такі поняття як: групова динаміка, внутрішньогрупові та міжгрупові відносини, керування явищами та сторонами життя колективу.

Вплив лідера формує певні групові цілі, ролі та певні характеристики, як: згуртованість, інтеграція, солідарність.

Також слід зазначити, що лідерство – це один із підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент) [1, с. 157].

Лідерство включає в себе саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Така робота над собою дає змогу розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості та здібності.

Основна мета лідерства полягає в тому, щоб: максимально використовувати можливості персоналу; свідомо керувати організацією; переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Процес лідерства в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз (окремі функції не обов'язково суворо слідують одна за одною, а можуть переплітатися.):

1. Постановка мети (цілі) – аналіз і формування особистих цілей.
2. Планування – розробка планів та інших варіантів своєї діяльності.

3. Прийняття рішень у конкретних справах.

4. Організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація власного трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.

5. Контроль – самоконтроль і контроль результатів (у разі необхідності – коригування цілей).

6. Інформація і комунікації – фаза, властива певною мірою всім функціям, так, як комунікація та обмін інформацією є необхідним на всіх фазах само менеджменту.

Ці фази також можна класифікувати так званим Колом правил лідерства.

Управління часом є невід’ємною складовою хорошого лідера. Дослідження показують, що 36% (а це 78 днів на рік) робочого часу витрачається даремно. Основними причинами експерти називають погане планування і недостатній контроль [1, с. 158].

Що ж дає управління часом для лідера підприємства:

1. Можливість навчитися сприймати, що є важливим для досягнення поставленої мети.

2. Допомогає лідерам досягти своїх цілей швидше, не витратити сили та енергію, щоб не отримати емоційного вигорання.

3. Керівник отримує можливість досягти успіху як у роботі, так і в особистому житті.

4. Завдяки правильному управлінню своїм часом можна навчитися уникати стресових ситуацій або, все ж таки потрапивши в них, виходити із стресу з мінімальними збитками.

5. Тайм-менеджмент дає змогу досягти більшого результату за менший час, а зекономлений час використати для досягнення інших поставлених цілей та завдань.

6. Навчає підвищенню самоорганізації, шляхом полегшення співпраці з керівником, колегами і підлеглими на підприємстві.

7. Дає змогу звільнити час для самовдосконалення, творчості та інновацій, для забезпечення продуктивності в роботі та натхнення для нових ідей [1, с. 159].

Задача лідерів - керівників підприємства, полягає в тому, щоб вчасно визначити провідну справу. З’ясування пріоритетів дає змогу ефективно керувати переліком намічених справ, даючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливої справи можна оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане в строк [1, с. 160].

В сучасному світі в практиці роботи кращих підприємств світу під час оцінювання основних якостей праці керівника обов’язково враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації).

Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вміння поєднати у своїй роботі особистих і колективних інтересів. Він повинен турбуватися про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, також щоб робота була якомога краще чесно та справедливо розподілена між працівниками на підприємстві.

Отже, лідерство грає дуже важливу роль в управлінні персоналом на сучасних підприємствах та виступає керівною силою, яка не лише сприяє формуванню високопродуктивної команди, але і визначає конкурентоспроможність та стійкість підприємства в динамічному світі бізнесу. Зацікавленість у розвитку лідерських якостей та вдосконалення методів управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії успіху будь-якої сучасної організації. На сьогодні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій розвиток та бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

Список використаних джерел:

1. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157-162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf
2. Олексенко Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Дипл. робота на здобуття ОКР спеціаліст за спеціальністю 073 «Менеджмент». 2017. URL: http://eprints.zu.edu.ua/24971/1/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9D.%D0%92._51_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0.PDF
3. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 435 с. URL: <https://pidru4niki.com/12810419/menedzhment/liderstvo>

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Гіржева Ольга

д.е.н., професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>

Романашенко Ірина

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4902-4652>

Одним із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства є саме інформаційні ресурси, які дають змогу забезпечити автоматизацію бізнес-процесів і на цій основі підвищити ефективність та гнучкість управління ним. Але, обробка значного масиву даних без якісної та своєчасної технологічної підтримки є доволі складним процесом. Отже, ефективне застосування інформаційних систем і технологій у процесі організації виробничо-комерційної діяльності підприємства має стати одним із ключових методів удосконалення його діяльності. Досвід функціонування успішних закордонних та вітчизняних підприємств свідчить про те, що ефективне інформаційне забезпечення створює доступ до актуальної, своєчасної, достовірної та добре структурованої інформації, використання якої дає можливість визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства в умовах конкурентного швидкозмінного ринкового середовища.

Метою роботи є дослідити сутність та роль інформаційних систем і технологій в управлінні діяльністю підприємства.

Сучасні умови трансформації функцій менеджменту актуалізують дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства, яке не лише відображає економічні явища і процеси, а й дає можливість аналітичного осмислення їх сутності та рівня впливу на ефективність прийняття управлінських рішень [1].

У науковій літературі не існує єдиноприйнятого визначення поняття «інформаційна система». Так, згідно з визначенням, що подане у Державному Стандарті України (ДСТУ), інформаційна система – це система, яка організовує накопичення і маніпулювання інформацією щодо проблемної сфери. На думку В.С. Пономаренка, метою інформаційної системи є нагромадження, передавання, збереження, оброблення, узагальнення та конкретизація інформації для використання управлінським апаратом. Н.Г. Георгіаді розглядає інформаційну систему як сукупність різних видів інформації, суб'єктів інформаційної діяльності, інформаційних технологій та зв'язків між ними.

Із поняттям «інформаційні системи» тісно пов'язаний термін «інформаційні технології». Інформаційна система виступає як основне середовище для функціонування інформаційної технології. Більшість науковців під інформаційними технологіями розуміють сукупність методів збору, зберігання, передачі, обробки та виведення інформації, які об'єднані в єдиний процес для вирішення певних завдань на основі застосування технічних засобів, характерних для певного рівня розвитку науки і техніки [2]. Тобто можна сказати, що інформаційна технологія є більш ширшим поняттям, що відображає сучасні уявлення про процеси перетворення інформації в інформаційному суспільстві.

При впровадженні інформаційних технологій, фірми мають змогу вдало керувати проектами, налагоджувати зв'язок між учасниками проекту, знаходити та оперативно реагувати на відхилення, складати звітність по всім етапам проекту та мати змогу швидко здійснювати контроль [3].

Сучасну інформаційну систему підприємства необхідно розглядати як певний програмний комплекс, що складається з окремих модулів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства і взаємодіють у режимі реального часу, що уможливорює прийняття своєчасних та обґрунтованих рішень на різних рівнях управління підприємством. Основою інформаційної системи на підприємстві повинен бути програмний продукт, який максимально відповідає вимогам щодо організації ефективного документообігу та інформаційного обміну.

Інформаційні технології на підприємствах існують у складі різноманітних інформаційних систем, інформаційних комплексів та використовуються у різних сегментах управлінської діяльності [4]. Ефективне управління підприємством, у першу чергу, залежить від використання інформаційних технологій, які забезпечують його своєчасною, об'єктивною і точною інформацією [5]. Основними причинами, які зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційних систем і технологій на підприємствах, є: погіршення економічних показників його діяльності; використання застарілих інформаційних технологій, що незадовольняють менеджмент підприємства; відсутність інформаційних технологій для обліку та аналізу [6, с.272].

Створення інформаційної системи підприємства повинно базуватись на певних принципах, таких як: відповідність цілям організації та методам автоматизації ділових процесів; створення увідведених проміжок часу із дотриманням обмежень бюджету проекту; наявність можливостей для супроводження роботи системи, її модифікації та «нارощування» відповідно до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства; забезпечення інтеграції новоствореної системи з базами даних і технікою, які вже існують на підприємстві; зниження трудомісткості шляхом застосування методів оптимізації на кожному етапі її створення та експлуатації [7].

Для ефективного управління підприємством інформаційні технології мають забезпечити: достовірний та повний облік в інформаційних системах усіх аспектів виробничо-комерційної діяльності підприємства; зменшення інформаційного шуму та відбір оптимального обсягу інформації; раціоналізацію системи оціночних показників; якісний взаємозв'язок між потоками зовнішньої і внутрішньої інформації; дієвий процес прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління [8].

Отже, процес становлення інформаційного суспільства та стрімкий розвиток інформаційних технологій привів до того, що за останні декілька років суб'єкти господарювання почали з великою інтенсивністю застосовувати найрізноманітніші інформаційні технологічні рішення у процесі своєї життєдіяльності. Вже зараз незважаючи на складну політично-економічну ситуацію в державі, активне впровадження інформаційних технологій у сферу управління вітчизняними підприємствами призвело до стабілізації певного рівня їх конкурентоспроможності за рахунок появи додаткових можливостей

для скорочення термінів проектування, підвищення рівня якості продукції та зростання рівня продуктивності праці тощо.

Список використаних джерел:

1. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.
2. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 14.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56
3. Balan O.S., Berber O.V. Investment projects at industrial enterprises: accounting and implementation control. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 2 (7). С. 126-134. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>. (дата звернення: 14.11.2023).
4. Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865> (дата звернення: 14.11.2023).
5. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.
6. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. №4. С. 269–276.
7. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2015. Вип. 12. С. 294–299.
8. Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 305–311.

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Глушко Олег

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Бай Сергій

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0599-2582>

В умовах нестабільності глобального соціально-економічного середовища підприємства вимушені вміти швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, щоб забезпечити власне виживання. Досвід показує, що на життєвому циклі будь-яке підприємство приходиться до стагнації, що може бути викликана різними чинниками. Це спонукає компанії робити важливі рішення щодо подолання викликів і вибору шляху вперед. Підприємства в сучасних ринкових умовах повинні чітко уявляти майбутні кроки, що часто вимагає стратегічних змін, таких як диверсифікація та вихід на нові ринки для задоволення соціально-економічних потреб.

Підприємства України, як країни з розвинутою торговельною інфраструктурою та динамічним бізнес-середовищем, вимушені постійно знаходити нові методи для покращення власних стратегій управління для забезпечення сталого розвитку підприємств. Ситуація в бізнес середовищі країни наразі є унікальною, оскільки за пандемією COVID-19, на яку за декілька років навчилися реагувати та пристосовувати бізнес-процеси, відбулася повномасштабна військова агресія російської федерації, що дуже змінило кон'юнктуру фармацевтичного ринку, та внесла зміни в процеси забезпечення сировиною та матеріалами, змінила кадровий потенціал, нанесла потужний удар по фінансовій стабільності. В свою чергу, це привело до необхідності пошуку нових торговельних шляхів для закупівлі сировини та матеріалів, побудови нових стратегій управління персоналу і його пошуком, необхідності змін бізнес-моделі підприємств.

За оцінкою спеціалізованого видання *Apteka.UA*, з 2017 року частка БАД у роздрібних продажах на аптечному ринку України щорічно зростає на 1%. Це зростання становить приблизно 1,5 млрд грн на рік, що відповідає світовим тенденціям, що спостерігаються на ринках Європи та Америки. В 2020 році пандемія COVID-19 підтримала поступовий ріст долі дієтичних добавок у роздрібних продажах на аптечному ринку, та закріпили її на рівні 7% або 7,9 млрд грн. на рік. Навіть в умовах таких викликів, як повномасштабна агресія Російської Федерації, зниження купівельної спроможності населення та велику кількість переселенців з цільової категорії покупців, доля дієтичних добавок у роздрібних продажах на аптечному ринку зайняла 10% аптечної кошика та досягла рівня 7,8 млрд грн. на 30.06.2023 року. Натомість частка лікувальної косметики в кошику аптечного ринку незначно зросла з 3,5% до 4% у період з 2017 року по першу половину 2023 року, відстаючи від потужного зростання в дієтичних добавках.

Наразі аптечний ринок в Україні є одним з найбільших у світі і станом на 30.06.2023 налічує близько 18 тис. аптек, на якому існують 3 330 суб'єктів господарювання, що здійснюють торгівлю з ліцензованих аптечних закладів і це є одним з найбільшим в світі показником співвідношення кількості населення до кількості аптек в країні. В умовах невизначеності, торговельні підприємства дуже залежать від виробників продукції, однак вони не завжди здатні правильно оцінити ризикита швидко відреагувати на них, що тягне за

собою зриви поставок товарів та руйнування ланцюгу виробник-дистриб'ютор-покупець. Задля зменшення залежності від сторонніх факторів на які суб'єкт господарювання не в змозі вплинути, зваживши всі ризики і наявні ресурси дистриб'ютор може прийняти рішення про диверсифікацію діяльності в напрямку виробництва. Таким чином, наведена вище інформація підтверджує правильність вибору диверсифікації діяльності торгового підприємства в напрямку створення власного виробництва, та перетворення у торговельно-виробниче підприємства, що в свою чергу надасть змогу розширення продуктового портфелю підприємства в даному випадку в напрямку виробництва дієтичних добавок.

Метою дослідження даної тематики є розробка теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо управління диверсифікацією на таких підприємствах. Вона дозволяє узагальнити наукові погляди на сутність і значення диверсифікації, сформулювати концептуальні засади управління нею, розробити методичні підходи до оцінки різних етапів диверсифікації, визначити вплив соціально-економічних чинників на даний процес, ідентифікувати та класифікувати фактори, що впливають на процесом прийняття управлінських рішень в компанії, а також створити прикладні моделі процесів диверсифікації, обґрунтовані комплексними механізмами. Особливо важливо це в умовах невизначення бізнес-середовища під час воєнного стану в Україні.

Дослідження використовує різні методи для досягнення своїх цілей, спираючись на теоретичні основи теорії диверсифікації, управління підприємством, управління персоналом, теорії управління ризиками та поведінкової економіки. До них можна віднести статистичний, математичний і порівняльний аналіз, графічний метод, метод експертних оцінок, систематизацію, монографічний підхід та прогнозування. Інформаційне забезпечення склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених в яких описується управління процесом диверсифікації діяльності підприємств, статистичні дані незалежних спеціалізованих видань, статистичні дані Державної служби статистики України, дані Міністерства економіки України, чинні закони і нормативно-правові акти, звітність підприємств, інформація надана представниками топ-менеджменту торговельних та виробничих підприємств, Інтернет-ресурси, матеріали періодичних видань, результати власних досліджень.

Проведення подібного дослідження вносить внесок у економічну науку, пропонуючи практичні рекомендації, отримані з реальних випадків у діяльності торговельного та промислового підприємства. Воно зосереджено на прикладних управлінських рішеннях для вирішення фінансових та економічних проблем, що виникають під час процесу диверсифікації. Це дає змогу удосконалити прикладні моделі для диверсифікації діяльності підприємства, особливо при розширенні або зміні виду ведення бізнесу компанією, що передбачає коригування загальної системи управління. Крім того, це дозволяє

окреслити фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень у процесах диверсифікації для відкриття нових шляхів розвитку та забезпечення ефективної діяльності.

Завдання які стоять перед теперішніми підприємствами в напрямку диверсифікації діяльності залишаються дискусійними в теоретичному плані та більшою мірою в практичному, звертаючи увагу на поточний стан господарсько економічної ситуації в Україні. Зміна і правильна побудова бізнес процесів узагальнює в собі поняття управління диверсифікацією діяльності підприємств і є проблемою яку має на меті вирішити дата наукова праця, прослідкувати розвиток диверсифікації на підприємстві, зрозуміти причини та наслідки певних управлінських рішень в процесі диверсифікації діяльності підприємства. Саме тому знаходження практичних аспектів в сучасних умовах і адаптація до вітчизняних умов господарської діяльності під час повномасштабної агресії російської федерації і після COVID-ного періоду роблять актуальними проведення досліджень управління диверсифікацією на підприємствах. Це дозволяє розробити практичні практики і пропозиції для ефективного управління процесом диверсифікації діяльності підприємства, які можна поширити на підприємства харчової, легкої та хімічної промисловості.

Список використаних джерел:

1. Chemirbayeva, M., Malgarayeva, Z., Azamatova, A. 2020. Economic strategy of diversification of enterprise activities under conditions of globalization. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8 (2), 1083-1102. URL: <https://www.proquest.com/openview/f99705e439c6c5f87dc371e2b74f754e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4916366>
2. Hrabovenko, O., Hrebeshkova, O. 2020. Conceptual model of economic management by diversification of the enterprise's activities. *European Journal of economics and management*, 6 (3), 74-81. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrebeshkova/publication/342553759_conceptual_model_of_economic_management_by_diversification_of_the_enterprise's_activities/links/60b64dd14585154e5ef95582/conceptual-model-of-economic-management-by-diversification-of-the-enterprises-activities.pdf
3. Satyr, L.M., Kepko, V.M., Nepochatenko, A.V. 2020. Organization of entrepreneurial activity of a trading enterprise based on improvement of strategic development policy. *State and regions*, 4 (115), 94-99. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/66.pdf
4. Talavira, E.V., Rohiv, M.O. Conceptual approaches to profit management of a trading enterprise. *Effective Economics*, 12, 1-7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/78.pdf
5. Tanasiichuk, A., Hromova, O., Kovalchuk, S., Perevozova, I. And Khmelevskiy, O. 2020. Scientific and Methodological Approaches to the Evaluation of Marketing Management of Enterprises in the Context of International

Diversification. *European Journal of Sustainable Development*, 9(3), 349. URL: <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1090>

6. Zabedyuk, M.S. 2020. Diversification strategy as a way to increase the efficiency of the enterprise. *Economic Forum*, 1 (2), 87-92. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/115

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНІЙ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Гречан Павло

доктор філософії з менеджменту

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4878-9744>

Підвищення інноваційної активності автотранспортних підприємств є ключовим фактором протидії гібридній загрозі національній безпеці України, яка створена військовою агресією росії.

Інноваційні рішення сприяють забезпеченню ефективності і надійності транспортної системи в умовах руйнування критичної інфраструктури (в тому числі і автомобільних доріг). Автономні транспортні засоби, сучасні технології геолокації і зв'язку не тільки покращують можливості оперативного управління і підвищують безпеку транспорту, але й знижують ризик надзвичайних подій і забезпечують ритмічність і вчасність перевезення вантажів (особливо військово-промислового комплексу, гуманітарного призначення) і населення.

Автомобільні телематичні рішення є поєднанням телекомунікаційних та інформаційних технологій, що застосовуються в автотранспортній сфері. Глобальний ринок автомобільних телематичних Рішень сегментований за галузями та типами транспортних засобів, що використовуються. технічні досягнення в галузі послуг NFC (комунікація ближнього радіусу дії), GPS (глобальна система позиціонування) та розробки на основі IoT стануть ключовими факторами, що сприяють зростанню ринку GPS моніторингу транспорту. Крім того, очікується, що зростаючий ринок продуктів M2M, швидке впровадження технології «платформа як послуга» (PaaS) та цифрові радіомодулі у GPS-трекерах сприятимуть зростанню ринку моніторингу транспорту протягом прогнозованого періоду [1].

Особливого значення для України в умовах протистояння глобальним загрозам набувають інноваційні рішення захисту інформації та забезпечення інформаційної безпеки транспортної галузі. Активне забезпечення кіберзахисту інформаційно-комунікаційних систем транспорту, особливо в сегменті мобільних, розподілених і бездротових технологій, супроводжується

виникненням нових загроз, про що свідчить зростання кількості інцидентів, пов'язаних із кібербезпекою та захистом інформації на транспорті. Такі кіберзагрози є реальними, оскільки злочинці отримують можливість перехоплювати паролі, окремі файли, геолокаційну інформацію, транслювати аудіо- та відеодані, контролювати бездротові мережі, веб-камери, інформаційні табло на автомобільних і залізничних шляхах, вокзалах, аеропортах та ін. [2]. Отже, актуальність активного впровадження і використання інноваційних засобів, спрямованих на подальший розвиток методів захисту на основі інтелектуального розпізнавання кіберзагроз інформаційно-комунікаційних систем транспорту та забезпечення інформаційної безпеки галузі, є однією з ключовим завданням кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури держави.

Надзвичайно важливим напрямом розвитку інноваційної діяльності є зниження залежності від іноземних постачальників. Попри здійснені Україною кроки щодо зниження залежності від ринку РФ та її сателітів протягом останніх років, наслідки розриву економічних відносин з Росією та Білоруссю після початку повномасштабної війни виявилися важкими через збереження значних часток цих країн у товарообігу. Україна протягом багатьох років була критично залежною від російських та білоруських постачальників енергетичних матеріалів та продуктів нафто перероблення [3]. Заміщення імпорту енергетичних матеріалів має відбуватися на засадах диверсифікації та автономізації джерел енергопостачання та істотного збільшення частки відновлювальних джерел енергії в структурі споживання теплової та електричної енергії. Позбавлення економічної залежності від РФ та країн, що підтримують тісні економічні та політичні зв'язки з нею, є неодмінною передумовою забезпечення стійкості української економіки в умовах тривалої війни на виснаження. В умовах значних бюджетних обмежень та залежності України від зовнішнього фінансування важливо визначити першочергові пріоритетні напрями розвитку імпортозамінних виробництв, як відповідатимуть національним інтересам України, пришвидшать повоєнну відбудову і водночас будуть економічно привабливими для іноземних партнерів та приватних інвесторів з метою розвитку спільних інвестиційних проєктів. При цьому імпортозаміщення має здійснюватися не так з позиції налагодження власних виробництв аналогічної продукції (що не завжди можливо), як насамперед завдяки пошукові та впровадженню сучасних альтернатив, прогресивніших технологій та рішень, які забезпечуватимуть відновлення української економіки на засадах її структурної модернізації [4].

Підвищення енергетичної ефективності і перехід автотранспортних підприємств до альтернативних джерел енергії (електрика, водень, біопаливо) знижує залежність від нафти та газу, що має надзвичайно важливе стратегічне значення з позиції національної безпеки.

Основним завданням автотранспортних підприємств в умовах критичних загроз і небезпек є забезпечення їх економічної стійкості. Дані суб'єкти господарювання відіграють ключову роль у національній економіці, тому

забезпечення ефективності їх господарювання, підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному і міжнародному ринках транспортних послуг, здатність до швидкого відновлення після кризових ситуацій – це основні орієнтири інноваційних стратегій розвитку, які забезпечують національну безпеку.

Отже, інноваційна активність автотранспортних підприємств є обов'язковою компонентою у забезпеченні національної безпеки, оскільки вони підвищують ефективність, надійність, стійкість регіональних систем, зменшують уразливість до кіберзагроз і забезпечують економічну, соціальну, політичну, екологічну стійкість держави.

Список використаних джерел:

1. Глобальні тенденції розвитку ринку GPS моніторингу транспорту. URL: <https://transcontrol.com.ua/zapytannia-vidpovidi/hlobalni-tendentsii-rozvytku-rynku-gps-monitorynhu-transportu.html>
2. Лахно В.А., Грабарєв А.В. Підвищення кібербезпеки транспорту в умовах деструктивного впливу на інформаційно-комунікаційні системи. Восточно-Европейский журнал передовых технологий №1/3 (79) 2016. С.4-11. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/306568-improving-the-transport-cyber-security-u-fd8e44a0.pdf>
3. Офіційний портал Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/>.
4. Перспективи імпортозаміщення російських та білоруських товарів на внутрішньому ринку України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/perspektyvu-importo zamishchennya-rosiyskykh-ta-biloruskykh-tovariv-na>

НОВІ ВИКЛИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гуржій Наталія

д.е.н, професор кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-0000-0000>

Рогожина Анна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Високий рівень професійної компетентності управлінців забезпечує Ефективну діяльність будь-якого підприємства. В нинішніх умовах господарювання найбільш значущим в роботі організації є якісне управління

людьми, оскільки саме кадри є тим ресурсом, що забезпечує зростання результативності роботи всього трудового колективу.

Ефективне керування можливе за умови постійного забезпечення професійного зростання управлінців різних рівнів та раціональної організації їх праці, а це потребує використання сучасних форм і методів відбору, розміщення, оцінки і розвитку професійних компетенцій керівників усіх рівнів управління.

Велика кількість проведених досліджень щодо основних аспектів організації управлінської праці, її особливостей та принципів керування серед вітчизняних та закордонних вчених дозволила сформуванню якісної поведінкової моделі, що направлена на формування такого рівня кваліфікації, який би відповідав встановленим вимогам організації, та прояву активності в бажанні до самореалізації в своїй професійній діяльності.

Умови воєнного стану кардинально змінили управлінську працю керівників, оскільки потребують використання адаптивних засобів впливу на підлеглих з метою забезпечення відповідної організації праці.

На сьогоднішній день, реалії війни вносять свої непередбачувані корективи щодня. Процес своєчасної адаптації має бути дуже швидким. Розробка превентивних заходів щодо означених подій можлива лише за умови ефективної роботи керівного складу організації.

Нині, щоб своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, будь-яка організація має впроваджувати нові підходи в управлінні. Оскільки саме від керівництва залежить результативність роботи команди в стратегічній перспективі.

Управлінська праця є розумовою, оскільки її результативність напряму залежить від рівня компетенції керівництва, що її забезпечує. Дієвість прийнятих управлінських рішень залежить від якісного складу управлінського персоналу, його досвіду, особистісних рис, кваліфікаційного рівня [1].

Серед питань, що вирішуються менеджером в щоденній роботі є фінансово-економічні, організаційно-координаційні, соціально-психологічні, технічні та правові, і т.ін.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища створюють невизначеність ситуації при прийнятті управлінських рішень, які потребують відповідної ініціативності, професійної та управлінської компетентності, креативності, відповідальності за прийняті рішення та стрес стійкості.

Управлінська праця передбачає інтенсивність та різноманіття видів діяльності, велику кількість контактів, втручання ззовні [2].

Керівник, навіть якщо він не є власником активів організації має бути готовим до адміністрування, знатися на всіх аспектах виробничої діяльності, мати стратегічне бачення, володіти інформацією про всі зміни ринкової ситуації і вміти приймати обґрунтовані рішення щодо адаптації організації у відповідь на зміни, використовувати інструменти економічного та системного аналізу, забезпечувати професійне зростання не тільки себе, а й своїх підлеглих.

Можливість керівника реалізувати управлінські функції напрямую залежить від професійності використання всіх методів управління, вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо способу впливу на своїх підлеглих. Використання різноманітних стилів управління обумовлене невпинним бажанням менеджера до саморозвитку та самовдосконалення в процесі професійного зростання.

Основною складовою результативності роботи організації є управління персоналом, оскільки вона забезпечується вмінням управлінця забезпечувати співпрацю всіх членів трудового колективу, їх навчання, інформування та мотивування.

За своїм змістом управлінська робота менеджера передбачає вплив на поведінку та вчинки співробітників, забезпечуючи їх орієнтацію на досягнення спільних цілей. За характером ця робота обумовлює наявність взаємодії та співпраці між менеджером та підлеглими для роботи в команді. Управлінська діяльність менеджера також залежить від цього бажання та натхнення працювати не тільки над своїм особистим розвитком, але й забезпечувати розвиток своїх підлеглих, підтримуючи їх в цьому бажанні [3].

У сучасній науковій думці можна виокремити різноманітні підходи як до визначення поняття управлінської праці, так і до встановлення сутності цієї категорії. З урахуванням специфічних відмінностей щодо змісту управлінської праці вченими охарактеризовано велику кількість підходів щодо встановлення сутності даного поняття.

В реаліях сьогодення управлінська праця вітчизняних менеджерів передбачає не тільки високу інтенсивність та інформаційну насиченість розумової діяльності, але й потребує значних часових витрат щодо забезпечення отримання, аналізу та систематизації інформації.

В умовах війни не менш важливим є вміння керівника турбуватися не тільки про забезпечення невпинного зростання прибутковості діяльності організації, але й про сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, про психічне здоров'я своїх підлеглих на тлі психологічно-емоційного виснаження людей. А це потребує постійного підвищення кваліфікації, рішучості та креативності в умов регламентації свого робочого часу.

Завдяки ефективній організації управлінської праці на підприємстві забезпечується координація управління трудовими та виробничими взаємовідносинами. Позитивний результат від впровадження раціональної організації управлінської праці на підприємстві буде можливий лише за умови її обґрунтованого комплексного впровадження у поєднанні із заходами щодо вдосконалення виробничих технологій, матеріально-технічного забезпечення та організації виробництва.

Список використаних джерел:

1. Власенко Д.О. Організація праці менеджера. Суми: Сум. держ. ун-т, 2013. 209 с.

2. Козирєва О.В., Овсієнко О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2019. 202 с.

3. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

АДАПТИВНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Дворник Олексій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

Процеси діджиталізації, що активно відбуваються в усіх сферах, ставлять перед бізнес-організаціями нові виклики та вимагають переосмислення підходів до управління. Впровадження цифрових технологій та інновацій потребує не лише технічного оновлення, а й стратегічних та організаційних змін. В цих умовах особливої актуальності набуває питання побудови адаптивної системи менеджменту, здатної гнучко реагувати на динамічне зовнішнє середовище.

Адаптивна система управління бізнес-організаціями стає все більш важливою в умовах швидкої діджиталізації. Діджиталізація передбачає впровадження цифрових технологій та інновацій в усі сфери бізнесу, що вимагає не тільки технічних змін, але й стратегічного та організаційного перетворення.

Таблиця 1. Аспекти адаптивної системи менеджменту в контексті діджиталізації

Аспект	Характеристика	Сфера застосування	Особливості зовнішньої адаптації	Особливості внутрішньої адаптації
Гнучкість і реагування	Здатність швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та ринкові умови	Управління стратегічними змінами	Активний моніторинг змін у технологічному середовищі та ринках	Розробка внутрішніх процесів, які легко адаптуються до змін
Цифрова трансформація	Впровадження та оптимізація цифрових технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності	ІТ і бізнес-процеси	Постійна оцінка нових технологій та їх вплив на бізнес-процеси	Забезпечення інтеграції цифрових технологій в усі аспекти діяльності
Культура інновацій	Зміцнення культури інновацій для підтримки новаторських ідей та підходів	Організаційна культура, навчання та розвиток персоналу	Стимулювання та підтримка ініціатив персоналу в інноваційних проєктах	Створення системи винагородження та визнання за інноваційні досягнення

*Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам
національній безпеці*

Захист інформації	Забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації	ІТ і кібербезпека	Постійне оновлення заходів з кібербезпеки для протидії новим загрозам	Навчання персоналу з питань кібербезпеки та впровадження стандартів безпеки
Залучення клієнтів і співпраця	Використання цифрових каналів для залучення клієнтів та партнерів	Маркетинг та відносини з клієнтами	Аналіз та використання даних клієнтів для персоналізованого обслуговування	Використання соціальних мереж та інших цифрових каналів для комунікації з клієнтами
Аналіз даних	Використання аналітики для отримання цінної інформації з великих обсягів даних	Аналітика та прийняття рішень	Вивчення та впровадження нових методів аналізу даних для здобуття нових інсайтів	Навчання персоналу роботі з аналітичними інструментами
Сталість змін	Здатність утримувати стійкість у змінному середовищі	Організаційна культура та управління змінами	Розвиток механізмів оцінки та підтримки стійкості організації в змінному середовищі	Залучення персоналу до процесів прийняття та реалізації змін

Адаптивна система менеджменту в контексті діджиталізації повинна враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, вона повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та ринкові умови, активно моніторити ці зміни та розробляти внутрішні процеси, які легко адаптуються до нових умов.

Другий аспект - цифрова трансформація, що передбачає впровадження та оптимізацію цифрових технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Важливо враховувати не лише зовнішні зміни в технологічному середовищі, а й забезпечувати інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти внутрішньої діяльності.

Третій аспект стосується культури інновацій. Адаптивна система має сприяти зміцненню культури інновацій, стимулювати новаторські ідеї та підходи. Це може здійснюватися через підтримку ініціатив персоналу в інноваційних проєктах та створення систем винагородження за інноваційні досягнення.

Загалом, адаптивна система менеджменту повинна активно взаємодіяти з зовнішніми та внутрішніми змінами, сприяти цифровій трансформації та стимулювати культуру інновацій для ефективного адаптування до динамічного середовища діджиталізації.

Діджиталізація вимагає від організацій стратегічних та організаційних змін, а не лише технічного оновлення. В умовах діджиталізації підвищується актуальність побудови адаптивної системи менеджменту. Ключові аспекти

адаптивного управління: гнучкість, цифрова трансформація, інноваційна культура, кібербезпека, аналітика, взаємодія з клієнтами. Важливо забезпечити збалансовану адаптацію як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін. Адаптивна система має сприяти інноваціям, підтримувати цифрову трансформацію та забезпечувати стійкість організації. Потрібні подальші дослідження конкретних методик побудови адаптивних систем менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Shankar, K., & Luo, R. (2022). Towards an integrated digital twin framework for adaptivity and resilience of manufacturing systems. *Journal of Manufacturing Systems*, 63, 66-82. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.11.004>
2. Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2022). The impact of organizational culture on Covid-19 mitigation efforts. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121464. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121464>
3. Raich, M., Müller, J., & Abfalter, D. (2022). Hybrid intelligence for knowledge creation in digitalized work environments. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2022-0188>
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
5. Riasanow, T., Lang, C., & Böhm, M. (2022). Core capabilities for digital servitization in manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 142, 193-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.072>
6. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova. (2021). Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 43 Issue 2 pp. 237-248 URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дем'яненко Тетяна

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

Лісна Аліна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

Персонал є джерелом зростання підприємства, ефективним важелем, який може бути ефективним та мати особливо інтелектуальну складову. Отже,

контроль над персоналом визнано одним із найважливіших напрямків діяльності, здатним у кілька разів підвищити або втратити ефективність підприємства. Щоб уникнути такої ситуації необхідно задовольнити потреби сучасної системи управління людськими ресурсами, впровадження інновацій, мотивації працівників на роботі, впровадження нових стратегій, розвитку організаційного капіталу, атмосфери та її підвищення ефективності його використання, а також розвивати всі складові. і в першу чергу робітники.

Зокрема, в країні ведеться велика наукова робота, яка присвячена управлінню персоналом на підприємстві переглядається провідними вітчизняними вченими такими, як: Н.Л. Гавкалової, В.М. Данюка, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, С.Г. Дзюби, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанова, В.В. Адамчук, Д.С. Синка, А.А. Томпсона та ін.

Високопрофесійний персонал підприємства виконує достатню кількість виробничих процесів як основний суб'єкт поєднання техніко-економічних факторів виробництва. У той же час управління персоналом, будучи сукупністю всіх управлінських рішень і заходів, пов'язаних з плануванням і управлінням ефектами персоналу, має бути досконалою системою і функціональною сучасною підсистемою [1]. Тому в сучасних умовах глобалізації для забезпечення прибутковості система управління персоналом підприємства повинна перебувати в стані постійного розвитку, тим більше, що вона безпосередньо впливає на персонал та його людські ресурси як складову інтелектуального капіталу, через знання та якісні характеристики. уміння, досвід, знання, креативність, творче мислення, моральні цінності, культура праці тощо. Власне, роль управління працею в забезпеченні прибуткової роботи підприємства та економічного добробуту, а також умови вдосконалення цієї системи для отримання сталого зростання показано в багатьох наукових роботах [2].

Система управління персоналом в сучасних підприємствах, незалежно від форми власності, є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Тому виникає необхідність підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством, що працює в ринкових умовах, вимагає професіоналізму керівного персоналу. Питання управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом у перебудові всієї системи управління.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко Т. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. 149-153. Doi:10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18.
2. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 3(34). URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf

ЛІДЕРСТВО ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ

Дуденков Іван

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Відомий науковець та один із провідних експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності, шляхом внесення кардинальних змін, що не породжують хаосу і деструктивних конфліктів, які б перешкоджали змінам – І. Адізес зазначає, що «...зміни – це невід’ємна частина життя людини, якщо ж у вашому житті не відбуваються змін – значить ви померли» [1, с.64]. Лідерство та впровадження змін в сучасних організаціях є актуальною та важливою темою в сучасному менеджменті. У світі постійних змін, конкуренції та розвитку технологій, лідерам доводиться стикатися з різними викликами щодо впровадження змін в організаціях. Коли сам світ увійшов в епоху, коли за період навчання у вишій значна частина опанованої інформації втрачає свою актуальність, згодом будуть затребувані лише ті спеціалісти, котрі вміють вчитися новому.

На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні основна рухома сила змін – стратегія, орієнтована на навчання, а відповідно і формування лідерських якостей. Слід зауважити, що таке розуміння процесу управління змінами є найповнішим та сучасним з огляду на теперішні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються на підприємстві торгівлі.

Лідерство є важливим фактором для успішного управління організацією. Лідери відповідають за візію організації, за моральний дух, направлення команди задля досягнення спільної мети. Вони використовують різні стратегії, які спрямоване на створення інновацій та інших важливих змін, або демократичне лідерство, яке враховує думку всіх членів команди. Вибір стратегії залежить від контексту та завдань організації [2].

У майбутньому впровадження змін в систему лідерства буде неминуче. Але зараз – є майбутнє, є зміни, є інновації. У будь-якому випадку є дві речі, які завжди будуть ключові у лідерстві – це комунікація та емоції. При цьому важливо розуміти, що емоції в ділових стосунках можуть виявитися корисними, а не завдавати шкоди. Тривалий час люди вважали, що емоції в ділових стосунках шкодять нормальній роботі компанії. Пам’ятаємо, що управляти – це не лише створювати процеси, умови праці, продукувати сильні ідеї. Справжній лідер повинен підтримувати людей, спілкуватися з ними, пробуджувати

ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію та знаходити в них найсильніші сторони. Щодо комунікації, вона є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків.



Рисунок 1. Узагальнення наукових підходів щодо управління організаційними змінами

Джерело: узагальнено на основі [3, с.295]

У XXI ст. підприємства, лідери цих підприємств стикаються з багатьма викликами, які треба подолати. Деякі з них включають:

1. *Швидка зміна технологій*: технологічний прогрес швидко прогресує, і лідери повинні бути готові до адаптації.
2. *Ментальне здоров'я та добробут команди*: забезпечення ментального здоров'я співробітників стає все важливішим аспектом лідерства. Нове покоління піклується про своє здоров'я, і не готове жертвувати їм заради успіху.

3. *Зміна людського менталітету та цінностей*: нове покоління працівників і споживачів може мати інші цінності, менталітет, погляди на роботу та споживання. Лідери повинні розуміти ці зміни та відповідати на них в своєму лідерстві.

4. *Глобалізація*: Наш світ стає більш глобальним та різноманітним. Лідерам доведеться розуміти різницю в культурах, потребах різних груп людей. Вони повинні вміти швидко адаптуватися до змін: вивчати нові інтереси людства, розвивати навички міжкультурного розуміння тощо [4].

Стратегії для лідера – це успіх. Вони у майбутньому можуть суттєво відрізнитися від сучасних під впливом різних факторів, таких як технологічний розвиток, зміни в суспільстві тощо. Але задля подолання всіх перешкод, викликів, лідеру потрібні відповідні навички, такі як: аналітичне мислення та інноваційність, емоційний інтелект, критичне мислення та аналіз, креативність, оригінальність та ініціатива, аргументоване міркування, розв’язання проблем і генерування ідей [5].

Отже, лідерство в сучасних організаціях вимагає та буде вимагати від лідерів не лише стратегічного мислення та відмінного управління командою, але й здатності адаптуватися до навколишнього середовища та зберігати баланс між технологічними нововведеннями та соціальними цінностями. Вихор змін нині як ніколи вимагає від сучасних лідерів усвідомлювати себе і свої вчинки, бути зібраними та зосередженими, переконливими та сповненими енергії, співчуття, вмотивованими, готовими до співпраці — коротко кажучи, бути на одній хвилі з людьми і відчувати ситуацію.

Список використаних джерел:

1. Білявська Ю.В. Побудова алгоритму процесу змін управління виробництвом на підприємстві. *Науковий вісник Херсон. держ. ун-ту (Економічні науки)*. 2014. № 8 (16) С. 63–66.
2. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ, 2021р.9 с. URL: <https://nashformat.ua/pdf-preview/emotsijnyj-intelekt-lidera-709237>
3. Степаненко С. В Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291-297.
4. Розвиток на випередження. Найголовніші навички бізнес-лідера майбутнього. URL: <https://forbes.ua/leadership/navichki-dlya-lideriv-15092020-90>
5. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 46с. URL: https://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Дудник Юрій

к.п.н, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-3835>

Оверко Віталій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні кардинально змінюється підхід до управління підприємствами, усіма сферами їх діяльності. При переході до ринку виникають нові динамічні відносини між виробниками і споживачами продукції, в центр уваги висувається проблема конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та управління цим процесом вимагають докорінної зміни поглядів з урахуванням реалій української економіки [1].

Термін «стратегія» увійшов до числа управлінських понять в кінці 50-х років ХХ століття, коли найбільш гостро стали виникати проблеми адекватного реагування на несподівані зміни у зовнішньому середовищі. В таких умовах звернення до стратегії стало життєво необхідне не тільки у військовій справі, але в соціальній сфері, економічному, політичному розвитку, науково-технічному прогресі. В даний час стратегічне управління і як система управління, і як наука продовжує динамічно розвиватися. За допомогою стратегічного управління менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [2]. Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;

- раціональна структура економіки є такою системою виробництва та його обслуговування (інституційного, ресурсного, грошово-фінансового, науково-технічного, інформаційного, цінового (ринкового), інфраструктурного, кадрового тощо), за якої формується (або сформована) на місцевому, регіональному і національному рівнях агрегації необхідна кооперація виробництва кінцевої продукції, яка має ринки збуту і на яку існує адекватний попит, а саме виробництво здатне вдосконалюватися та розвиватися, тобто підприємства є інтегровані (або інтегруються) в місцеву, регіональну та національну господарські системи.

- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;

- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпе-чувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);

- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню. Сьогодні перед підприємством стоїть питання про те, чи здатне воно адекватно реагувати на умови і зміни існуючого і прогнозованого зовнішнього середовища і яким має бути управлінський інструментарій, що забезпечує, в кінцевому рахунку, збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства як однієї з найважливіших складових стратегічного менеджменту. В даний час в структурі управління більшості діючих підприємств практично відсутні підрозділи, менеджери яких повинні вивчати кон'юнктуру ринку, сильні і слабкі сторони конкурентів, аналізувати рівень реклами, а також відсутні розробки і рекомендації зі стратегічного управління їх розвитку. Сучасні зміни в підходах до керуванням підприємством дуже сильно впливають на його стратегічне планування, не дивлячись на наявність якихось фундаментальних складових, потрібно вміти пристосовуватись до трендів та всього нового, що з'являється [3].

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Сучасний світ є дуже динамічним в плані розвитку, щороку з'являються нові тенденції та тренди, котрі важливо враховувати при стратегічному плануванні. Для будь-якого підприємства необхідно слідкувати за тим, що відбувається «ззовні», щоб прийняти адаптивні рішення вчасно. Оскільки в основі будь-якого стратегічного планування лежить прагнення до досягнення цілей, слідкування та враховування змін в підходах грають дуже важливу роль.

Список використаних джерел:

1. Соколенко В.А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

2. Князева О.А., Дем'янчук М.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів.* Вип. 25/1, 2015. С 110 – 117.

3. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А., Кошелева М.О. Застосування стратегічного планування для стабілізації підприємства при загрозі банкрутства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2015. №3. С.57-61.

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Єрмаков Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>

Карпенко Ірина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8592-588X>

Демократизація та гуманізація сучасного українського суспільства базується на орієнтації нашої країни на утвердження загальнолюдських принципів і стандартів та їх природної основи, що є важливим для всього міжнародного співтовариства. Одним із найважливіших людських принципів є принцип рівності – визнання того, що всі люди мають бути рівними між собою, незалежно від особливостей.

Однією з ознак людини є її стать. Дослідження в галузі менеджменту показують, що недотримання рівності прав жінок та чоловіків тісно пов'язані з проблемами підприємства. Досягнення гендерної рівності є пріоритетним напрямком діяльності більшості міжнародних організацій, таких як ООН, особливо ЮНІСЕФ, ООН-Жінки, Всесвітня організація охорони здоров'я. Вони не лише зосереджуються на гендерній рівності з точки зору соціальної справедливості, але й бачать у ній ресурс соціально-економічного розвитку та враховують його у своїх стратегіях. Генеральний директор Gallup Джим Кліфтон і вчений Джим Хартер чітко описують концепцію щастя на робочому місці у своїй книзі «Щастя на роботі», яка в першу чергу зосереджена на тому, щоб зробити організацію більш ефективним місцем для роботи, створити відкриту культуру, яка характеризується творчістю та інноваціями, а також сприяти розвитку організаційного клімату, який надає додаткові можливості для зростання співробітників і організації [1]. У звіті Connect Group «Жіноче благополуччя на роботі» [2] висвітлюється зв'язок між добробутом і гендерною рівністю в організаціях.

Ефективність діяльності організацій і загальна працездатність їх співробітників безпосередньо залежить від добробуту співробітників. У

досягненні цих цілей безперечно актуальною є роль забезпечення гендерної рівності в компаніях. Формування гарного робочого середовища, врахування інклюзивності в цілому та забезпечення гендерної рівності зокрема є основою сталого розвитку. Таким чином, реалізація концепцій добробуту, включаючи формування корпоративної культури на засадах дотримання гендерної рівності та різноманітності, є неминучою вимогою сьогодення.

Забезпечення сталого розвитку в сучасному світі значною мірою спирається на формування стійкості в ключових галузях економіки та сферах суспільних відносин. Сталий розвиток – концепція, запропонована в 1970-1980 роках у контексті визнання міжнародним співтовариством соціального та наукового розвитку, обмеженості природних ресурсів та екологічних умов. Організація Об'єднаних Націй визначає концепцію сталого розвитку як розвиток, який знаходить баланс між поточною діяльністю та задоволенням потреб сучасного суспільства без шкоди для майбутніх поколінь. Крім того, сталий розвиток означає, що економічне зростання не завдає шкоди навколишньому середовищу, допомагає вирішувати соціальні проблеми та знаходить баланс між економікою, навколишнім середовищем і соціальним розвитком. 25 вересня 2015 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила Порядок денний у сфері розвитку на період після 2015 року: «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Він включає сімнадцять Цілей сталого розвитку (ЦСР), що впливають на різні сфери нашого повсякденного життя та ділової діяльності і сприяють добробуту людей [3].

Сімнадцять ЦСР демонструють масштаб і амбіції цього нового універсального порядку денного. Вони зосереджені на розвитку того, що було досягнуто в рамках Цілей розвитку тисячоліття, і на завершенні того, що ще належить досягти. Їхні цілі – реалізація прав людини для всіх, досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат. Їх комплексний і неподільний характер забезпечує баланс між трьома вимірами сталого розвитку: економічним (гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура, скорочення нерівності, відповідальне споживання та виробництво), соціальним (подолання бідності, ні голоду, місце здоров'я і благополуччя, якісна освіта, гендерна рівність, відновлювана енергія, сталий розвиток міст та спільнот, мир, справедливість та сильні інститути) та екологічним (чиста вода та належні санітарні умови, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження морських ресурсів, захист екосистеми суші [3].

Соціальний вимір сталого розвитку, яскраво підкреслює важливість, в тому числі, гендерної рівності для відчуття благополуччя співробітниками при виконанні посадових обов'язків. Поняття благополуччя – це комплексний підхід, який охоплює всі аспекти життя людини. Експерти Gallup виділили п'ять вимірів, які впливають на щастя людини: кар'єрний, соціальний, фінансовий, фізичний і соціальний [4]. Згідно зі Звітом про щастя у світі за 2023 рік, існує кореляція між досягненням сталого розвитку та добробутом. Зараз є

можливість реалізувати потенціал справжньої революції добробуту – досягти широких досягнень добробуту людей шляхом застосування наших знань, технологій та етичних поглядів. Бажання такого прогресу продовжує зростати, а база знань про те, як сприяти добробуту людей, зростає. На основі того, що ми знаємо з оцінок життя мільйонів респондентів у всьому світі, тепер ми маємо більш чітке уявлення про те, що важливо на роботі [5] (Рис. 1).



Рис. 1. Ключові фактори добробуту в усьому світі
Джерело: складено авторами на основі [5].

Мережа прийняття рішень щодо сталого розвитку порівняла індекс ЦСР, який вимірює прогрес країн у досягненні ЦСР, з індексом суб'єктивного добробуту, який вимірює добробут. Результати дослідження показали, що країни з вищим індексом Цілей сталого розвитку, як правило, досягають кращих результатів у суб'єктивному добробуті. Крім того, аналіз показує, що з точки зору добробуту сталий розвиток збільшує граничну віддачу [5].

Сталий розвиток бізнес-організацій базується на принципах відповідального ведення бізнесу та інноваційного потенціалу, що відкриває нові бізнес-можливості для економічного зростання, а також екологічного та соціального добробуту.

Принципи сталого розвитку тісно пов'язані з корпоративними цінностями, які ґрунтуються на лідерстві, чесності, гнучкості та ефективності, і служать еталоном для сталого ведення бізнесу, у якому співробітники є ключовими ресурсами [6].

Таким чином, політика благополуччя працівників у постінформаційному суспільстві, включаючи гендерну рівність і різноманітність, є критично важливою для бізнесу та підприємств, які прагнуть створити кращі робочі

умови, забезпечити організаційну ефективність шляхом досягнення Цілей сталого розвитку.

Аналіз стану забезпечення гендерної рівності в організаціях показує, що проблема є особливо гострою у трудових відносинах, з явними проблемами щодо можливостей працевлаштування, розвитку кар'єри та винагороди, особливо в представництві жінок на керівних посадах. На основі порівняльної характеристики стилів лідерства жінок і чоловіків та їх поведінки в організаціях встановлено, що ефективність співробітників організації визначається набором професійних знань і навичок, а не статтю.

Так, інтеграція чоловічих і жіночих професійних аспектів є рушійною силою успіху організацій. Крім того, компанії з гендерно різноманітними командами є не тільки більш креативними та інноваційними, але й мають кращі фінансові показники.

Список використаних джерел:

1. Clifton J. Wellbeing at Work. GallupPress, 2021. 340 p.
2. Women's Wellbeing at Work. APPG. 2020. URL: <https://connectpa.co.uk/wp-content/uploads/2021/02/Women-and-work-Annual-report-2020.pdf>
3. Цілі сталого розвитку. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>
4. Rath T., Harter J. The Five Essential Elements of Well-Being // GALLUP. 2010. URL: <https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx>
5. World Happiness Report. UN Sustainable Development Solutions Network. 2023. URL: https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23_Ch0.pdf
6. Шатілова О.В., Яковенко М.В. Гендерна рівність як складова благополуччя на робочому місці. Проблеми економіки. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК». 2021. № 4 (50). С. 141-149. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-141_149.pdf

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Забранський Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) управлінням підприємством стає необхідним елементом в епоху сучасного бізнесу. Ці технології не лише полегшують виконання функцій підприємства, оптимізують процеси та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, але й дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни у ринкових

умовах та пристосовуватися до нових технологічних та економічних викликів. ІКТ розширюють можливості підприємств у сфері взаємодії з партнерами, клієнтами та постачальниками у реальному часі, незалежно від їхнього місця розташування. Сприяючи інноваційному розвитку, вони дозволяють впроваджувати нові технології, методи виробництва та бізнес-моделі для досягнення стратегічних цілей підприємства. ІКТ також надають потрібні інструменти для стратегічного аналізу, планування та моніторингу, допомагаючи підприємствам визначати довгострокові цілі та досягати їх в умовах бізнес-середовища, що драматично швидко змінюється.

У зв'язку з оголошенням воєнного стану в Україні, необхідність термінової оптимізації управлінських процесів через впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та перегляду стратегій діяльності в контексті інновацій стає ще більш актуальною. Оновлення стратегій діяльності стає важливим етапом у пристосуванні до нових умов та підтримці національного духу під час конфлікту. Впровадження інновацій на державному рівні може включати в себе впровадження нових форм комунікації, культурних ініціатив та соціальних програм для зміцнення єдності та підтримки громадськості, що сприятиме підвищенню ефективності вирішення завдань та реагування на кризові ситуації.

Фахівці в галузі інформаційно-комунікаційних технологій надають рекомендації з використання різноманітних інформаційних продуктів та технологій для стабільного розвитку та оптимізації окремих бізнес-процесів. На ринку існує великий вибір інформаційних систем управління бізнес-процесами, але особливу увагу привертають системи автоматизації управління, зокрема системи BPA і RPA.

Автоматизація бізнес-процесів (BPA або Business Process Automation) є цифровими рішеннями, спрямованими на підвищення ефективності виконання щоденних рутинних завдань персоналу. Основна мета полягає в систематизації та уніфікації конкретних бізнес-процесів, наприклад обробка дзвінків клієнтів, оформлення та відправка замовлень, та інші.

Роботизація бізнес-процесів (Robotic Process Automation, або RPA) представляє більш технологічну та вдосконалену форму автоматизації. За допомогою підходів та інструментів, таких як машинне навчання, data mining та чат-боти, RPA «роботизує» більшість простих повторюваних завдань персоналу, забезпечуючи ефективне виконання завдань, наприклад створення звітів, розсилка електронних листів чи заповнення документації [1].

Оскільки існує проблема інтеграції усіх згаданих програмних продуктів у єдину систему управління підприємством, використання RPA-технологій розглядається як спосіб імплементації з численними перевагами, такими як завжди достовірна та оперативна інформація, прозорість операцій та мінімізація «людського фактору», економія коштів, впорядкування відносин з клієнтами та можливість віддаленого управління бізнесом.

Разом із позитивними аспектами використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) виникають і специфічні ризики, які обов'язково повинні бути враховані при розробці та використанні цих технологій. Наприклад, з погляду безпеки інформації, високий рівень залежності від ІКТ створює загрозу для конфіденційності даних. Атаки хакерів, віруси та інші кіберзагрози можуть призвести до витоку конфіденційної інформації та порушення захисту даних. Низький рівень кваліфікації персоналу також є проблемою. Використання сучасних технологій вимагає від персоналу високого рівня експертизи, і недостатня підготовка може призвести до помилок та збоїв у роботі систем. Залежність від постачальників технологій може стати ще однією непередбачуваною проблемою. Проблеми з надійністю або змінами в політиці компанії-постачальника можуть вплинути на стабільну роботу підприємства. Вартість впровадження і підтримки нових технологій є важливим аспектом. Як первісні інвестиції, так і подальші витрати на оновлення та підтримку, можуть виявитися значущими. Помилки в програмному забезпеченні та недоліки в інформаційних системах можуть суттєво ускладнити виконання бізнес-процесів [2]. Також слід враховувати, що процес впровадження та вдосконалення ІКТ є постійним, тому важливо враховувати цей фактор при початковому плануванні та визначенні OKR (Objectives and Key Results) [3].

Список використаних джерел:

1. Обіход С.В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
2. Sam O'Brien. What is Information Technology and How it has Improved Business Communications. Ring Central. URL: <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/information-technology-business-communications/>
3. What Matters What is an OKR? Definition and Examples URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example#:~:text=%E2%80%9COKR%E2%80%9D%20stands%20for%20Objectives%20and,set%20and%20enact%20their%20strategies.>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИКА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

Іванова Катерина

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Миколайчук Ірина

к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-7380-5000

В умовах цифровізації суспільства застосування HR-технологій стає стратегічно важливим завданням для ефективного управління персоналом та пристосування до сучасного бізнес-середовища. Швидкість впровадження передових технологій суттєво впливає на всі сфери економіки та соціального життя, особливо на управління організаціями. Цифрові комунікаційні технології та платформи, які насамперед, пов'язані з цифровізацією, споживаються громадянами нашої країни, бізнесом, а також державою. Останні роки показали важливість застосування цифрової трансформації в житті практично кожної людини, особливо в комунікаціях на всіх рівнях управління та в HR-менеджменті.

Розвиток цифрового менеджменту персоналу включає в себе використання соціальних мереж, аналітики, штучного інтелекту та інших інновацій, що покликані підвищити конкурентоспроможність компаній. В Україні впровадження цих технологій не завжди відбувається системно, і виникають розбіжності в баченні змін між різними рівнями управління, що вимагає постійного аналізу та оцінки ефективності цього процесу.

Цифровізація HR-технологій тісно пов'язана зі зміною споживчої поведінки, коли із технологічним розвитком користувачі підвищують вимоги до зручності користування і швидкості доступу до продуктів та сервісів, їх наявності на різноманітних цифрових додатках та платформах портативних смарт-пристроїв, високої продуктивності при зниженні вартості [5].

За результатами дослідження на розвиток системи управління персоналом здійснюють найбільш вагомий вплив такі HR-технології [4] (рис. 1).

Обґрунтування ролі використання різних цифрових HR-технологій в управлінні персоналом показало, що автоматизація HR-процесів завдяки мобільним застосункам дає змогу швидко і зручно планувати робочі зустрічі, ставити завдання, спілкуватися в робочих чатах, займатися онлайн-навчанням і підвищенням кваліфікації в зручний час. Хмарні сервіси допомагають із вирішенням багатьох завдань, пов'язаних з обробкою інформації: пришвидшують пошук й обробку інформації, оптимізують її зберігання,

сприяють її високій захищеності, що гарантує конфіденційність і вбезпечує компанію від втрати важливої інформації.

Використання HR-аналітики дає змогу прогнозувати сценарії розвитку на основі аналізу великих об'ємів даних і спрощувати прийняття управлінських рішень. Водночас інноваційні VR-технології дозволяють урізноманітнити процес навчання і розвитку персоналу, полегшити адаптацію працівника, створити умови для отримання унікального різноманітного досвіду, що підвищить зацікавленість персоналу, стимулювати підвищення ефективності роботи. Технології ШІ успішно можна використовувати в рекрутингу, кар'єрному просуванні, навчанні й розвитку персоналу.

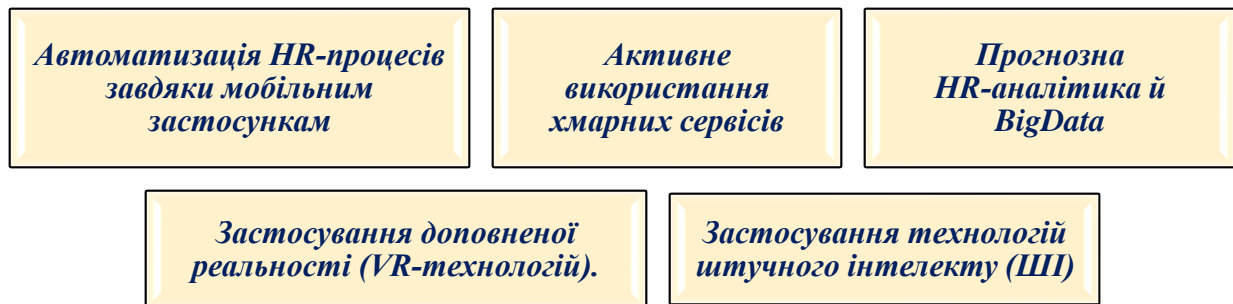


Рис. 1. Цифрові HR-технології, що здійснюють вплив на розвиток системи управління персоналом

Джерело: складено авторами з використанням [4]

У дослідженнях науковців [1] розглядаються питання застосування гейміфікації як диджитал-технології в HR-менеджменті. Авторами зазначено, що гейміфікація в роботі підприємства сприяє підвищенню результативності роботи персоналу, оцінюванню потенціалу та корекції професійної поведінки при підготовці та розвитку талантів організації /управлінського резерву для просування по кар'єрній мапі.

Два роки тому аудиторсько-консалтингова компанія Deloitte провела дослідження Global Human Capital Trends[2], що в цілому підтвердило тенденцію щодо спрямованості HR-менеджменту на створення організації майбутнього. За даними опитування 50% компаній частково автоматизували підбір персоналу і 69% – планують розвивати HR-технології вже найближчим часом. Переважають HRM-системи, соціальні мережі, та job-сайти, оскільки це ті ресурси, без яких наразі неможливо уявити роботу HR-підрозділу та фахівців з управління людськими ресурсами. Фактично всі закордонні job-сайти якості основного джерела отримання доходу вважають розміщення вакансій, а job-портали досі залишаються основним джерелом пошуку роботи для більшості професіоналів. В Україні також зросла їх роль в умовах онлайн роботи та нині, в умовах війни та потреби у збереженні кваліфікованих кадрів при масовій міграції фахівців за кордон та переселенні в інші регіони.

Компанія Deloitte в Україні створила чат-бот D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить

кандидату. В компанії його називають *Деталька*, який готовий проводити первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в Deloitte, знайомить з компанією, її історією та подіями. Унікальність ботів у тому, що із набуттям знань вони можуть вчитися і ставати «розумнішими». Спеціалісти HR-департаменту компанії впевнені, що з часом він зможе повністю замінити підготовку резюме кандидатами та ручний аналіз таких резюме, який проводить команда з рекрутингу [2].

Сучасні іноваційні рішення, що застосовуються в HR-процесах, насправді не замінюють традиційні технології управління, а навпаки, допомагають організаціям стати більш «людяними», оскільки дозволяють HR-фахівцям зосередитися на вивченні ринку праці та розробці стратегій, на реальних контактах з людьми завдяки їх вивільненню від рутинних завдань, що буде виконувати програма [3].

Отже, сфера управління персоналом стає суттєвою частиною технологічних трансформацій, які відбуваються в економіці та суспільстві. Цифровий HR-менеджмент включає інтеграцію мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, доповненої реальності, штучного інтелекту. Іноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цього нового HR-підходу.

Впровадження цих технологій дозволяє компаніям ефективніше використовувати ресурси, приймати об'єктивні рішення, знижувати вартість та залишатися конкурентоспроможними. Відмова від цифрового HR-менеджменту може призвести до втрати конкурентоспроможності та зниження рівня залученості та мотивації персоналу. Ця трансформація також вимагає від HR-фахівців розширення компетенцій та адаптації до нових технологічних вимог.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В.М., Силкіна Ю.О., Миколайчук І.П. Гейміфікація як диджитал технологія в HR менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872> (дата звернення 13.11.2023).
2. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html>(дата звернення 10.11.2023)
3. Миколайчук І., Ткаченко Є. Іноваційні HR-технології в управлінні підприємством торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу* : [Електронний ресурс] : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.146-149. DOI: 10.31617/k.knute.2023-03-23. (дата звернення 13.11.2023).
4. Орел, Ю.Л. & Смаглюк, А.А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, (19). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення 11.11.2023).

5. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В.С.Куйбіда, О.М.Петрос, Л.І.Федулова, Г.О.Андрощук]. Київ: НАДУ, 2019.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Каламан Ольга

д.е.н., доцент, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Власюк Карина

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, старший викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6209-5525>

На основі досліджень, проведених у різних країнах світу, ми припускаємо, що поточне розуміння організаційної ефективності обмежене історичними припущеннями та моделями. Останні десятиліття бачили різні спроби продемонструвати кризу, закликаючи до перегляду організаційної теорії. Інші критичні погляди щодо кризи організаційної теорії включають посилення на відсутність «деякої моделі гуманізації», необхідної для пояснення соціологічних і контекстуальних елементів [1]. Хоча є ті, хто зберігає суттєві елементи організаційної теорії, заснованої насамперед на вимірних і структурних елементах [2].

Значні труднощі виникли при вивченні великої кількості літературних джерел, в яких такі терміни, як творчість і креативний менеджмент, залишилися без визначення. Щоб прийти до якоїсь загальної платформи розуміння, ми пропонуємо набір характеристик, з яких отримуємо тимчасове визначення креативності та творчого менеджменту. Вони залишаються відкритими для подальшого обговорення та переформулювання.

Креативність - це конструкція, яка має багато визначень. Деякі дослідники вважають, що множинність визначень є наслідком нерозуміння певної універсальної конструкції. Інші теоретики припустили, що конструкт вивчався з багатьох точок зору чи парадигм, або що існують різні конструкти, які поділяють всеохоплюючий термін. Ці погляди також були використані, щоб запропонувати альтернативні системи переконань, що призвело до різних лінгвістичних і концептуальних трактувань творчості. Погоджуємося з відсутністю загальноприйнятого визначення творчості, заснованого на загальновизнаній теоретичній позиції. Пропонуємо визначення, яке відповідає інтерпретативістській епістемологічній позиції. Це сприймає значення як

питання створення сенсу, відкрите для перегляду в результаті досліджень і уточнень через практичний досвід і концептуальні пропозиції в спільноті практиків і розробників теорії. Життєздатність такого підходу залежить від того, чи буде він прийнятий тими, хто займається управлінням, розумінням і переосмисленням організацій.

Доцільно відмітити, що творчість – це процес, за допомогою якого індивіди та групи приходять до ідей, які є новими та цінними для цих індивідів, груп та інших у їхніх ширших спільнотах практики. Креативний менеджмент – це наука та практика менеджменту, що спирається на теорії творчих процесів та їх застосування на індивідуальному, груповому, організаційному та культурному рівнях. Креативний менеджмент пропонує фокус для відновлення теорії та практики менеджменту. Імітація та прийняття шляхом імітації практик, пов'язаних з успішними компаніями, прискорить перехід до його значення для вивчення менеджменту (і, відповідно, значення вивчення менеджменту для творчості).

Дослідження креативності розвинулися в те, що деякі вчені називають доменом. Це термін, який має багато спільного з поняттям парадигми або сукупності знань. Дослідження менеджменту можуть вказувати на більш диференційований набір впливів, хоча західні (і американські) моделі знову є помітними.

Незважаючи на те, що промислова революція вперше відбулася в Британії, досягнення Америки витіснили всіх інших в таких сферах, як заснування та функціонування підприємства, продуктивність працівників і контроль витрат, вплив на людські стосунки, інвестиції та збір капіталу. Виникаючі гігантські компанії в к. 19 ст. в Америці зберігали проблеми продуктивності робітників, які завжди не досягали планів і очікувань. На поч. 20-го ст. Фредерік Тейлор затвердив раціональність і організацію як теоретичні концепції, пропонуючи такі важливі застосування, як розробка штучних виробів і більш складні процеси управління. Ці ідеї започаткували рух наукового менеджменту, який став домінуючим в історії менеджменту протягом наступного століття [3].

Розподіл та стандартизація праці сприяли поширенню наукового менеджменту. Крім того, вони були пов'язані зі створенням виробничих ліній системи Ford, що представляло новий підхід до виробництва у великому масштабі. Однак, незважаючи на те, що наукове управління напевно чітко прояснило зв'язок між системою заробітної плати та продуктивністю на робочому місці, воно було піддано критиці з гуманістичних міркувань. До працівників ставилися просто як до заміних частин великої машини.

Невирішені «людські» проблеми призвели до так званих Готорнських експериментів, проведених групою під керівництвом Елтона Мейо з Гарвардської школи бізнесу. З 1927 по 1932 роки він працював на фабриці Western Electric у Хоторні (Mayo, 1933). Метою таких експериментів було перевірити зв'язок між продуктивністю на робочому місці та робочим

середовищем. Дослідники дійшли висновку, що людські стосунки відіграють значну роль у продуктивності праці. Навколо цих висновків точаться суперечки, але мало сумнівів, що ця робота пізніше призвела до появи школи людських відносин, оскільки дослідження менеджменту розширили сферу своїх інтересів, включивши гуманістичні міркування [4]. Однак це були десятиліття, коли продуктивність була тісно пов'язана з теоріями економічного виробництва, і які виводили свої моделі на припущеннях про впорядковані економічні умови повної доступності інформації, що є необхідним припущенням для актуалізації законів пропозиція і попит.

Після Другої світової війни за участю GHQ (Генеральний штаб верховного головнокомандувача союзними силами) японські промислові групи запровадили теорію та техніку контролю якості від Unifed Sfares. Такі практики були визнані придатними для японської культури у формі TQC (Total Quality Control), і вони зробили величезний внесок у підтримку японських продуктів на світовому ринку [5]. Менш відомим був імпорт у США, а потім і в інші західні культури японських практик, таких як виробнича система Toyota, пов'язана зі своєчасним виробництвом. Доцільно припустити, що відповідна програма, відома як The Cell System у рамках підходу Toyota, має значення як міст між попередніми фордистськими підходами та більш креативними підходами до управління.

Зусилля використати людський талант в організаційному житті призвели до розвитку так званих соціально-технічних теоретиків. Ця методологія заохочує участь працівників у розробці та модифікації процесів змін. У Європі цей підхід був особливо оцінений у соціальній культурі скандинавських країн, де важлива рання справа виникла з організації Volvo. Експеримент Volvo відмовився від лінії виробництва автомобілів Fordist на користь більш автономних команд. Однак згодом експеримент було призупинено. Не було показано, що підвищення особистого задоволення членів групи супроводжувалося підвищенням продуктивності порівняно з традиційною лінією виробництва автомобілів. Це стало критичною подією під час оцінки на Заході п'яти альтернативних систем для виробничих ліній Fordist. Однак відмова організації від єдиної попередньої емпіричної перевірки є недостатньою підставою для відкидання більш загальної концептуальної віри в соціальні та економічні переваги, які можуть виникнути в результаті розширення прав і можливостей працівників. Ще одна важлива конструкція відома як спільна оптимізація системних систем. З моменту виникнення соціально-технічний підхід поширився по всьому світу, знову з'являючись у культурно адаптованих формах.

Список використаних джерел:

1. Barron F., Harrington D. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. Of Psychol.* V. 32. 1981. P. 439-447.
2. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and

Invention. New York: Harper Collins Publishers, 1990. 456 p.

3. Florida R. The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent. London: Harper Collins Publishers, 2007. 326 p.

4. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100-106.

5. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С.65-72.

БЕЗПЕКА ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Каращук Вікторія

к.т.н., доцент, доцент кафедри автомобільного транспорту
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1956-7555>

Завдання підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі вважається пріоритетним для нашої країни. Як зазначається у Транспортній стратегії України на період до 2030 року [1] наразі транспортна галузь задовольняє лише основні потреби економіки та населення у перевезеннях не за якістю, а за обсягом. Відповідно завдання підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг є першочерговим для успішної бізнес-діяльності будь-якого транспортного підприємства.

За сформульованим визначенням у роботі [2, с. 67] поняття конкурентоспроможності підприємства можна розглядати з точки зору можливості та здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію та динамічно розвиватися у швидкозмінюваних умовах ринку, а конкурентоспроможність продукції - це індикатор бізнес-діяльності підприємства на певному ринку та адаптивності до змін навколишнього середовища. На конкурентоспроможність транспортних послуг впливають такі фактори: вартість перевезень, гнучкість тарифної політики, доступність та мобільність транспортних засобів для перевезення, дотримання графіку доставки вантажів, широкий асортиментний ряд послуг щодо транспортування та організації навантажувально-розвантажувальних робіт, безаварійність перевезень, екологічність транспорту, якість обслуговування споживачів транспортних послуг, комунікація з іншими перевізниками при мультимодальних перевезеннях та інші.

Безпека перевезень є одним з основних критеріїв вибору певного виду транспорту для вантажовідправника. Висока аварійність на підприємстві-

перевізнику створює для вантажовідправника та вантажоотримувача певні ризики (див. рис.1).

Ризик соціальної небезпеки, що характеризує наслідки настання дорожньо-транспортних пригод за участю людини (кількість загиблих та травмованих осіб); ризик матеріальної небезпеки перевезень, що характеризує пошкодження майна вантажовідправника або вантажоотримувача в результаті настання ДТП (кількість та ступінь пошкодження тягових засобів, одиниць вантажу, об'єктів інфраструктури, пошкодження тари, пакування, втрата товарного вигляду вантажу і т.ін.); ризик фінансової небезпеки (будь-які втрати, що пов'язані з фінансовими зобов'язаннями вантажовідправника та вантажоотримувача, наприклад, втрати через недотримання графіка доставки вантажів, що призвело до інших матеріальних втрат, нерегулярність поставок, низька швидкість доставки вантажу і т.ін.); ризик екологічної та техногенної небезпеки перевезення вантажів (особливо негабаритних, довгомірних, великовагових, небезпечних, швидкопсувних та антисанітарних); ризик репутаційних втрат та інші.



Рис.1. Можливі ризики вантажовідправника та вантажоотримувача від стану безпеки перевезень транспортного підприємства

В свою чергу стан безпеки перевезень підприємства-перевізника теж залежить від певних факторів, таких як технічний стан транспортних засобів транспортного парку підприємства, відповідність стану транспортних засобів нормативним вимогам з безпеки руху, наявність на транспортних засобах систем активної та пасивної безпеки, рівень сервісного обслуговування транспортних засобів, рівень професійної підготовки водіїв, психофізіологічні

фактори, що впливають на роботу водіїв, стан дорожньої інфраструктури, організація дорожнього руху та багато інших. Для оцінки стану безпеки перевезень транспортного підприємства доцільно провести аналіз аварійності з транспортними засобами. Визначити кількість транспортних подій, що сталися з транспортними засобами підприємства-перевізника за певний період та віднести їх до обсягів перевезеного вантажу та співвіднести з витратами, що пов'язані з настанням транспортних подій.

Така оцінка дасть змогу для підприємства-перевізника визначити свої слабкі місця пов'язані з безпекою перевезень, запровадити заходи щодо покращення стану безпеки руху та вивести стан безпеки перевезень, як конкурентну перевагу на ринку транспортних послуг. В той же час така оцінка для споживачів транспортних послуг дозволить врахувати всі ризики при виборі певного перевізника та обрати оптимальний вид транспортування.

Список використаних джерел:

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Схвалена постановою КМУ України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 14.11.2023).

2. Каращук В.О. Аналіз визначення понять «Конкурентоспроможність підприємства» та «Конкурентоспроможність продукції» в розрізі надання освітніх послуг. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 49. С.62-68. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-49-62-68.

ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Карпенко Оксана

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Матвійчук Євгеній

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Інновації є ключовим елементом, який сприяє вдосконаленню та розвитку підприємств у сучасному світі. Швидкі зміни в технологіях, ринкових умовах та споживацьких уподобаннях роблять необхідним впровадження новаторських підходів для забезпечення стійкості та ефективності підприємства.

Інноваційна активність стала ключовим фактором, який визначає успіх підприємств у конкурентному світі, оскільки вона передбачає не просто впровадження нових ідей чи технологій, але системний підхід до розвитку

завдяки створенню сприятливого середовища для постійного пошуку та впровадження інновацій.

Сьогодні відсутнє загальноприйнятого визначення поняття «інноваційна активність підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «інноваційна активність підприємства»

Автори	Визначення поняття «інноваційна активність підприємства»
Гринько Т.В.[1]	окрема категорія інноватики, сутністю якої є оцінка характеру та інтенсивності інноваційної діяльності підприємства як основного фактора його розвитку та нагромадження абсолютних конкурентних переваг
Денисюк В.А.[2]	цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на створення, освоєння і просування на ринок продуктових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень
Мочерний С.В. та ін.[3]	цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння і виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій та ін.), технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом
Гречан П.Ю. [4]	узагальнююча комплексна характеристика інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, що заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу і спрямована на отримання позитивного результату, що відобразиться у їхньому довгостроковому стійкому розвитку

Джерело: складено на основі [1-4]

Основними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій є:

- лідерство та відданість інноваціям: керівництво повинно виявляти активний інтерес до інновацій та створювати стимули для їхнього розвитку;
- гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі сприяє успішному впровадженню інновацій;
- кадровий потенціал: наявність висококваліфікованих співробітників та їхня готовність до постійного навчання і розвитку є важливим фактором успіху;
- стратегічне партнерство: співпраця з іншими інноваційними підприємствами, науковими установами та стартапами сприяє обміну знаннями та ресурсами.

При цьому забезпечення конкурентоспроможності досягається шляхом інвестування в дослідження нових технологій та розробку інновацій; визначення цінностей, що підтримують інноваційний дух, і практика винагородження за ініціативи в галузі інновацій, а також захист власних інновацій через патентування, що дозволяє створити конкурентні переваги.

Для ефективного функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій необхідно виконати дії, наведені на рис. 1.



Рис. 1. Завдання для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій

Джерело: сформовано на основі [5]

Інноваційна активність визначає конкурентоспроможність підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Спрямованість на пошук новаторських рішень та постійне покращення сприяють розвитку і забезпечують стабільність у конкурентному світі.

Забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств вимагає систематичного та комплексного підходу. Лише шляхом поєднання стратегічного управління, фінансової стійкості, талановитого персоналу та ефективного партнерства можна забезпечити конкурентоспроможність підприємства на основі інновацій.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2010. С. 30-32.
2. Денисюк В.А. Інноваційна активність національної економіки. *Економіст*. 2005. № 8. С. 45-49.

3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

4. Гречан П.Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 29-32.

5. Гарафонова О.І., Лазаренко Ю.О., Родіонова К.В. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5, 2020 (286). С. 53-57.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Корпан Андріана

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

Герасименко Олена

к.е.н, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

Через економічні проблеми в Україні часто вважають, що найкращою винагородою трудової діяльності є саме матеріальна винагорода. Проте останнім часом зростає значення нематеріального стимулювання праці. Удосконалення системи організації праці через призму покращення мотивації адміністративних працівників враховує розширення трудових функцій, покращення умов праці, виробничу ротацію, а також застосування гнучких графіків роботи тощо [1, с. 56].

Варто проаналізувати мотивацію у провідних світових країнах. Для прикладу розглянемо США. Мотивування у цій країні можна охарактеризувати як «пряники по-американськи», адже тут присутні сучасні методи ведення бізнесу. Багато уваги американські підприємці приділяють підвищенню кваліфікації своїх працівників. Навчання на їх думку сприяє підвищенню рівня індивідуальної трудової віддачі, і як результат – збільшенню прибутків організації [2, с. 114].

Загалом всі методи мотивування працівників у США доцільно поділити на дві групи: ті, які зосереджені на престижі організації та його підтримці, і ті, що спрямовані на стимулювання праці і підвищення її рівня якості. Перша група включає методи, які орієнтовані на підбір найбільш компетентних і кваліфікованих кадрів, друга – на високий рівень результативності праці [3]. Варто згадати практику корпорації Walt Disney щодо мотивування персоналу: вітрини кафе центральної вулиці Діснейленду присвячують найбільш цінним співробітникам [3].

Ще одним хорошим прикладом дослідження світової мотивації є Франція. Жителі Франції не те щоб не люблять працювати, проте вони просто вважають за краще не перенапружуватися. Це видно по 35-годинному робочому тижні, що функціонує на більшості підприємств. Значна частина населення Франції вважає найкращим нематеріальним мотивуванням гнучкий графік праці, медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а ще допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримала і корпоративна культура. Цікавим є той факт, що додаткова освіта і підвищення кваліфікації за рахунок працедавця французам абсолютно не цікаве, хоча багато підприємств і намагається впроваджувати численні навчальні програми та тренінги [4, с. 88].

Звичайно, Україні варто орієнтуватися на досвід західних колег, але ні в якому разі не копіювати його, адже механічне перенесення зарубіжного досвіду в наші умови не дасть позитивного результату. Проте не варто забувати про те, що нематеріальні інструменти заохочень працівників компанії можна і треба використати тільки у тому випадку, коли задоволені фінансові потреби співробітників.

Дослідження показують, що люди, які мають відчуття сенсу, більш зосереджені, креативні та стійкі. З цієї причини керівники повинні нагадувати працівникам, як вони сприяють покращенню життя інших своєю працею. Приклади таких заходів включають публікацію подяк від клієнтів або оголошення благодійних цілей, які підтримує підприємство. Мотивація працівників може зрости завдяки такій діяльності.

Однією з ключових вимог при удосконаленні мотивації працівників є налагодження відносин між керівником та працівниками за допомогою внутрішнього спілкування, що впливає на комфортність роботи, її ефективність та якість. Якщо менеджер хоче створити в організації ефективну систему, яка буде мотивувати працівників, необхідно всебічно проаналізувати не лише систему оплати праці, але й інші сфери, такі як співпраця, спілкування, розвиток, оцінка роботи тощо. Найкращим способом отримання таких знань є опитування, яке вивчає задоволеність та мотивацію працівників, в якій оцінюються всі сфери, важливі для працівника в організації. Періодичні дослідження дозволяють покращити слабкі місця та вести відкритий діалог між керівництвом та командами. Займаючись різними видами діяльності, що відповідають потребам працівників та можливостям організації, посилюється задоволеність працівників виконаною роботою, що перетвориться на задоволення клієнтів, а це знову підвищить ефективність організації [5, с. 25].

Постійний моніторинг та аналіз системи допоможе підприємству не стояти на місці, а щодня розвивати своїх працівників, тим самим забезпечити ефективну діяльність. Як наслідок – відбудеться досягнення цілей підприємства.

Останні кілька десятиріч проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які

варто враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Саме тому проблема мотивації персоналу постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові та нові її методи. Щоб покращити мотиваційну систему в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивації персоналу.

Підсумовуючи можна сказати, що постійні зміни процесів реалізації кадрової функції створюють нові виклики для роботодавців. Тому керівники намагаються відповідати вимогам, які позитивно проявляються на ринку праці, а також мотивують працівників виконувати покладені на них завдання максимально ефективно.

Список використаних джерел:

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*. 2010. № 14. С.55-57.
2. Самоукина Н.В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових затратах. М. : Вершина, 2006. 224 с.
4. Як українські фірми заохочують співробітників? / С.Товстенко // Бізнес портал Луцька. 2011. URL: <http://toplutsk.com>
5. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9. С.86-9.
6. Менеджмент персоналу: функції і методи: Посібник/ С. Орджонікідзе; [Е. С. Минаєв], 1993. 25 с.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Кушнір Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Анотація. Досліджено сучасний стан та визначено вимоги до формування організаційної структури в стратегічному управлінні підприємства.

Постановка проблеми. 16-20 січня 2023 року всевітній форум в Давосі пройшов під гаслом «Співпраця у Фрагментованому Світі», провідні експерти обговорювали основи ефективної взаємодії для вирішення нагальних питань планетарного масштабу зі спільним знаменником: криза, регрес, свобода, ризики. Так само і бізнес потребує безперервного апгрейду, формування організаційної структури в стратегічному управлінні підприємства та використання людського потенціалу з поступовим витісненням негативних

маніпулятивних, силових інструментів управління, відкриття дієвої моделі творення інноваційних продуктів, рішень, трендів та суспільних цінностей.

Основні матеріали дослідження. Криза, регрес, свобода, ризики, доповнені широкомасштабною агресією росії проти України створили реальність з невизначеним, турбулентним майбутнім.

Організаційна структура в стратегічному управлінні підприємством трансформується в режим швидкої адаптації до динамічних змін, прийняття рішень, і, в такий самий спосіб доведення їх до безпосередніх виконавців на місцях щодо яких з одного боку здійснюється мікроменеджмент з другого боку делегуються широкі повноваження.

Негативною стороною режиму швидкої адаптації, ізольованих структурних змін є вірогідність поглиблення кризових процесів, відповідно для їх виключення здійснюється аналіз, планування, контроль, управління запасами, витратами, діджиталізація процесів та стандартизація, як найкращий спосіб гарантувати якість кожного процесу і не повторювати помилок.

Лінійний розвиток організації згідно з моделлю Л.Грейнера закінчується кризою управління [1] однією з причин якої є непрозорі дії менеджменту в частині розподілу ресурсів підприємства, в такому випадку синергія монополії і державної підтримки трансформується в процес під назвою «Too big to fail».

Інновації, особливо в ІТ технологіях AgTech, Tesla Optimas, Метавсесвіт Facebook оновлюють і спонукають до еволюції існуючі моделі організаційної структури, в першу чергу проектної та матричної.

Ефективна реалізація стратегії організаційних змін напряму залежить від якості підготовки, ідентифікації стану організації, спеціалізації завдань для підвищення ефективності операційної діяльності працівників на ряду з пошуком нових точок росту, прагненні продукувати нейтральний рівень вуглецевого сліду в виробництві та процесах, імплементуючи формулу «Doing Well by Doing Good».

Висновки: Підсумовуючи, кожна організаційна структура є неідеальною і постійно знаходиться в динамічному розвитку як і стратегічне управління підприємством, відповідно найбільшій актуальності набуває якість своєчасної реалізації керівником управлінських функцій в правильному напрямку і в правильний момент часу.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН В ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Малахова Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

Забіяка Марія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

В сучасному конкурентному середовищі логістика як і будь-який інший вид діяльності потребує постійного вдосконалення, що неможливо без застосування гвинтних технологій. Однією з таких сучасних технологій спроможних забезпечити якість та надійність ланбгів потачання є блокчейн .

Blockchain – це протокол обміну інформацією (валютою) по інтернету без участі посередників, який зберігає інформацію про всі транзакції учасників системи у вигляді «ланцюжка блоків», інформацію після запису неможливо стерти. Доступ до реєстру є у всіх користувачів Blockchain, які виступають колективним нотаріусом, котрий підтверджує інформацію в базі даних [1].

Технологія блокчейну може приносити значні вигоди в логістиці завдяки своїм особливостям, які допомагають удосконалити процеси, забезпечити надійність та підвищити транспарентність в ланцюгу постачання (табл. 1).

Табл.1 Переваги застосування технології блокчейн в логістиці

Перевага	Опис
Транспарентність	Блокчейн забезпечує можливість реєструвати кожен транзакцію в ланцюзі постачання, що дозволяє всім сторонам в системі (постачальникам, виробникам, логістичним компаніям, клієнтам) перевіряти історію переміщень і статус товарів у реальному часі. Це робить процеси більш прозорими та контрольованими.
Спостереження за місцезнаходженням	Завдяки інтеграції технології блокчейну і систем геолокації можливе точне визначення місцезнаходження вантажу, що дозволяє вдосконалити відстеження і контроль поставок.
Постійність даних	Дані в блокчейні не піддаються змінам без згоди всіх учасників мережі. Це гарантує надійність і цілісність інформації, що особливо важливо в логістичній галузі, де точність історії переміщень товарів має велике значення
Скорочення адміністративних витрат	Автоматизовані контракти (смарт-контракти) в блокчейні дозволяють автоматизувати процеси, (розрахунки, оплати, розподіл прибутку), що спрощує адміністративну роботу і зменшує ризик помилок

Мінімізація підробок та шахрайства	Блокчейн забезпечує високий рівень безпеки і автентифікації, що робить його менш доступним для зловживань та підробок. Товари можуть бути простеженими з моменту виробництва до моменту доставки, що ускладнює можливість втрати чи підробки товарів
Зменшення запізнень і затримок	Власники товарів та послуг можуть швидко реагувати на зміни в умовах постачання та виробництва завдяки реальному часу інформації, наданої блокчейном
Спрощення міжнародної торгівлі	Блокчейн допомагає спростити та автоматизувати митні процедури та облік міжнародних транзакцій, що полегшує міжнародну торгівлю
Зменшення числа посередників	Використання блокчейну дозволяє уникнути додаткових посередників у логістичних процесах, що зменшує витрати та ризики

Джерело: Складено автором на основі [1, 2]

Загалом, блокчейн може покращити надійність та ефективність логістичних операцій, сприяючи оптимізації всього ланцюга постачання та зниженню ризиків.

Впровадження блокчейну в логістичну діяльність може бути складним завданням, яке вимагає уважного планування та ефективного виконання. На рисунку 1 наведено загальну модель впровадження блокчейну в логістичну діяльність підприємства.



Рис.1. Концептуальна модель впровадження технології блокчейн в логістичну діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на численні переваги, запровадження технології блокчейну в логістичну діяльність також супроводжується ризиками та складнощами. Визначимо деякі з основних ризиків, які варто враховувати [3].

1. Високі витрати на впровадження - інвестиції у впровадження блокчейну можуть бути високими, оскільки необхідні кошти на розробку та інтеграцію програмного забезпечення, навчання персоналу та створення необхідної інфраструктури.

2. Безпека блокчейну може бути під загрозою через вразливості програмного забезпечення, кібератаки і соціальну інженерію.

3. Збереження всієї історії транзакцій у блокчейні може підняти питання про приватність даних. У багатьох випадках інформація має бути конфіденційною, і це може призвести до проблем щодо дотримання законодавства про захист особистих даних.

4. Відсутність уніфікованих стандартів у сфері блокчейну може призвести до несумісності між різними системами та платформами.

5. Впровадження нової технології може суперечити існуючим процесам та структурам в компаніях і логістичних системах, що може призвести до опору та ризику некоректного використання технології.

6. Впровадження блокчейну може призвести до зміни моделей управління та розподілу влади в логістичних системах.

7. Впровадження блокчейну вимагає гарячої підтримки і залучення компетентних кадрів, що може бути складно забезпечити.

Для успішного впровадження блокчейну в логістичну діяльність важливо ретельно аналізувати ці ризики, розробляти стратегії для їх управління та мати плани надійності, щоб забезпечити найкращі результати та мінімізувати можливі негативні наслідки.

Список використаних джерел

1. Мокляк М., Хаустова Е. Технологія blockchain в логістичній системі підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 1 (06). С. 66-69.

2. Керничний Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування технології блокчейн в транспортно-логістичному обслуговуванні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2 (23). С. 46-56. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20kbytlo.pdf> (дата звернення 10.11.2023).

3. Купалова, Г., Коренева, Н., & Гончаренко, Н. (2022). Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємстві. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 2. С. 21–127. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-16> (дата звернення 10.11.2023).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ЗАГРОЗИ КІБЕРАТАК В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Мельник Богдан

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Литвиненко Лариса

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління зовнішньоекономічною
діяльністю підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-8394>

Актуальність даної теми полягає у тому, що в сучасних умовах глобальних конфліктів, особливо в контексті війни в Україні, управління стає важливою складовою забезпечення національної безпеки [1-3]. Однак, на фоні традиційних аспектів управлінської діяльності, зростаюча загроза кібератак ставить питання щодо необхідності адаптації управлінських стратегій під впливом цифрових викликів.

Доцільно досліджувати загрозу кібератак як необхідну складову стратегії управління – це за собою може нести певні виклики, до яких потрібно бути готовим:

- зростання ролі кіберпростору в умовах війни породжує нові загрози;
- визначення потенційних сценаріїв кібератак та їх впливу на управлінські структури є надзвичайно важливим аспектом за існуючих умов;
- необхідність інтеграції кіберзахисту в загальну стратегію управління в умовах кризи допоможе ефективно долати загрози.

Наступним важливим аспектом є адаптація управлінських стратегій до кіберзагроз, що включає:

- розвиток кіберспроможностей як обов'язкової частини управлінської стратегії;
- формування кіберкоманд та їх взаємодія з традиційними структурами управління;
- підвищення кваліфікації керівників і фахівців різних напрямків для ефективної реакції на кіберзагрози.

Не менш важливою складовою є спільність управлінських та кіберстратегій – це включає в себе:

- взаємодію різних рівнів управління для вирішення кіберпроблем;
- розробку імунітету від кіберзагроз на рівні корпоративного управління та владних структур;
- створення стратегій відновлення після кібератак та відновлення нормального функціонування управлінських систем.

Подальшим важливим кроком для подолання загроз є створення інтегрованих управлінських кібер-стратегій, що включає:

- врахування ролі технологій штучного інтелекту та аналітики даних у підвищенні ефективності управління під час кризи;
- розвиток інтегрованих систем моніторингу та реагування на кіберпогрози;
- сприяння міжнародній співпраці у сфері кіберзахисту для підвищення стійкості управлінських систем на рівні країни.

Також важливо забезпечувати взаємодію галузей управління та кіберзахисту, що може передбачати такі кроки:

- створення мостів між відділами управління та кіберзахисту для швидкого обміну інформацією та координації дій;
- запровадження інтегрованих підходів до розробки стратегій управління та кіберзахисту;
- залучення експертів із кіберзахисту в процес формування стратегій управління та планування дій в кризових ситуаціях.

Контингентні плани та реагування на кібератаки є надважливим аспектом, який повинен бути в наявності у будь-якій українській компанії і повинен передбачати:

- розробку планів дій для управлінських кадрів та фахівців у разі кібератаки;
- створення контингентних планів відновлення після кіберкризи;
- проведення регулярних тренувань та симуляцій для перевірки ефективності контингентних планів;
- розвиток правової бази управління в кіберпросторі;
- удосконалення законодавства щодо відповідальності за кіберзлочини та кібертероризм;
- створення механізмів міжнародної співпраці для протидії кіберзагрозам;
- забезпечення правового захисту для управлінських структур та їхніх інформаційних систем.

Аспект публічної освіти та свідомості повинен бути доповнюючим виміром для забезпечення реалізації вищенаведених комплексних заходів і має включати:

- здійснення інформаційної кампанії щодо кіберзагроз для підвищення рівня свідомості серед громадськості та бізнес-спільноти;
- забезпечення доступу до освітніх ресурсів для підготовки фахівців у сфері кіберзахисту та управління кризовими ситуаціями;
- сприяння обміну досвідом та кращими практиками між різними суб'єктами управлінської та кіберзахисної діяльності.

Загальна інтеграція кіберзахисту в управлінські практики є важливим етапом у вирішенні проблем сучасної безпеки в умовах війни в Україні. Ця теза підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, що враховує та ефективно протистоїть кіберзагрозам, забезпечуючи стійкість, безпеку та успішне функціонування управлінських структур у сучасних умовах.

Підсумувавши викладене, можна зробити висновок, що управління в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну стає викликом, який вимагає не лише традиційних стратегій, але й врахування ризиків, пов'язаних з кібератаками. Загрози кіберпростору надають управлінцям додатковий рівень складності прийняття управлінських рішень, що вимагає адаптації управлінських стратегій.

З урахуванням кіберзагроз необхідно створювати інтегровані управлінські стратегії, які включають ефективні механізми кіберзахисту. Це передбачає не лише розробку технічних заходів, але й взаємодію між галузями управління та кіберзахисту, створення контингентних планів, розвиток правової бази та врахування важливості публічної освіти.

Таким чином, забезпечення стійкості та успішності управління в умовах війни вимагає комплексного та інноваційного підходу до розробки стратегій, їхньої реалізації та постійного вдосконалення. Взаємодія між управлінням та кіберзахистом, супровід правового середовища та підвищення громадської свідомості є ключовими факторами у вирішенні цих завдань. Тільки через взаємодію та інтеграцію цих аспектів можна досягти ефективного управління в умовах військових конфліктів і кіберзагроз, забезпечуючи безпеку та стабільність управління у національному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Войтюк Т. За рік РФ здійснила понад дві тисячі кібератак на держоргани України – Держспецзв'язку. URL: <https://suspihne.media/360848-v-ukraini-zrostatime-kilkist-kiberatak-z-boku-rf-derzspeczvazku/> (дата звернення 10.11.2023).
2. Кібератака в Україні. URL: <https://www.unian.ua/tag/kiberataka-v-ukrajini> (дата звернення 10.11.2023)
3. Курочко Н. Як росія та Україна воюють на кіберфронті. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691925/>

ВАЖЛИВІСТЬ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЗМІН В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Міненко Софія

д-р філософії з менеджменту,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, трудового та аграрного права

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

Постовіт Володимир

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Глобальне економічне середовище постійно змінюється і стає все більш складним і непередбачуваним. У цих умовах підприємства повинні бути готові адаптувати свої стратегії управління, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими на міжнародному ринку. Важливість адаптації стратегічного управління до змін у глобальному економічному середовищі для підприємств важко переоцінити.

Глобальне економічне середовище характеризується різноманітністю викликів, включаючи політичну нестабільність, зміни в торговельних відносинах, технологічні інновації та зміни в смаках споживачів. Підприємства, які не в змозі адаптувати свої стратегії до цих змін, ризикують втратити конкурентну перевагу та стати нездатними до виживання на ринку.

Адаптація стратегічного управління означає постійну готовність до змін та здатність реагувати на нові умови. Це охоплює оновлення бізнес-планів, перегляд стратегічних цілей, а також аналіз ризиків та можливостей. Підприємства, які вміють швидко реагувати на зміни, можуть використовувати нові можливості, викликані глобальними тенденціями, і зменшити ризики.

Однією з основних глобальних тенденцій є швидкий технологічний розвиток. Підприємства, які не інвестують у нові технології та інновації, можуть відстати від конкурентів. Адаптація стратегічного управління включає в себе створення інноваційних стратегій розвитку та впровадження нових технологій для поліпшення продуктів і послуг.

У глобальному економічному середовищі існують численні ризики, такі як фінансові кризи, екологічні проблеми, геополітичні конфлікти та зміни у законодавстві. Підприємства повинні бути готові до цих ризиків і розвивати стратегії ризик-менеджменту, щоб забезпечити стійкість своєї діяльності.

Адаптація стратегічного управління до змін в глобальному економічному середовищі є критично важливою для успіху підприємств. Підприємства, які активно впроваджують цей підхід, мають більше шансів залишитися конкурентоспроможними та стійкими в умовах невпевненості та змін. Адаптація дозволяє відкривати нові можливості та зменшувати ризики, що, у свою чергу, сприяє стійкому розвитку підприємства в глобальному економічному середовищі. Основною метою адаптації є збереження конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах глобальних трансформацій.

Адаптація стратегічного управління передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Це вимагає від управлінців гнучкості та здатності до оперативного прийняття рішень. Зокрема, важливо активно вивчати тенденції в галузі, досліджувати конкурентів, аналізувати зміни в законодавстві та регулюванні, а також враховувати глобальні події та кризи.

Підприємства повинні також бути готовими до внесення коригувань у свої стратегії, навіть якщо вони вже були успішно реалізовані. Адаптована

стратегія може вимагати зміни фокусу, ресурсів або навіть переосмислення бізнес-моделі підприємства.

Важливим аспектом адаптації є залучення всіх рівнів персоналу до цього процесу. Спільна робота команди, обмін ідеями та відкритий діалог дозволяють ідентифікувати можливі ризики та можливості швидше та ефективніше.

В заключенні, адаптація стратегічного управління до змін в глобальному економічному середовищі є важливим фактором успіху для підприємств. Підприємства, які вміють адаптуватися до нових умов, мають більше можливостей досягти стабільності та конкурентоспроможності в глобальному ринковому середовищі. Регулярний аналіз, гнучкість та залучення персоналу є ключовими складовими успішної адаптації стратегічного управління підприємства до глобальних викликів та можливостей.

Список використаних джерел:

1. Капітанець О.О. Стратегічна адаптація підприємств до зовнішнього середовища. URL: https://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf.
2. Загірняк Д. М., Данилко В. К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (Економічні науки)*. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний Інститут». № 3, 2020. С. 102-105.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Молодик Марина

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4313-7597>

Поцелуєва Марія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Політика управління фінансами в ланцюгах постачання є новою галуззю дослідження у науковій літературі. На основі проаналізованих статей та дослідницьких матеріалів можна зробити висновок про те, що сьогодні компанії приділяють велику увагу не тільки матеріальним потокам усередині ланцюга постачання (Supply Chain, SC), а й прагнуть контролювати фінансові потоки, при цьому підтримуючи оптимальний рівень запасів та/або керуючи витратами з погляду транспортних та закупівельних витрат. Існує багато досліджень, присвячених управлінню оборотним капіталом у ланцюгах постачання, які показують, що спільне використання оборотного капіталу є фінансово вигідним

для всіх учасників, проте на практиці відсутня методологія визначення належного способу управління робочим капіталом (WorkingCapital, WC) у SC.

В контексті даної тематики у сучасних умовах господарювання доволі поширеною є концепція фінансування ланцюгів постачання (Supply Chain Finance, SCF). За даними онлайн-сервісу Google Books Ngram Viewer динаміка частоти пошукових запитів даної категорії, починаючи з 1997 року, набуває рис геометричної прогресії. Прояв пошукових інтересів щодо SCF змінювався від 7E-10% запитів за даними 1997 року до 7,3E-07% запитів у 2019 році. Пошук у базі даних із відкритим доступом Semantic Scholar за відповідним запитом демонструє результат із загальної кількості понад 273 тис. досліджень.

З одного боку, як зазначають Chakuu S., Masi D. та Godsell J., SCF є новою сферою, що сформовано для полегшення та підтримки процесів зниження ризиків SC і звільнення компаній від фінансових обмежень (Chakuu S., et al., 2017 [1]). З іншого боку, SCF вже став ключовим терміном серед науковців і практиків і дедалі частіше використовується для підкреслення важливості фінансових потоків та їхнього узгодження з потоками матеріальними та інформаційними (Caniato F., et al., 2016 [2]). Вирівнювання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків через SCF не тільки оптимізує фінансові ресурси та процеси фінансування, але й покращує інтеграцію між клієнтами, постачальниками та провайдером послуг. Як наслідок, SCF підвищує цінність усіх організацій-учасниць (Pfohl H.C., Gomm M., 2009 [3], створюючи альтернативне джерело конкурентної переваги (Wuttke D.A., et al., 2016 [4])

Крім того, як підкреслюють дослідники, SCF відіграє вирішальну роль у співвіднесенні показників SC з фінансовими показниками, щоб мати тісну інтеграцію між фізичними операціями, обміном даними, інформацією та ліквідністю (Camerinelli E., 2009 [5]), та став вирішальним у забезпеченні короткострокового доступу до кредитів для постачальників і покупців, що, у свою чергу, призводить до фінансування їхнього WC, який за інших умов важко отримати (Evans J., Koch T., 2007 [6]). Як зазначають дослідники SCF може покращити ефективність SC, скорочуючи терміни оплати для покупців і забезпечуючи кращий доступ до фінансування для постачальників (Wuttke D.A., et al., 2016 [4]). Фокусуючись на фінансових питаннях, деякі автори зазначають, що SCF описує набір технологічних рішень, спрямованих на зниження витрат на фінансування та підвищення ефективності бізнесу для покупців і продавців, пов'язаних у транзакції продажу (Bloomenthal A., 2021 [7]).

Хоча переваги і проблеми інструментів SCF широко обговорюються в наукових працях, управлінська перспектива їх прийняття та відповіді на запитання, як вони можуть поліпшити спільний оборотний капітал у SC та забезпечити скорочення витрат учасників, залишається не дослідженою. Аналітичний огляд літератури дозволяє обґрунтовано припустити, що учасники ланцюга постачання мотивовані збільшення спільного прибутку і, отже, до

спільного управління WC, оскільки їх відносини регулюються конкретними видами контрактів.

Список використаних джерел:

1. Chakuu S., Masi D., Godsell J. A systematic literature review on supply chain finance actors, instruments and processes. *24th International Conference on Production Research (ICPR 2017)*. 2017.P. 750–755.
2. Caniato F., Gelsomino L.M., Perego A., Ronchi S. Supply Chain Management Does finance solve the supply chain financing problem? *Supply Chain Management*. 2016. 21(5).pp. 534–549.<https://doi.org/10.1108/SCM-11-2015-0436>
3. Pfohl H.C., Gomm M. Supply chain finance: Optimizing financial flows in supply chains. *Logistics Research*. 2009. 1(3-4).P. 149–161. <http://dx.doi.org/10.1007/s12159-009-0020-y>
4. Wuttke D.A., Blome C., Heese H.S., Protopappa-Sieke M. Supply chain finance: Optimal introduction and adoption decisions. *International Journal of Production Economics*. 2016. 178.P. 72–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.003>
5. Camerinelli E. Supply chain finance. *Journal of Payments Strategy & Systems*. 2009. 3(2).P. 114–128.
6. Evans J., Koch T. Surviving Chapter 11: Why Small firms prefer Supplier Financing *Journal of Economics and Finance*. 2007. 31(2).P. 186–206. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02751642>
7. Bloomenthal A. Supply Chain Finance: What It Is, How It Works, Example. *Investopedia*. May 31. 2021. <https://www.investopedia.com/terms/s/supply-chain-finance.asp>

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВІЙНИ**

Мутерко Ганна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємств
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1300-6650>

Ромашко Ірина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна

Трудовий потенціал є рушійною силою сучасного промислового підприємства та прямо впливає на його конкурентоспроможність на ринку як на вітчизняному, так і на світовому. Тому питання щодо покращення системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства постає перед

кожним управлінцем, оскільки вона прямо впливає на добробут компанії та рівень її прибутку. Особливо важко розробити та актуалізувати систему управління трудовим потенціалом в мінливих умовах війни, оскільки присутня загальна збентеженість населення, присутні коливання економіки та політики, відсутність почуття безпеки.

Запропоновано розглянути еволюцію трактування категорії «трудовий потенціал» (табл. 1)

Таблиця 1. Еволюція поняття категорії «трудовий потенціал»

Науковці (рік)	Трактування сутності «трудовий потенціал»
Онікієнко В. (1994) [1, с. 5]	Трудовий потенціал охоплює працездатне населення та має певні фахові навички та кваліфікацію
Осовська Г., Крушельницька В. (2003) [2, с. 28]	Трудовий потенціал охоплює працездатне населення з його характеристиками, до яких відносять рівень інтелектуального розвитку, навичок, кваліфікації, досвіду, цінностей,
Бегма П. (2015) [3, с. 133]	Трудовий потенціал – це вхідні, внутрішні та вихідні потоки кількісних та якісних характеристик, які в процесі застосування до них операцій із формування, перетворення, переміщення та реалізації здійснюють фізичне, посадове та професійно-кваліфікаційне переміщення в просторово-часовому інтервалі
Живко З., Була Н., Фостяк Н. (2015) [4, с. 111]	Трудовий потенціал являє собою спроможність до праці, та вважають, що трудовий потенціал працівника є складовим елементом загального трудового потенціалу підприємства
Райковська І. (2019) [5, с. 88]	Трудовий потенціал – це сукупність кваліфікації та професійних навичок усього колективу працівників, а також їх досягнень у напрямку дієвої організації праці та розвитку
Водолажська Т. (2021) [6, с. 35]	Трудовий потенціал – це сукупність наявних та потенційних можливостей та навичок робітників, що застосовуються ними під час здійснення трудової діяльності, що спрямовані на удосконалення, розвиток та найбільш доречно їх використання з метою досягнення стратегічних цілей організації

З таблиці 1 видно, що сьогодні не існує єдиного визначення категорії «трудовий потенціал», кожен з вчених виділяє певні характерні риси, у деякому ці визначення перетинаються, а дечому різняться.

Задля того аби мати можливість запропонувати способи удосконалення системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства пропонується розглянути складові системи (рис. 1).

З рисунку 1 видно, що система управління трудовим потенціалом промислового підприємства має в своєму складі перелік цілей, що направлені на найбільш ефективну роботу організації, її технічного та технологічного розвитку та рівня задоволеності працівників. Наведені функції відповідають функціями менеджменту, що пояснює те, що охоплюється весь цикл виконання певної задачі від планування до контролю. Важливим є присутність дієвої

стратегії, що дозволяє забезпечити сталий та якісний розвиток трудового потенціалу та дотримання гармонійного морального клімату в колективі.

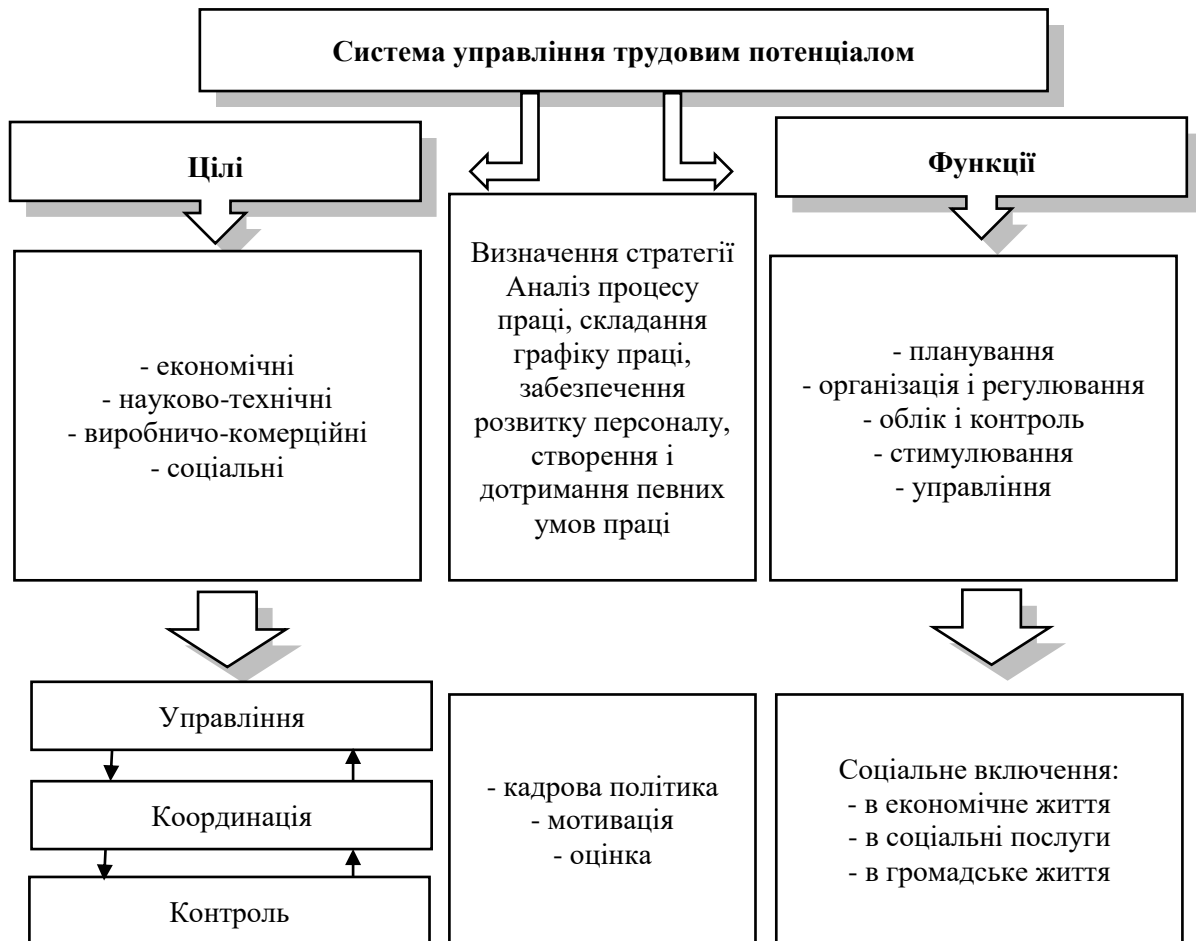


Рис. 1. Система управління трудовим потенціалом промислового підприємства [7]

Отже, в умовах війни запропоновано наступні шляхи удосконалення системи управління трудовим потенціалом промислового підприємства:

- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, що обумовлюється присутністю стресу у кожного співвітчизника й необхідно створювати дружній колектив з можливістю підтримки один одного;

- запрошення до штату працівників психолога, який сприяв нормалізації психологічного здоров'я працівників, в умовах війни, оскільки не кожен працівник може дозволити собі систематичну консультаційну допомогу психолога, та багато хто сьогодні нерозуміє необхідності цієї підтримки. Ця пропозиція обумовлена тим, що працівники, які знаходяться у напруженому психологічному стані, працюють менш ефективно за інших;

- формування напрямків перепідготовки та перекваліфікації працівників, оскільки присутня еміграція працівників, присутній значний відтік працівників

багатьох професій, тому за наявності вакантних місць інших спеціальностей на підприємстві треба перекваліфікувати та надати робочі місця працівникам, які мають бажання та можливість змінити свою спеціальність;

- залучення студентів на роботу, шляхом співпраці з університетами. Працюючи зі студентами, можна запобігти ще більшому відтоку української молоді за кордон.

Список використаних джерел:

1. Онікієнко В.В. Методологічні питання дослідження відтворення трудових ресурсів регіону. *Зайнятість та ринок праці*. 1994. Вип. 2. С. 3–7.
2. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. К.: Кондор, 2003. 223 с.
3. Бегма П.О. Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 130–137. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvpushk_2015_2_21.pdf
4. Живко З.Б., Була Н.Я., Фостяк Н.С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право*. 2015. Вип. 1. С. 110–114. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/282>
5. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 87–95. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nvhastat_2019_3_10
6. Водолажська Т.О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудоий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 32–45. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249607>
7. Ратушенко О.І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2566>

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Новаківський Ігор

д.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту організації
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0841-3603>

Коваль Світлана

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0923-2986>

Україна залишається країною в Європі, в якій найдешевший мобільний інтернет. Основними операторами, які надають послуги мобільного зв'язку в Україні є Київстар, Vodafone (колишній МТС) і Lifecell та ще кілька не таких значимих компаній. Ці компанії сформували олігополію у формі так званої «великої трійки телеком». За офіційними даними на друге півріччя 2019 року Київстар обслуговував 26,4 млн.абонентів, Vodafone– 19,8 млн.абонентів, Lifecell– 6,9 млн.абонентів [1]. За рівнем технологічного розвитку галузь стільникового зв'язку відстає від провідних розвинутих країн. Як що дивитися з позицій ретроспективи то стандарт 3G почав функціонувати в Україні з 2015 року, а в 2018 році був впроваджений новий стандарт 4G, можливості потужностей якого і сьогодні в повній мірі не реалізовані через відсутність якісного покриття LTE в Україні. Останнє і є стримуючим чинником для запуску стандарту 5G.

Надзвичайно важливим завданням в сфері розвитку стільникового зв'язку в Україні залишаються питання економічної інтерпретації процесів які відбуваються в галузі і в цих компаніях. Вирішення цього завдання може забезпечити інструментарій статистичного аналізу, проте його застосування має оглядовий характер і потребує значних обсягів зібраних і оброблених даних. В умовах динамічного розвитку і швидких змін на ІТ-ринку використання традиційного інструментарію статистичного аналізу обмежене. В такому випадку доцільно застосувати методи економіко-математичного моделювання, які в значній мірі можуть відтворити глибинні концепти розвитку. Застосування економіко-математичних моделей виробничих функцій передбачає прогнозований розрахунок випуску продукції через витрати різних чинників виробництва. Дані моделі можна застосовувати для окремих виробництв, так і для економіки в цілому. У загальному випадку прийнято використовувати таке представлення:

$$F(x_1; x_2; x_3; \dots x_n) = a_0 \cdot x_1^{\alpha_1} \cdot x_2^{\alpha_2} \cdot x_3^{\alpha_3} \cdot \dots \cdot x_n^{\alpha_n};$$

де F – обсяги виробництва (виручка, доходи), $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ – чинники виробництва, $a_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n$ – параметри моделі.

На практиці найчастіше використовують виробничу функцію Коба-Дугласа:

$$P = k \times K^\alpha \times L^\beta, \alpha + \beta = 1;$$

де P – обсяг виробленої продукції, K – обсяг задіяного капіталу, L – обсяги оплати праці, α, β – коефіцієнти моделі.

За аналогією для галузі телекомунікацій в Україні та вказаних компаній стільникового зв'язку побудуємо економіко-виробничі моделі у вигляді такої виробничої функції:

На практиці найчастіше використовують таку виробничу функцію:

$$P = k \times K^\alpha \times L^\beta, \text{ де } \alpha; \beta \geq 0$$

де P – обсяг виробленої продукції, K – обсяг задіяного капіталу, L – обсяги оплати праці, α, β – коефіцієнти моделі.

Для дослідження були зібрані наступні дані, приведені в таблиці.

Для знаходження невідомих k, α, β використаємо градієнтний метод найшвидшого спуску для функціоналу

$$F = \sum_{j=1}^J (P_j - k \times K_j^\alpha \times L_j^{(1-\alpha)})^2 \rightarrow \min; \{P_j; K_j^\alpha; L_j^{(1-\alpha)}\} j = 1, \dots, J$$

де J – обсяги даних по роках спостереження з таблиці 1.

Таблиця 1

Результати діяльності галузі телекомунікацій та основних стільникових компаній України[2,3,4]

Рік	Доходи, тис. грн.	Активи, тис. грн.	Оплата праці, тис. грн.
ТзОВ «Лайфселл»			
2018	5268521	14352265	364060
2019	5983804	13476855	421419
2020	6835816	16669389	481799
2021	8482687	17485162	500052
2022	9411748	18930989	573858
ПрАТ «ВФ Україна»			
2018	12636470	24727291	737916
2019	15036018	24061896	944617
2020	17292036	37376208	1066037
2021	19358958	35959561	1530442
2022	18802655	40094776	1751958
ПАТ «Київстар»			
2017	17078988	21751813	990737
2018	19069391	24809448	1164030
2019	22245793	24393604	1413988
2020	25001245	27013368	1705312
2021	28559150	29812247	2020724

Отримані результати розрахунку параметрів приведені у таблиці 2

Таблиця 2

Параметри виробничих функцій

№ з/п		k	α	β
1	Галузь телекомунікацій	6,478	0,0779	0,922
2	ТзОВ «Лайфселл»	0,109	0,538	0,955
3	ПрАТ «ВФ Україна»	156,660	0,248	0,296
4	ПАТ «Київстар»	132,978	0,0000016	0,705

Зазначимо, що коефіцієнт k відображає інтенсивність використання необоротних активів та організаційного капіталу, коефіцієнти α , β – відповідно оборотного капіталу і праці. Дані показники доцільно використовувати для глибинного аналізу стратегії розвитку економічних об'єктів.

Для прикладу ефективність отриманих результатів для ТзОВ «Лайфселл» приведено на рис. 1.

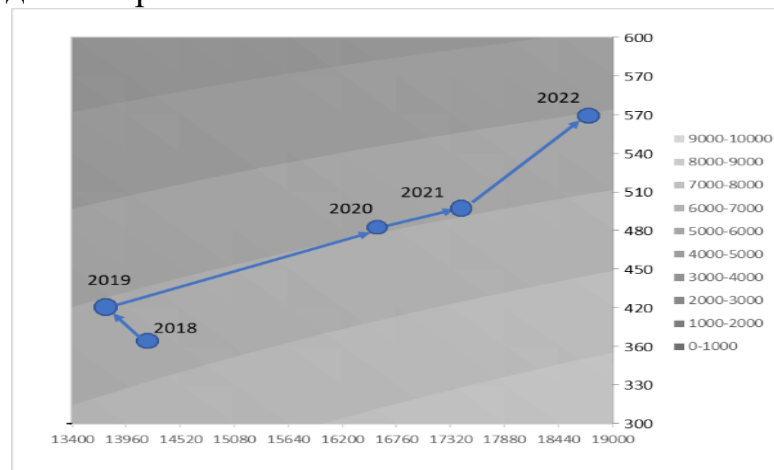


Рис. 1. Динаміка стратегії розвитку компанії ТзОВ «Лайфселл» у фазовому просторі «доходи – активи – оплата праці»

Застосування такого підходу дозволяє обґрунтувати концепцію стратегії розвитку компаній з урахуванням розвитку активів та політики залучення трудових ресурсів загалом.

Список використаних джерел:

1. Ринок голосових телекомунікаційних послуг – Офіс ефективного регулювання BRDO. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2020/11/Rynok-golosovyh-poslug.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).
2. Річні звіти. lifecell.ua. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/richni-zviti/ (дата звернення: 14.11.2023).
3. Фінансова звітність починаючи з 2006 року Київстар – найбільшого оператора телекомунікацій України. Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/reports> (дата звернення: 14.11.2023).

4. Фінансові результати | Vodafone Україна. Мобільний зв'язок від оператора Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty> (дата звернення: 14.11.2023).

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Олексенко Лілія

к.е.н., доцент, старший науковий співробітник,
ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки», м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9620-3077>

Інноваційну інфраструктуру можна визначити як організаційно-економічний комплекс, що безпосередньо забезпечує умови ефективної реалізації нововведень господарюючими суб'єктами. Необхідно зазначити, що її об'єкти не є «виробниками» інновацій, а забезпечують їх створення та розповсюдження.

Проблеми, що мають місце в розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури, пов'язані в основному з адміністративними і правовими розбіжностями законодавства, а також низькою зацікавленістю інноваційно-активних підприємств і недостатніми преференціями. Дослідження основних проблем функціонування об'єктів виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури виходить з необхідності їх групування в залежності від факторів що на них впливають (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори і проблеми, що впливають на функціонування об'єктів виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури (ВТІІ)

Фактори	Проблеми
Економічні	<ol style="list-style-type: none">1. Брак фінансових ресурсів для стабільного функціонування2. Залежність фінансових потоків від головної організації-засновника (внаслідок вузькості напрямків діяльності об'єктів ВТІІ).3. Обмежені фінансові можливості клієнтів (пов'язані з браком пропозиції фінансових ресурсів для фірм-клієнтів технопарків через обмеженість фінансових можливостей існуючих інститутів фінансової інфраструктури).4. Нестача фінансових ресурсів для розширення діяльності (пов'язана з «недостатньою увагою» державних і регіональних органів влади в частині подальшого фінансування інфраструктури).5. Залежність фінансових потоків від центральних і регіональних органів влади (має під собою ті ж причини, що й друга проблема).
Організаційні	<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність ротації фірм-інноваторів (в основній масі об'єкти інноваційної інфраструктури не виконують функції інкубування).2. Недолік фірм-інноваторів (істотний «недобір» основних реалізаторів нововведень).3. Недостатня інформованість потенційних фірм-інноваторів про можливості ВТІІ.4. Недолік кваліфікованого персоналу.
Управлінські	<ol style="list-style-type: none">1. Недосконалість процесу управління інтелектуальною власністю.2. Недосконалість управління бізнес-процесами

Соціально-психологічні	1. Неготовність українського ринку сприйняти продукцію фірм об'єктів ВТП. 2. Недовіра вчених до служб підтримки комерціалізації результатів НДДКР.
Правові	1. Недосконалість патентного законодавства. 2. Недолік законодавчих актів, що регулюють інноваційну діяльність

Джерело: складено автором

Більша частина об'єктів виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури має суттєві проблеми, пов'язані з низьким рівнем фінансування, слабкою управлінською діяльністю, недостатньою інформованістю потенційних фірм-інноваторів про можливості ВТП, недосконалістю законодавчої бази та проблемами соціально-психологічного характеру.

Очевидно, що українські об'єкти інноваційної інфраструктури в основній масі не виконують функцій інкубування, а служать якимись «майданчиками безпеки», що огорожують фірми-інноватори від негативних факторів зовнішнього середовища. Зростання фірм-інноваторів до стадії розширення і «вихід» з технопарку відбувається досить рідко, в т.ч. через відсутність стимулів як з боку парку, так і самої фірми.

Інфраструктура інноваційного розвитку в Україні перебуває в початковому стані. У ній представлені лише окремі типи інноваційних структур, зокрема технопарки, наукові парки, індустріальні парки, бізнес-інкубатори. Причому, діяльність лише незначної їх частини відповідає завданням, які мають вирішуватися ними виходячи з світового досвіду організації діяльності різних типів інноваційних структур. Тобто, в Україні не тільки обмежена кількість інноваційних структур, але і склалася їх структурна та функціональна незавершеність.

Серед бар'єрів, які стримують розвиток інноваційних структур, особливе значення має не відпрацьованість механізму державного регулювання цього процесу, необґрунтована централізація прийняття рішень про створення нових структур на вищому рівні влади. Останнє можна пояснити відсутністю адекватного уявлення в органах державного управління про роль, можливості і функціональні особливості різноманітних типів інноваційних структур, а також зміст відповідальності кожного з існуючих органів державного управління [1, с. 304-305].

Національна інноваційна система в цілому повинна мати єдину законодавчу базу та бюджетну політику, а гнучкість цієї системи необхідна для своєчасного пристосування до динамічних внутрішніх та зовнішніх умов [2, с. 95].

Список використаних джерел:

1. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України: монографія. К.:РВПС НАН України, 2006. 480 с.
2. Tsekhanovych V. Models of innovation infrastructure in euroregions. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №4 (58). С. 95-99.

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Оношко Тарас

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Анотація: У дослідженні розглядається роль іміджу підприємства як ключового фактора його конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі. Вона висвітлює, що імідж визначає спосіб, яким споживачі, клієнти та інші зацікавлені сторони сприймають підприємство та його продукти. Розглядається важливість підтримки та розвитку іміджу для досягнення стійкого успіху на ринку і підкреслює, що зусилля, спрямовані на створення та підтримку позитивного іміджу, можуть бути вирішальними для підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Постановка проблеми. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища імідж підприємства виявляється одним з ключових чинників його успішності та конкурентоспроможності. Проте, не завжди підприємства приділяють належну увагу формуванню та управлінню своїм іміджем. Питання, яке виникає, полягає в тому, як імідж впливає на конкурентоспроможність підприємства та чи є позитивний імідж обов'язковою передумовою для успіху в бізнесі. Ця теза ставить за мету дослідити взаємозв'язок між іміджем підприємства та його конкурентоспроможністю та визначити, чи є підтримка та розвиток позитивного іміджу обов'язковим для досягнення стійкого успіху в бізнесі.

Основні матеріали дослідження. Імідж підприємства є одним із найважливіших факторів, які визначають його конкурентоспроможність у сучасних умовах глобального бізнесу. Імідж - це не лише зовнішнє уявлення про компанію, але і враження, які вона залишає в свідомості споживачів, клієнтів, інвесторів та партнерів. Підприємства, що мають сильний та позитивний імідж, будують на принципах довіри, якості, соціальної відповідальності та інновацій, мають велику перевагу на ринку.

Імідж підприємства визначає, як його споживачі сприймають та оцінюють компанію, її продукти та послуги. Позитивний імідж допомагає приваблювати нових клієнтів, підвищувати рівень лояльності і підтримки, а також збільшувати цінову конкурентоспроможність. Водночас негативний імідж може призвести до втрати довіри та спаду обсягів продажів.

Підприємства мають активно та систематично працювати над створенням і управлінням своїм іміджем, враховуючи інтереси цільової аудиторії та відповідаючи суспільним очікуванням. Імідж не тільки підвищує визнаність бренду, але й допомагає вирізнятися серед конкурентів, забезпечуючи довгостроковий успіх і стійкий розвиток.

Завдяки цільовим маркетинговим стратегіям та зусиллям у сфері соціальної відповідальності підприємства можуть покращити свій імідж та позиціонування на ринку. Імідж підприємства визначає його співвідношення зі споживачами, конкурентами та громадськістю, впливає на структуру його клієнтської бази та загальний успіх на ринку.

Ось чому, імідж підприємства є одним із важливих факторів, що визначають його конкурентоспроможність і загальний успіх у сучасному світі бізнесу. Розбудова і підтримка сильного іміджу вимагають завершених стратегій та систематичних зусиль, але може виявитися дієвим інструментом досягнення стійкого росту та успіху на ринку.

Висновки. Імідж підприємства виявляється критично важливим фактором для його конкурентоспроможності. Створення та підтримка позитивного іміджу можуть допомогти підприємству привертати нових клієнтів, збільшувати ринкову долю та розвивати відносини з існуючими клієнтами.

Імідж підприємства не обмежується лише зовнішнім виглядом чи рекламними кампаніями. Він включає в себе культуру організації, якість продукції, рівень обслуговування та соціальну відповідальність підприємства.

Підтримка позитивного іміджу може стати важливим активом під час кризових ситуацій чи конкуренції. Споживачі та інші зацікавлені сторони можуть залишатися вірними компанії, яка показує свою відповідальність та здатність до змін.

Зважаючи на розвиток соціальних мереж та засобів масової інформації, імідж підприємства може створюватися та руйнуватися надзвичайно швидко. Отже, стратегічне управління іміджем стає надзвичайно важливим завданням.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що імідж підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Позитивний імідж може стати однією з ключових переваг у боротьбі на ринку, привертаючи клієнтів та ресурси, водночас підтримуючи стійкість підприємства в умовах зміни та навіть кризового стану економіки.

Список використаних джерел

1. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. Вип. 3, 2013. С. 152-156.
2. Семенчук, Т.Б., Бесараб, Н.А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*, №7, 2016. С. 473-477. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf
3. Захаров С.С., Лузін І.А., Піскун Є.Ю. Формування іміджу сучасного підприємства в рамках стратегічного менеджменту та макроекономічної нестабільності, Київ, 2023. С. 160-161 URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23956/1/DOMIN_2023_P160-161.pdf

4. Gryshko, V., Zos-Kior, M., Zerniuk, O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, No 3.2, Special Issue 2, (2018). P. 131–134.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Осипова Євгенія

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Голобородько Гліб

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна

У сучасному світі з жорсткою конкуренцією на ринках та нестабільним зовнішнім середовищем підприємства знаходяться перед постійними викликами та необхідністю розвиватися, адаптуватися та здійснювати інновації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. У цьому контексті важливою деталлю для успішного функціонування підприємства стає роль мотиваційного механізму.

Мотивація персоналу та спроможність стимулювати працівників до досягнення високих результатів і творчого підходу до завдань стають ключовими факторами розвитку будь-якого підприємства. Мотивований персонал не лише продуктивний, але й більш схильний до впровадження інноваційних практик та знаходження нових шляхів для підвищення ефективності.

Вивченню мотиваційного механізму (ММ) та його ролі у розвитку підприємств з різних галузей економіки України присвячено багато досліджень останніх років. Дослідники як розглядають ММ у загальному вигляді [1], який може бути застосований до більшості організацій з певним рівнем абстракції, так і заглиблюються у деталі планування, впровадження та оцінки результатів впровадження ММ у різних галузях з притаманними цим галузям специфічними завданнями, проблемами та очікуваними результатами.

Це призводить до значної кількості трактувань терміну ММ, які часто відповідають конкретній галузі, яка розглядається науковцем. Наприклад, Андреева Т.Є. розглядає особливості впровадження ММ у банківській сфері [2], а Криворучко О.М. розглядає особливості ММ у корпоративному менеджменті [3].

Розглянемо декілька визначень ММ та спробуємо дослідити відмінності та закономірності у визначеннях, які пропонують вітчизняні дослідники. За результатами дослідження (табл.1.) можна зробити висновки про складові мотиваційного механізму:

Мета - для чого саме у контексті функціонування підприємства з даного домену розглядається питання ММ

Фокус - на вирішення яких саме проблем або задач спрямований ММ, тісно пов'язане з предметною областю.

Галузь - з якою специфікою доводиться стикатися під час впровадження ММ

Таблиця 1

Аналіз трактувань трактувань терміну «Мотиваційний механізм»

Автор	Визначення	Відмінності
О.А. Харун	Саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.	Саморегулююча система спрямована на оптимальний результат
Криворучко О.М., Ковальова О.П.	Комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їх потреб	Орієнтація на узгодженість інтересів учасників
Андрєєва Т.В.	Забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес	Повторюваність процесів у замкнутому стані

Джерело: узагальнено авторами на основі [1,2,3]

Таким чином, припускаємо, що саме цей шаблон можна використовувати як інструмент впровадження ММ на підприємстві, принаймні на перших етапах. Розглядаючи складові, подані на рис. 1, можна визначитись з метою та основними інструментами мотиваційної політики у першому наближенні.

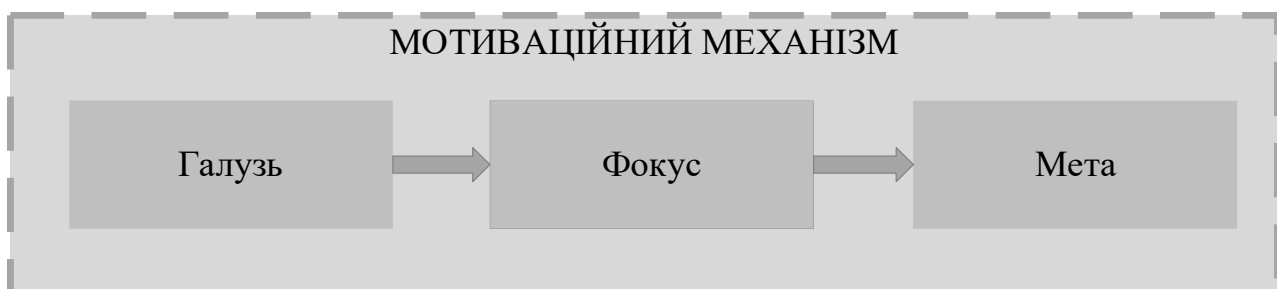


Рис.1. Складові мотиваційного механізму

Наприклад, для залізничної галузі, яка під час повномасштабного вторгнення виявилася надзвичайно важливою та відносно стабільною частиною транспортної інфраструктури України, можемо виділити Галузь, Фокус та Мету наступним чином:

1. Галузь: залізничний транспорт;
2. Фокус: персонал підприємств, розуміння персоналом ролі транспортних перевезень у економіці України у військовий час, мотивація ефективно вирішувати задачі та шукати інноваційні шляхи вирішення проблем;
3. Мета: забезпечити стабільність та неперервність функціонування підприємства у екстремальних умовах військового стану.

Ґрунтуючись на вищезгаданих припущеннях щодо Мети та Фокусу ММ, можна запропонувати інструменти та заходи які стануть складовими впровадження ММ на залізничних підприємствах:

- проведення тренінгів для персоналу;
- більш розширене делегування повноважень щодо вирішення термінових проблем на місцях;
- впровадження додаткової мотивації, якщо є можливість, фінансової.

Таким чином, користуючись моделлю, запропонованою на рис.1, можна швидко і доволі просто розробити перші кроки впровадження мотиваційного механізму на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5, Т.2 (136). С. 76-81.
2. Андрєєва Т.Є., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 259-263.
3. Криворучко О.М., Ковальова О.П., Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. вип. 40, 2022, с.5-20.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Осипова Євгенія

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Князєв Антон

здобувач третього (освітньо -наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4158-7819>

На сьогодні, національна економіка України знаходиться в дуже несприятливих умовах, через обмеження військового стану та відкриту збройну агресію сусідньої держави. Чи не єдиним фактором, який здатний усунути ті ринкові неспроможності які проявились, є інновації.

Питання інноваційного оновлення виробничих процесів активно реалізується в межах багатьох галузей економіки, а держава намагається створювати необхідні організаційні передумови для цього. Проте, інноваційна діяльність не може з'явитись сама по собі, цьому процесу завжди передують певні передумови. І основною передумовою впровадження інновацій є оновлення первинної ланки процесу суспільного виробництва, а саме – підприємства, установи, організації.

Інновації в межах окремо взятого суб'єкта господарювання можуть бути різними. Їх спільною характеристикою є те, що вони мають бути спрямовані на підвищення рівня ефективності внутрішніх виробничих та управлінських процесів і тим самим сприяти підвищенню рівня конкурентоздатності кінцевого результату їх функціонування.

Одними із ключових інновацій, є впровадження передових способів управління персоналом, виробничими процесами та системами контролю в межах цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання. Як і будь-які інші інновації, нові рішення, моделі і системи управління підприємством не з'являються самі по собі, ним передує істотна підготовча робота, Крім цього на них впливає цілий ряд зовнішніх та внутрішніх факторів, які дуже часто зумовлюють сутність та визначальні характеристики управлінських інновацій. Ці фактори мають бути обов'язково враховані при формуванні інноваційних способів управління підприємством, установою та організацією, що в свою чергу вказує на необхідність їх систематизації та дослідження.

Першим фактором, який впливає на можливість формування інноваційної системи управління підприємством, є наявний внутрішній кадровий потенціал. Рівень освіченості власного персоналу, наявність в них спеціалізованих навичок та вмінь, залучення високоосвічених кадрів до процесу прийняття управлінських рішень [1]. Чим вищим є рівень персоналу підприємства, тим ефективніше воно пристосовуватиметься до перемінного зовнішнього економічного середовища і дозволить досягти поставлених цілей і завдань.

Другим фактором, який обов'язково має бути врахованим при формуванні інноваційних способів управління підприємством, це наявність мети розвитку і стратегії її досягнення. Наявність мети розвитку систематизує і об'єднує всі поточні управлінські рішення які можуть бути прийняті для її реалізації. Відсутність такої мети, навпаки, здійснює деструктивний вплив на

загальний вектор розвитку суб'єкта господарювання і унеможлиблює функції контролю [2].

Третім фактором, який зумовлює можливість формування інноваційних моделей управління підприємством, є наявність сприятливого економічного середовища. Під таким середовищем потрібно розуміти спроможність результату виробничого процесу задовольнити певні потреби на тому чи іншому товарному ринку [3]. Будь-який розвиток суб'єкта господарювання є можливим тільки тоді, коли для цього є підприємницькі передумови. Загальна ефективність функціонування підприємства, в умовах ринкової економіки, можлива лише тоді, коли результати її виробничої діяльності здатні задовольнити потреби певної категорії споживачів і такі споживачі готові купувати такі результати. У разі, якщо попит на ринку не відповідає тій продукції виробничого призначення чи товарам народного споживання, що виробляються підприємством, рівень інноваційності управлінських процесів навіть потенційно не зможе підвищити його загальну ефективність. І навпаки, якщо в межах товарного ринку на якому функціонує підприємство, є незадоволений попит на певні товари, роботи чи послуги, впровадження нових інноваційних управлінських рішень, дозволить підприємству підвищити рівень його інноваційності.

Четвертим фактором, який впливає на можливість впровадження інноваційних управлінських рішень в межах підприємства, є ступінь використання цифрових технологій під час прийняття рішення і його подальшого доведення до виконання в межах штату працівників. Використання цифрових технологій обробки та передачі інформації, істотно зменшує час на аналіз інформації, що передуює прийняттю рішення та його реалізації. І навпаки, відсутність використання цифрових технологій істотно збільшує час на прийняття і впровадження будь-якого управлінського рішення [2].

П'ятим фактором, що обов'язково має бути врахований під час впровадження інноваційних рішень управління підприємством, є рівень мотиваційної зацікавленості персоналу такого суб'єкта господарювання. Будь-які інноваційні методи управління підприємством, не будуть реалізовані тоді, коли ті працівники, які мають організувати їх виконання, не будуть зацікавлені в сприянні їх впровадженні. Питання мотивації персоналу підприємства обов'язково має бути врахованим при формуванні системи та рівня оплати їх праці. А рівень їх заробітку має бути пропорційним ступеню досягнення мети функціонування підприємства.

Всі перелічені фактори здійснюють безпосередній вплив на можливість реалізації інноваційних способів управління підприємством. У випадку їх ігнорування, вони здатні не тільки створити істотні перешкоди на шляху їх реалізації, але й стати основною причиною, яка унеможливить впровадження. В свою чергу, неможливість реалізувати інноваційні методи управління підприємством, може не тільки поставити під загрозу весь процес

інтенсифікації виробничого процесу суб'єкта господарювання, а й знизити вже існуючий рівень результативності господарських процесів.

Список використаних джерел:

1. Matei Radu Todoran. Using the innovative software products in the companies management. *Risk in Contemporary Economy*. Vol. 2, no. 1. pp. 215 – 222. URL: <http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2015/Management-Marketing/MateiTodoran.pdf>
2. Kreidych, I., Bielova, A., & Olijnyk, G. (2019). Forming the conditions of innovative development of enterprises in the transformation economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(4), 122-129. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-122-129>;
4. Осадча, О.О., Ляшенко, О.М., Павелко, О.В., Марков, Р.В., Юрків, Н.Я. (2021). Методика Фінансово-економічного аналізу інноваційної діяльності підприємств в умовах цифрової економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4 (35), 202 – 211. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.222027>.

МОЖЛИВОСТІ ДІДЖИТИЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Осипова Євгенія

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Яценко Ілля

здобувач третього (освітньо -наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна

Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах жорсткої конкурентної боротьби та постійних змін зовнішнього середовища, що обумовлює виникнення сучасних підходів до економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживання, зумовлюють зростання діджиталізації в усьому світі [1].

Транспортний бізнес працює за своїми законами та стандартами. Але впровадження діджиталізації докорінно змінило підхід до комунікації всередині компанії, підходу до роботи з посередниками та виконавцями та до роботи з клієнтами. Діджиталізація транспортного бізнесу дозволяє автоматизувати багато робочих процесів, зняти з менеджерів рутинні завдання, покращити

комунікацію всередині компанії, знизити витрати. Це далеко не всі завдання. Використання нових технологій виводить компанію на інший рівень і дозволяє масштабуватись. Діджиталізація логістичних процесів для бізнесу дає величезні переваги, основними з яких є [2]:

- **Спрощення комунікації.** Це стосується як внутрішніх процесів, так і спілкування із клієнтами. Зручні програми дозволяють швидко отримувати відповіді на питання, вирішувати робочі завдання та повністю контролювати кожен процес.

- **Автоматизація планування перевезення.** Сучасні технології дозволяють повністю автоматизувати процес розробки маршруту, підбирати оптимальні рішення, організовувати роботу зі складом.

- **Контроль перевезення у реальному часі.** Як клієнт, так і менеджери, в реальному часі зможуть бачити де знаходиться вантаж, які складності складаються, чи є затримки та інші нюанси.

- **Планування замовлень.** Інструменти планування дозволяють клієнту вибирати найзручніші для себе рішення, вибудовувати графік для співробітників, дивитися навантаження та правильно розподіляти завдання.

- **Контроль виконавця.** Відкрите прозоре проведення торгів, авторозподіл замовлень, контроль пересування транспортного засобу та інші інструменти дозволяють повністю бачити процеси, стежити за тим, що і як відбувається у логістиці.

- **Робота зі складом.** Введення системи штрих-кодів, правильне розміщення товарів для вивантаження та навантаження дозволяють знизити навантаження на склад, зменшити простой, прискорити обслуговування та оптимізувати складські площі.

- **Аналітика та звітність.** Усі дані збираються в єдину базу, у якій можна відстежувати ефективність співробітників, завантаженість, зрозуміти, як виглядають процеси логістики в середині компанії. Усі звіти надаються у зручній формі.

- **Управління бюджетом.** Завдяки інтеграції систем фінансового обліку можна контролювати витрати та доходи компанії, відстежувати ефективність, а на основі зібраних даних завдяки процесам машинного навчання система формує нові рішення.

Тільки після впровадження зручного застосунку для споживачів, оцифрування паперової рутини для співробітників, оптимізування комунікацій в середині компанії та між замовником і виконавцем ми можемо отримати високу якість кінцевого продукту або послуги і збільшити, таким чином, потребу в ньому. Збільшивши кількість клієнтів можна зменшити ціну на послугу і таким чином розширити ринковий сегмент споживачів.

Діджиталізація процесів транспортного бізнесу є невід'ємним процесом зростання компанії. Вона допомагає автоматизувати робочі процеси, знизити навантаження на співробітників, покращити комунікацію та оптимізувати

процеси логістики. Зведення дій при організації доставки вантажу до мінімуму скорочує витрати, зменшує простой, економить час і призводить до правильної та ефективної організації роботи підприємства, тому впровадження діджитал-процесів в роботу, просто неминуче для транспортних компаній, які хочуть розвиватись і бути конкурентними на ринку.

Список використаних джерел

1. Лазоренко Т.В. Шолом І.Л. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. зб. тез доп. I Міжнародної наук.- практ. конф., 23 квіт. 2020р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2020. С. 50-51.
2. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Economic journal Odessa polytechnic university*. Одеса. №2(24), 2023. С. 15-23.

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Палієв Валерій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Стійкість бізнес-організацій є одним з ключових питань сучасної економіки. У світлі глобальної нестабільності, що характеризується постійними змінами, непередбачуваністю та високою конкуренцією, бізнес-організації повинні бути здатні адаптуватися та виживати в складних умовах. Для цього необхідно вживати комплексний підхід, ураховуючи різноманітні аспекти, що впливають на бізнес. Для забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності важливо вживати комплексний підхід, ураховуючи різноманітні аспекти.

Стратегічне управління ризиками включає в себе вивчення та передбачення можливих загроз, а також розробку та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Глобальна диверсифікація сприяє розширенню ринків та портфеля продуктів, зменшуючи залежність від конкретних ринків чи продуктів.

Гнучкість та адаптивність важливі для швидкого реагування на зміни в економічному середовищі, включаючи розвиток гнучких організаційних структур та культури навчання.

Інновації та технологічний розвиток визначають успіх у конкурентному середовищі, вимагаючи активного дослідження та впровадження новітніх технологій.

Фінансова стійкість досягається через ефективне управління ліквідністю та зменшення боргового навантаження, а також ретельне фінансове планування.

Залучення та утримання талановитого персоналу визначається створенням привабливого робочого середовища та інвестиціями в навчання та розвиток персоналу.

Співпраця та партнерство сприяють обміну ресурсами та інформацією, забезпечуючи взаємодію з іншими компаніями та галузевими об'єднаннями.

Етика та корпоративна відповідальність грають ключову роль у збереженні репутації бізнес-організації, сприяючи її стійкості та успіху у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління стійкістю бізнес-організацій включає в себе розвиток стратегій корпоративної соціальної відповідальності та участь у спільноті. Заслугування довіри споживачів та інших зацікавлених сторін шляхом активного участі у вирішенні соціальних проблем може значно підсилити репутацію компанії та забезпечити сталість відносин з клієнтами.

Важливо також наголосити на внутрішній комунікації в організації. Забезпечення прозорості та відкритості у внутрішньому обміні інформацією сприяє підвищенню заінтересованості персоналу в успіху компанії та створює внутрішню атмосферу співпраці.

Постійна оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на бізнес, є необхідною. Це дозволяє своєчасно виявляти нові можливості та ризики, адаптувати стратегії та плани, і таким чином зберігати стійкість в умовах постійних змін.

Необхідність постійного вдосконалення та розвитку також стосується внутрішніх процесів бізнесу. Оптимізація операцій, впровадження ефективних технологій та постійне навчання персоналу стають основними чинниками, що сприяють конкурентоспроможності та стійкості.

Загалом, комплексний підхід, який об'єднує стратегічне управління ризиками, диверсифікацію, гнучкість, інновації, фінансову стійкість, етику та соціальну відповідальність, стає основою для сталого розвитку бізнес-організацій у глобальному економічному середовищі.

Стійкість бізнес-організацій у глобальних умовах нестабільності – це складний та багатоаспектний процес. Комплексний підхід до управління ризиками, стратегічної диверсифікації, гнучкості та інновацій, разом із зобов'язанням до фінансової стійкості, етики та соціальної відповідальності, стає ключовим фактором успіху в умовах невизначеності. Надані рекомендації, орієнтовані на вдосконалення внутрішніх структур та взаємодії, а також на постійну оцінку та адаптацію до змін в середовищі, мають на меті зробити бізнес готовим до найрізноманітніших викликів.

Список використаних джерел:

1. Волов С.О., Бойко О.О., Пономаренка О.М. (2023). Сутнісна характеристика та напрями забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і управління*, 2(1), 2, 7. doi:10.31732/2221-7191.2023.1.2.007
2. Бондаренко В.І., Бондаренко С.І., Корéцький О.В. (2022). Сучасні підходи до забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і управління*, 2(2), 2, 4. doi:10.31732/2221-7191.2022.2.2.004
3. Ткачук О.В., Ковальчук І.В., Дудяк О.М. (2023). Стратегія забезпечення стійкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і управління*, 3(3), 3, 3. doi:10.31732/2221-7191.2023.3.3.003
4. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova. (2021). Matrix method of competitive analysis of the results of economic activity of hospitality enterprises in the conditions of strategization and digital transformation. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 43 Issue 2 pp. 237-248 URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>.

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Тихенька Анастасія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Гундер Аліна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Повномасштабні військові дії, що відбуваються на території України, призводять до фізичного руйнування цивільної та економічної інфраструктури, втрати контролю або згорання виробництва суб'єктів господарювання на тимчасово окупованих територіях або територіях, де ведуться активні бойові дії, порушення логістичних та виробничих зв'язків [1, 2].

Масштабна втрата робочих місць, масова внутрішня та зовнішня міграція працездатного населення під час повномасштабної війни загострили ситуацію на ринку праці.

Зростання безробіття було зумовлене глибоким падінням економічної активності та припливом безробітних мігрантів з прифронтових територій, які потребували працевлаштування.

Також створюють додатковий тиск на ринок праці внутрішні мігранти, оскільки структура зайнятості у східних регіонах значно зміщена в бік промисловості порівняно із західними та центральними регіонами, куди вони переїжджають. Це посилює існуючі структурні та кваліфікаційні диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили, навіть з урахуванням впливу переміщення підприємств.

Розглянемо основні тенденції, які будуть актуальними для ринку праці у 2024 році [3]:

– Через брак чоловіків підприємства будуть все більше наймати жінок на «чоловічі» посади. Практика переведення жінок на вакантні посади поширена в металообробці та переробці сільськогосподарської продукції, а також в галузях з високим рівнем автоматизації, (якщо перекваліфікацію можна зробити швидко).

– Зменшувати будуть пільги та соцпакети, а заробітна плата працівників, які не схильні часто змінювати роботодавця, продовжить зростати. Це пов'язано з тим, що робоча сила стає доступнішою порівняно з попередніми роками.

– Роботодавці продовжуватимуть використовувати метод «батога і пряника», щоб повернути працівників до офісної робочої атмосфери. З одного боку, вони пропонуватимуть всілякі пільги, такі як обіди в організації та корпоративні заходи, а з іншого - стягуватимуть штрафи або взагалі звільнення за невиконання вимог щодо повернення на роботу.

– Поширення системи штучного інтелекту полегшить доступ до інформації та підвищить продуктивність деяких працівників у довгостроковій перспективі. При цьому існують ризики, що це може посилити соціальну ізоляцію та зменшити потребу людей у спілкуванні та взаємодії.

Подальший дисбаланс, який присутній сьогодні між попитом та пропозицією на ринку праці, особливо в довгостроковій перспективі, збільшить навантаження на державний бюджет та систему соціального захисту[2]. Це може призвести до гострої нестачі працівників у певних галузях та поглибити існуючі дисбаланси на ринку праці. Зниження рівня безробіття є одним з головних пріоритетів уряду, що вимагає невідкладних дій.

Список використаних джерел:

1. Ринок праці в Україні 2023: сучасні тенденції, перспективи на майбутнє, особливості працевлаштування жінок. URL: <https://www.0312.ua/news/3559713/rinok-praci-v-ukraini-2023-sucasni-tendencii-perspektivi-na-majbutne-osoblivosti-pracevlastuvanna-zinok> (дата звернення: 16.11.2023).

2. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. URL: <https://happymonday.ua/glassdoor-golovni-tendentsii-na-rynku-pratsi-2024> (дата звернення: 16.11.2023).

3. Happy Monday. Glassdoor назвав 6 головних тенденцій на ринку праці у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvu> (дата звернення: 16.11.2023).

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРСПЕКТИВИ

Романашенко Ірина

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4902-4652>

Кузьменко Максим

здобувач другого (бакалаврського) рівня вищої освіти, м. Харків, Україна
Державний біотехнологічний університет

В умовах значного рівня мінливості зовнішнього середовища стабільність функціонування будь-якої організації безумовно залежить від ефективності діючої управлінської системи. Управління, у свою чергу, як вид людської діяльності, знаходиться під впливом еволюційних змін, отжез часом набуває нових ознак. Дослідження та імплементація світових тенденцій у галузі управління на основі аналізу наукових поглядів та соціально-економічних реалій сьогодення, дадуть змогу обґрунтувати необхідність його зміни на етапі сучасних трансформацій в Україні.

Мета роботи полягає у дослідженні сучасного менеджменту та перспектив його подальшого розвитку.

Закономірності теорії та практики менеджменту, що висвітлюються в працях закордонних та вітчизняних науковців, свідчать, що в сучасних умовах менеджмент перетворився на одну з найбільш динамічно розвинутих сфер науки управління зі своїм предметним полем. В умовах нестабільного, розбалансованого розвитку соціально-економічних систем класичний менеджмент, заснований на емпіризмі та практицизмі, вичерпав свої теоретичні можливості використання. В наукових публікаціях другого десятиріччя ХХІ століття виразно стало визнання методологічної кризи менеджменту та необхідності перегляду всієї теорії управління [1].

Необхідність в оновленні класичного менеджменту призвела до того, що у 2009 році відомі учені і практики менеджменту під керівництвом Г. Мінцберга сформуливали двадцять п'ять масштабних задач менеджменту ХХІ століття [2]. В цей самий час з'явилися праці науковців, які розвивали та

доповнювали підходи до вивчення перспектив, можливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту [3].

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління. Проте, як і раніше, сучасний менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, якіб сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації. Сформованонизку сучасних концепцій менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації, а саме фінансово-орієнтований менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент), менеджмент знань і соціально-гуманістичний менеджмент [4, с. 198].

Виклики сьогодення в системі менеджменту спонукають до зміни способу використання методів управління: роль традиційних організаційно-розпорядчих методів знижується, а соціально-психологічних, навпаки, – підвищується; в економічних методах фокус переноситься з економічних показників на фінансові. Переналаштування менеджменту для роботи у відкритому глобальному інформаційному просторі пов'язано з диверсифікацією робочої сили, підвищенням вимог до її культурно-освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Управлінцям потрібна здатність не лише до дедукції та аналізу, але й до системного мислення й формулювання концепцій [2].

Наразі виділяють дві найбільш вагомні тенденції розвитку сучасного менеджменту у світі:

- посилення «технократизму» в управлінні під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації, підвищення ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці;
- збільшення уваги до соціальних і поведінкових аспектів управління, а саме організаційної культури, різних форм демократизації управлінських функцій, участі рядових працівників в управлінні, власності і прибутках тощо [5].

Виокремлення особливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту дає змогу обґрунтовано прогнозувати перспективи його розвитку. Як випливає зі звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США, основні зміни в діяльності управлінців відбудуться в таких сферах [6, с. 46]: авторитарний стиль управління поступається місцем демократичному; скорочується число рівнів управління; розширюється практика делегування повноважень; оплата праці стає більш залежною від кваліфікації і результатів; більшість робіт виконується багатофункціональними командами; основна увага приділяється управлінню людьми; зростає попит на універсальних менеджерів; розширюється практика позаштатних співробітників.

Особливості української моделі менеджменту, для яких характерна суперечність об'єктивної необхідності й психологічного відторгнення форм, що склалися, до основних пріоритетів розвитку менеджменту в Україні диктують віднести формування організаційної культури, яка забезпечує задоволення потреб вищих рівнів і лояльність персоналу, що сприяє досягненню результату; формування ефективних комунікацій; обов'язкове встановлення пайової участі кожного працівника в загальних результатах, що припускає перехід до гармонізації інтересів; нові підходи до співучасті або партнерства всіх працівників організації на всіх етапах її розвитку: від вироблення місії організації, постановки цілей для групи до особистих цілей; відмова від прирощеного й формування підприємницького типу організаційної поведінки, вивільнення творчої підприємницької активності на внутрішньо фірмовому рівні; технологізація менеджменту як чинник ефективності управління та інноваційний засіб мотивації персоналу до саморозвитку; самоменеджмент керівника, його вміння дати оцінку своїм управлінським якостям, результатам роботи, виявити обмеження й слабкості усвоїй діяльності, працювати над собою задля пошуку резервів і постійного вдосконалення, що також є важливим поведінковим ресурсом підвищення ефективності управління [7].

Отже, дослідження сучасного менеджменту дали змогу виділити пріоритети та актуальні напрями можливого розвитку прикладних досліджень. Для якісно нового етапу розвитку менеджменту необхідні нові підходи, які забезпечать нові рекомендації та дадуть змогу узгодити цілі підприємств із завданнями суспільного розвитку в умовах сьогодення. Головною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає реаліям сьогодення, є усвідомлення зростаючої ролі людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також усієї системи взаємовідносин працюючих у діяльності організації. Гуманізація та соціалізація менеджменту, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення гласності в управлінні, підтримка креативності та командної роботи, протидія «кібергізації людини» за широкого застосування цифрових технологій тощо є неповним переліком подальших напрямів розвитку менеджменту як науки.

Список використаних джерел:

1. Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 258–265.
2. Хемел Г. Менеджмент 2.0: нова версія для нового століття. *Harvard Business Review*. 2009. Октябрь. URL:http://www.germostroy.ru/opinion/art_887.php (дата звернення: 14.11.2023).
3. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL:<https://www.ar25.org/node/12949>. (дата звернення: 14.11.2023).
4. Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 196–206.

5. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 5(79). С. 20-28.

6. Сухінін В., Горшеніна М. Введення менеджмент: навч. посібник. 2010. 114 с. URL: <http://docplayer.ru/27289113-Vvedenie-v-menedzhment-uchebnoe-posobie.html> (дата звернення: 14.11.2023).

7. Родченко В. Деякі підходи щодо вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm. (дата звернення: 14.11.2023).

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ

Рябоштан Людмила,

старший викладач кафедри туризму

Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7815-139X>

Останніми роками однією з головних тенденцій розвитку економіки і суспільства загалом є активне впровадження інформаційних технологій у різні сфери діяльності. Цифровізація стає критично важливим фактором зростання продуктивності і підвищення якості життя, настільки, що зміни, які відбуваються, розглядаються дослідниками як настання нової ери економічного розвитку. Не є винятком і сфера інвестицій, яка також потребує інноваційних методів та технологій управління.

Цифровізація інвестиційної діяльності грає ключову роль у трансформації та оптимізації різних аспектів інвестиційного процесу. Цифрові інструменти дозволяють підвищити ефективність інвестиційної діяльності, розширити доступ до інвестиційних ринків, забезпечити більш точні прогнози щодо ринкових тенденцій та поведінки активів, зменшити ризики та підвищити безпеку інвестицій, створити нові інвестиційні можливості.

Цифровізація інвестиційного контролінгу – це процес впровадження технологій та цифрових інструментів для оптимізації управління інвестиціями та забезпечення більш ефективного контролю за ними на усіх етапах інвестиційного процесу, включаючи планування, прийняття рішень, реалізацію та моніторинг.

Основні перспективи цифровізації інвестиційного контролінгу включають:

- застосування автоматизованих систем для обробки інформації, виконання рутинних завдань та зниження людського впливу на процес;
- впровадження аналітичних інструментів для більш точного аналізу даних, прогнозування ринкових умов та прийняття обґрунтованих рішень;
- заміна паперової робочої документації електронними системами для полегшення обміну інформацією та забезпечення швидкого доступу до даних;
- забезпечення безпеки та недоторканності даних шляхом застосування блокчейну для реєстрації транзакцій та забезпечення їхньої прозорості;
- використання штучного інтелекту для аналізу великої кількості даних, виявлення патернів та надання рекомендацій для прийняття рішень;
- розробка онлайн-платформ для взаємодії з інвесторами, обміну інформацією та забезпечення їхньої активної участі в процесі.

Цифровізація інвестиційного контролінгу сприятиме підвищенню швидкості, точності та ефективності прийняття рішень у сфері інвестицій та забезпечить зростання прибутковості та зниження ризиків інвестиційної діяльності. Одним з найбільш ефективних інструментів цифровізації інвестиційного контролінгу може стати технологія блокчейн.

Блокчейн – це розподілений цифровий реєстр, де знаходяться записи про всі транзакції між учасниками мережі. Одна з ключових особливостей – відсутність єдиного центру та керуючих органів. Документуванням та підтвердженням операцій займаються всі учасники блокчейн-мережі, через що підробка чи видалення записів стають практично нереальними. Як результат – відпадає потреба у посередниках (банках). Інновація надає нові можливості в багатьох сферах діяльності, зокрема і в інвестиційній [1, 2, 3].

Впровадження блокчейну в інвестиційний контролінг — це складний процес, який вимагає ретельного планування та реалізації (табл. 1).

Табл. 1 Процес впровадження технології блокчейн в інвестиційний контролінг

Етап	Опис
Аналіз потреб і можливостей	Визначення конкретних потреб інвестиційного контролінгу, які може вирішити блокчейн. Оцінка технічних, фінансових та організаційних можливостей для впровадження.
Розробка стратегії	Створення стратегії впровадження, визначення основних мети та завдань. Визначення обсягу проєкту та плану виконання.
Вибір блокчейн-платформи	Вибір оптимальної блокчейн-платформи, яка відповідає потребам проєкту (наприклад, Ethereum, Hyperledger, Corda тощо). Розгляд відкритих або приватних блокчейн-мереж.
Розробка інфраструктури	Формування блокчейн-інфраструктури, розгортання смарт-контрактів та забезпечення безпеки мережі.
Розробка смарт-контрактів	Створення смарт-контрактів для автоматизації інвестиційних угод та операцій на блокчейні. Перевірка та тестування смарт-контрактів для гарантії їхньої правильної роботи.
Інтеграція з існуючими системами	Забезпечення сумісності блокчейн-рішення з існуючими системами інвестиційного контролінгу. Розробка API для взаємодії між блокчейн-інфраструктурою та іншими компонентами.

Тестування та аудит безпеки	Проведення інтенсивного тестування системи для виявлення можливих помилок та забезпечення стабільної роботи.Проведення аудиту безпеки для захисту від потенційних загроз.
Пілотний проєкт	Розгортання пілотного проєкту для оцінки ефективності та виправлення недоліків.Залучення обмеженої кількості учасників для перевірки працездатності системи.
Розгортання та масштабування	Повне впровадження блокчейн-рішення для всіх учасників системи.Розгортання необхідних масштабних рішень та моніторинг для забезпечення ефективності.
Оптимізація та підтримка	Постійна оптимізація та вдосконалення системи відповідно до отриманих даних та відгуків.Забезпечення технічної підтримки та навчання персоналу.

Джерело: складено автором на підставі [3-6]

Запропонований алгоритм дозволить поступово впроваджувати блокчейн-технології в інвестиційний контролінг, забезпечуючи стабільність, ефективність та високий рівень безпеки в довгостроковій перспективі.

Грунтуючись на природі та властивостях технології блокчейн, можна стверджувати, що ця технологія є механізмом, який забезпечує найвищий ступінь збереженості, обліку, передавання та ідентифікації даних, що робить блокчейн затребуваним та перспективним майже в усіх сферах.

Використання технології блокчейн в цифровізації інвестиційного контролінгу надає кілька значущих переваг:

1. Прозорість та достовірність даних. Блокчейн створює розподілений реєстр, в якому дані записуються в блоки і мають ланцюговий характер. Всі учасники можуть переглядати та перевіряти транзакції в реальному часі, що забезпечує високий рівень прозорості інвестиційної діяльності.

2. Недоторканність даних. Інформація, внесена в блокчейн, не може бути змінена без згоди всіх учасників мережі. Це забезпечує недоторканність даних та запобігає незаконним або неповноваженим змінам.

3. Автоматизація за допомогою SmartContracts. Розумні контракти дозволяють автоматизувати виконання інвестиційних угод на основі певних умов, що полегшує їх виконання та скорочує час, який зазвичай витрачається на рутинні процедури.

4. Ефективність процесів. Зменшення проміжних ланцюгів та оптимізація процесів завдяки використанню технології блокчейну допомагають покращити швидкість та ефективність інвестиційних операцій.

5. Зменшення витрат. Через відсутність посередників та оптимізацію процесів можна зменшити витрати, пов'язані з інфраструктурою та транзакціями у сфері інвестицій.

6. Безпека даних. Технологія блокчейн використовує криптографію для захисту даних, формуючи високий рівень безпеки. Захищеність від хакерських атак та можливість контролю доступу до інформації забезпечують безпеку управління інвестиціями.

7. Глобальні та міжнародні транзакції. Блокчейн полегшує міжнародні та глобальні транзакції, знижуючи час і витрати, пов'язані з проведенням транснаціональних інвестиційних операцій.

8. Відстеження активів. Блокчейн дозволяє вести детальний та точний облік активів в режимі реального часу, що сприяє кращому моніторингу та аналізу інвестиційної діяльності[3-5].

Загалом, використання блокчейну в інвестиційному контролінгу сприятиме забезпеченню прозорості, надійності, безпеки та ефективності управління інвестиціями.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що цифровізація інвестиційного контролінгу забезпечить створення більш ефективної системи планування, управління, моніторингу та аналізу ефективності інвестиційної діяльності, оптимізує процеси для досягнення кращих результатів для всіх учасників інвестиційного ринку.

Блокчейн є однією з прогресивних технологій та найпомітніших інновацій останнього десятиліття, пошук варіантів застосування якої здійснюється у різних сферах і видах діяльності. Технологія блокчейн може змінити характер сучасного інвестиційного контролінгу та стати способом значної автоматизації всіх процесів інвестиційної діяльності. Інтеграція блокчейну в інвестиційний контролінг забезпечить ефективність та прозорість інвестиційного управління, зменшить ризики та вартість операцій, а також створить нові можливості у сфері інвестування.

Список використаних джерел:

1. Балазюк, О., & Пилявець, В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022 (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>
2. Купалова Г., Коренева Н., Гончаренко Н. Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємстві. *Scientific Journal "Modeling The Development Of The Economic Systems"*. 2022. с.121-127. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-16>
3. Блокчейн: основні принципи та сфери застосування. URL :<https://vgoru.org/pererva-na-kavu/blokchejn-osnovni-principi-ta-sferi-zastosuvannya>
4. Вергелюк, Ю. Потенціал використання блокчейн технологій на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2022 (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15>
5. Технологія блокчейн та її роль в екосистемі Bitcoin. URL :https://lb.ua/economics/2023/04/13/550425_tehnologiya_blokcheyn_ii_rol.html
6. Койбічук В.В., Рожкова М.С. Дослідження застосування блокчейн-технологій у діяльності світових підприємств: методичний підхід. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 4(21) 2020. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-20>

ПОЛІКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Сакалюк Оксана

к. пед. н., доцент, завідувач кафедри освітнього менеджменту та публічного управління,

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3465-2149>

В умовах зростання етнокультурної складності сучасного простору полікультурність стає невід'ємною компонентою професіоналізму особистості, зокрема керівників різних організаційних структур. Багатонаціональний, полікультурний склад колективу потребує від них знань про особливості професійної діяльності в поліетнічному колективі, а отже – вивчення проблем полікультурного середовища.

Важливого значення сучасні дослідники (І. Васютенкова, Л. Воротняк, Л. Гончаренко, О. Гуренко, О. Дубасенюк, В. Кузьменко, М. Сімоненко, О. Слоньовська, О. Сухомлинська, Н. Якса та ін.) надають полікультурній підготовці майбутніх фахівців здатних здійснювати професійну діяльність в умовах багатокультурного соціуму. Проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного наукових фондів дозволяє констатувати існування декількох теоретико-методологічних підходів до вивчення проблем полікультурного середовища, а саме: едукологічного, етнопсихологічного, етнопедagogічного.

Едукологія більшістю вченими (Г. Бордовський, С. Змеєв, В. Ізвозчиков, В. Кинелев, В. Краєвський, М. Міцкевич та ін.) визначається як наука, що вивчає закономірності функціонування та розвитку сфери освіти в цілому; наука про принципи формування освіченої людини і визначення фундаментального знання як частини загальнолюдської культури, з одного боку, з іншого – є основою для професійної підготовки фахівців; відкрита система, що містить у собі вимоги, зумовленість і ресурс, принесений до неї із зовнішнього середовища. У межах едукологічного підходу щодо вивчення проблем полікультурного середовища важливо акцентувати на необхідності проведення такої освітньої політики, реалізація якої дозволить людству в ХХІ ст. вчитися пізнавати, працювати, вчитися бути і жити разом.

Щодо етнопедagogічного підходу у вивченні проблем полікультурного середовища зазначимо, що предметом його дослідження є, насамперед, досвід народу. За словами В. Крижко, цей підхід дозволяє займатися не тільки аналітичним осмисленням виховного потенціалу національного буття, а й досліджувати духовну сутність людини. Незаперечним є факт, що культура окремої людини вимірюється її залученням до здобутків національної культури. Світ культури, освіти з його системою цінностей створюється суспільством століттями, але достатньо лише розірвати зв'язок людських поколінь – і він буде зруйнований. Етнопедagogіці ж притаманний виховний ідеал та система

цінностей, що збереглись упродовж віків і йдуть у майбуття [1]. Можна стверджувати, що сукупність ціннісних орієнтацій утворює своєрідну вісь свідомості, яка забезпечує стійкість особистості, наступність поведінки і діяльності, виражену в спрямованості потреб та інтересів у полікультурному середовищі залежно від культурної домінанти. Отже, етнопедagogічний підхід у вивченні полікультурного середовища дозволяє користуватися виховними ідеалами та системою цінностей, що збереглися в полікультурному суспільстві упродовж віків і йдуть у майбуття.

Етнопсихологічний підхід у вивченні полікультурного середовища розглядає проблемні питання про психічну своєрідність людей, які належать до різних етнічних об'єднань (родоплемінних спільнот, народностей, націй). В етнопсихології особлива увага приділяється вивченню психологічних причин етнічних конфліктів, ефективних шляхів їх вирішення, виявленню джерел росту національної самосвідомості, її розвитку в різних соціальних і національних середовищах.

На погляд О. Бороноева, В. Павленко та ін. необхідно особливу увагу приділяти проблемі «нація – особистість», тобто набуття особистістю національних рис та їх впливу на її життєдіяльність і поведінку, а також усвідомлення нацією власних якостей та ідентифікація себе з певною спільнотою. До того ж необхідно зрозуміти, як індивід набуває національних рис і самосвідомості під впливом культурно-духовного середовища, яке визначає його поведінку, а також соціально-психологічних явищ, що виникають при спілкуванні людей різних національностей. Особливої гостроти у зв'язку із сучасним виявом етнічної самобутності, коли в багатьох державах, у тому числі і в Україні, розв'язуються проблеми національної єдності, національної консолідації та самостійності, суверенітету, що є умовами їх подальшого соціально-економічного та духовного розвитку, на погляд учених (О. Бороноев, Ю. Бромлей, А. Львовичкіна, В. Павленко та ін.), набуває вивчення соціально-психологічних закономірностей розвитку етнічних спільнот – етногенезу [1; 2 та ін.]. Таким чином, аналіз різних напрямів досліджень у межах етнопсихологічного підходу дозволяє виділити ключові проблеми полікультурного середовища – соціально-психологічні риси національно-етнічних спільнот, їхній вплив на поведінку особистості, а також соціально-психологічні процеси й особливості етнічного розвитку та міжнаціонального спілкування – без вирішення яких ефективно / комфортне перебування у полікультурному середовищі майже неможливе.

Визначення цих позитивних та негативних впливів дозволить оптимізувати процес формування готовності менеджерів до управління персоналом в умовах полікультурного середовища.

Список використаних джерел:

1. Крижко В. В. Антологія аксіологічної парадигми освіти. Київ : Освіта України, 2005. 440 с.
2. Львовичкіна А. М. Етнопсихологія. Київ : МАУП, 2002. 144 с.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ЯК ФАКТОР УСПІХУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

Сальников Юрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Виклюк Мар'яна

к.е.н., доцент

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6039-2515>

У сучасному світі українські ІТ-компанії знаходяться на передових рубежах технологічних інновацій, а їх успіх часто визначається не лише внутрішнім розвитком, але й вмінням ефективно співпрацювати на міжнародній арені. Розвиток міжнародних партнерських мереж виявляється ключовим фактором, що сприяє вдосконаленню продуктів, розширенню ринків збуту, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності.

Перше, що варто врахувати розширення ринків збуту. Міжнародні партнерські відносини надають українським ІТ-компаніям можливість розширити свої ринки збуту за межі національних кордонів. Залучення іноземних клієнтів дозволяє компаніям диверсифікувати свій портфель замовлень і зменшити ризики, пов'язані з економічними і політичними труднощами у внутрішньому ринку.

Друге - це доступ до нових технологій і знань. Міжнародна співпраця дозволяє українським ІТ-компаніям залучати нові технології, які можуть бути використані для вдосконалення своїх продуктів та послуг. Обмін знаннями та досвідом з іноземними партнерами сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та удосконаленню виробничих процесів.

Третє - підвищення конкурентоспроможності. Участь у міжнародних партнерських мережах може підняти рівень довіри до українських ІТ-компаній в очах іноземних клієнтів і партнерів. Можливість працювати з визначеними гравцями на світовому ринку дозволяє компаніям виробляти продукти і послуги, які відповідають міжнародним стандартам та вимогам.

Четверте - фінансові переваги. Міжнародні партнерські угоди можуть призвести до привертання іноземних інвестицій, що полегшить фінансове забезпечення розвитку та вдосконалення компанії. Здатність отримувати фінансову підтримку від міжнародних інвесторів робить компанії більш стійкими до коливань внутрішнього ринку.

П'яте - співпраця в дослідженнях та розробках. Міжнародні партнерські мережі створюють сприятливий клімат для спільних наукових досліджень та розробок. Об'єднання зусиль українських та іноземних команд сприяє швидшому впровадженню нових технологій та інновацій.

У висновку слід відзначити, що міжнародна співпраця для українських ІТ-компаній є надзвичайно важливим чинником у досягненні успіху та конкурентоспроможності на світовій технологічній арені. Розширення ринків збуту, доступ до нових технологій і знань, підвищення конкурентоспроможності, фінансові переваги та співпраця в дослідженнях і розробках - всі ці аспекти демонструють, що міжнародна співпраця є ключовим елементом успіху для українських ІТ-компаній. Ця співпраця не тільки допомагає компаніям розширювати свої горизонти, але і сприяє розвитку та вдосконаленню технологій, забезпечує доступ до нових ринків та ресурсів, підвищує їхню конкурентоспроможність і сприяє створенню стійких та інноваційних продуктів і послуг. Міжнародна співпраця є важливим інструментом для розвитку української ІТ-індустрії та її успішного позиціонування на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л.Є., Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського*, № 12. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>
2. Куцик П., Процикевич А. Концептуальні характеристики та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. *Економічний дискурс*, № 3, 2017. С. 47-54.
3. Шевчук І.Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери. *Бізнес Інформ*, № 6, 2018. С. 344-348.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

За останні роки вітчизняна економіка та соціальна сфера відчуває труднощі, пов'язані з впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Пандемія, повномасштабна війна – два основних чинника, що призвели до падіння української економіки. Криза і серйозне уповільнення економічного зростання обумовлено загальним станом світової економіки. Це, безумовно, активізує пошук шляхів і нових методів утримання конкурентних позицій, вдосконалення механізмів господарювання, досягнення стабільного стану та розвитку суб'єктів господарювання.

На засіданні Комітету сприяння розвитку (КСР) ОЕСР у квітні 2001 року було схвалено нові принципи щодо пріоритетного досвіду у розробці стратегій сталого розвитку. Звісно, принципи сталого розвитку ґрунтуються на досвіді країн, що розвиваються, тому багато питань, що розглядаються в них, є актуальними і для країн економіка яких, ще на шляху розвитку. Ці рекомендації, що носять концептуальні рекомендації покликані забезпечити основу для глибоких міжнародних дискусій та пріоритетів розвитку, зокрема, на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі у вересні 2002 року [1].

Сталий розвиток - це концепція, що визначає підхід до розвитку, який забезпечує задоволення потреб сучасного покоління, не позбавляючи при цьому можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Цей термін був введений у 1987 році в доповіді Брунтландської комісії ООН.

Сталий розвиток має розглядатися в нерозривному зв'язку з пріоритетами майбутніх поколінь на основі якісно нового типу розвитку та соціально-економічного зростання. Це відображає багатогранність цього поняття та його комплексний характер, а також підкреслює стратегічну спрямованість прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку підприємства. У зв'язку з цим необхідно розглянути досвід країн Європейського союзу в галузі стратегічного управління стійким розвитком бізнесу. Слід зазначити, що 25 мільйонів малих і середніх підприємств (МСП) у Європі є основою економіки Європейського союзу. У них зайнято близько 100 мільйонів осіб, вони становлять понад половину ВВП Європи і відіграють ключову роль у створенні доданої вартості в кожному секторі економіки [2].

Підприємства при стратегічному плануванні розвитку мають враховувати основні чинники, що впливають на його стабільне функціонування, і орієнтуватися на систему показників і критеріїв, які дають змогу оцінювати та прогнозувати параметри стійкого розвитку підприємств у кризових ситуаціях.

Зростання показників економічної ефективності та технічної досконалості можуть і повинні сприяти обґрунтоване стратегічне управління інвестиціями, оцінювання ризиків виникнення кризових явищ.

Багато в чому стійкий, рівноважний розвиток промислового підприємства визначається оптимальним управлінням інвестиціями. Керівництво має продумати довгострокову інвестиційну політику, спрямовану на постановку конкретних довгострокових цілей підприємства, визначення найбільш вигідних напрямів вкладення капіталу, оцінювання альтернативних інвестиційних проєктів і розроблення обґрунтованої інвестиційної стратегії [3].

Дослідженні заходи із вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємств, можуть бути основою теоретико-методичної концепції сталого розвитку підприємства та дасть змогу подолати елементи ринкових відносин, забезпечити рівноважний поступальний розвиток.

Список використаних джерел

1. Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Cooperation, Forthcoming - ISBN: 92-64-19476-2 .
2. Thomas Hallwedel (author), 2002, Sustainable Development - A Special Problem of Strategic Management, Munich, GRIN Verlag, URL: <https://www.grin.com/document/27244>.
3. Тарасенко І.О., Олефіренко К.С., Полозова Т.В., Мурзабулатова О.В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНОЮ КАР'ЄРОЮ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Марфенко Анна

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій , м. Київ , Україна

У сучасному світі, коли час – це гроші, ефективна організація робочого часу та досягнення максимальної продуктивності стають ключовими завданнями. Однак важливо також враховувати психічне здоров'я, щоб уникнути негативних впливів стресу на робочий процес. Недостатній часовий ресурс може стати причиною стресу, що, в свою чергу, може сприяти головному болю, проблемам зі сном, відкладанню справ, а навіть іноді викликати депресію.

Дефіцит робочого часу – брак часового ресурсу, викликаний неправильною організацією працівника своєї діяльності, або неписьменною організацією діяльності керівництвом, що призводить до поспіху, затягування виконання робіт, завдань, неякісній роботі, втрат у виробництві і т. д., що в кінцевому підсумку істотно впливає на ефективність і результати роботи всього підприємства [1].

Для того щоб подолати цю проблему, важливо навчитися ефективно розставляти пріоритети, зосереджуватися на суттєвих завданнях і введення структури в свої щоденні дії. Вміння фокусуватися на важливих справах та планування часу може значно полегшити управління рутинними та важливими завданнями, зменшуючи ризик стресу і його негативних наслідків для фізичного та психічного здоров'я.

Тайм-менеджмент – це методика, за допомогою якої можна досягти значних результатів у кар’єрі шляхом правильного градування поставлених задач, розстановці пріоритетів щодо намічених справ, привласнюючи таким чином кожній із них свій рівень важливості [2].

Простими словами тайм-менеджмент у наш час представляє собою систему організаційних і стратегічних дій, спрямованих на правильне планування завдань з розумним розподілом часу для їх виконання. Його головна мета полягає в тому, щоб досягати максимально можливих результатів, мінімізуючи часові витрати та знижуючи рівень стресу. Такий підхід до тайм-менеджменту виходить за рамки простої моди серед управлінців і стає доступним інструментом для будь-якої працюючої людини. Це не лише технологія, яка описує умови досягнення успіху, але і ефективний метод оптимізації робочого часу, щоб залишити місце для відпочинку і розвитку особистості.

Тайм-менеджмент у якості системи, ділять на основні (ключові) блоки також, цей процес має власні правила роботи. Така практика керування власним часом, складається з елементів, що здатні гармонійно доповнювати один одного:

- планування роботи та виявлення цілей;
- вибір пріоритетів в роботі й дедлайнів, що обмежують по часу виконання кожної окремої задачі;
- аналіз щодо витрату такого ресурсу, як час;
- складання та робота зі списками;
- самоконтроль, самостійна організація роботи та правильне делегування її частини колегам та підлеглим;
- відкидання зайвого у справах та задачах [3].

Управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Продуктивність без стресу починається з процесу розвантаження розуму, яке полягає у фіксації все більш-менш важливого на папері або іншому носії. Суть в тому, щоб викинути з голови все більш-менш важливе на зручний носій для подальшої обробки. Але для того, щоб бути ефективним, просто тайм-менеджменту мало. Важливо стежити за своїм здоров'ям і підтримувати себе в хорошій фізичній формі. Життя має бути насиченим, в ньому завжди повинен знаходитися час для сім'ї і відпочинку.

Отже, процес управління часом передбачає чітку організовану послідовність дій, що полягає не лише у плануванні, але й в організованому слідуванні та постійному аналізі плану.

Список використаних джерел :

1. Луценко І. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/001gxw-f13b.docx.html>
2. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2017_1_153.pdf
3. Мавлідінов О. Тайм менеджмент на роботі та в особистому житті. URL: <https://jobs.ua/articles/taym-menedjment-na-robot-ta-v-osobistomu-jitt-13760>

ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Музиченко Аліна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Планування часу – це одна з важливих складових для успішного управління життям та роботою. Ефективне планування допомагає збалансувати різні аспекти особистого життя та робочих моментів, уникнути стресу та досягнути поставленої мети. Інструменти планування часу грають ключову роль у цьому процесі, надаючи людині засоби для організації та контролю свого часу. Далі буде розглянуто кілька інструментів та методів для ефективного планування власного часу.

Дослідимо та проаналізуємо найбільш вживані та популярні інструменти планування часу:

Одним з найпоширеніших інструментів для планування свого часу є календар. За допомогою їх ми фіксуємо майбутні зустрічі, події чи інші важливі справи. Сучасні календарі мають функцію встановлення нагадувань також можна давати спільний доступ до календарів в мережі.

Списки завдань це ще один важливий інструмент планування часу. Вони допомагають впорядкувати та організувати задачі, що потребують виконання чим створюють відчуття контролю над часом. Сучасні додатки для створення списків мають багато додаткових функцій, що дозволяють виділити пріоритетні завдання [1].

Також для ефективного використання та розподілу часу використовуються наступні методи.

Матриця Ейзенхауера. За допомогою неї завдання класифікують на чотири категорії розділивши їх по важливості і терміновості. Для забезпечення ефективної роботи потрібно в першу чергу вирішити важливі і термінові завдання, інші можна відкласти чи делегувати.

Наступною є методологія «Getting Things Done» (GTD). Створена Д. Алленом і включає в себе систему для створення списків, контролю над проектами та управління робочим процесом. GTD включає в себе п'ять кроків: 1) складання списку всіх запланованих справ. 2) деталізація запланованих справ чи завдань. 3) організація виконання чи вирішення завдань з чітко визначеним місцем, часом та іншими умовами. 4) Регулярний перегляд списку із запланованими справами чи завданнями. 5) Безпосередньо виконання запланованих справ і завдань [2].

Іншим методом є SMART-планування, що передбачає постановку усіх цілей за критеріями SMART-планування. Критерії SMART-планування розшифровуються як:

- Specific – конкретизація цілі. Ми конкретизуємо бажаний ефект в нашому особистому житті, роблячи його зрозумілим і досяжним.
- Measurable. Мета повинна бути вимірюваною. Кожен критерій методу SMART трансформує і уточнює мету. Ті ж цілі, з критерієм вимірності – стануть більш конкретні.
- Achievable. Мета повинна бути досяжною та реалістичною.
- Relevant. Мета повинна бути актуальною. Цей критерій методу SMART цілі вимагає аналізу питанням – «Чому я цього хочу?».
- Time-bound. Ціль повинна мати чіткий термін досягнення, щоб стимулювати дію та виконання [3].

Техніка «Time Blocking» розроблена І. Маском і передбачає розподілення аркушу паперу на дві частини. В лівій частині вказуються блоки часу для виконання завдань. В правій частині вказується список із запланованими справами і завданнями. Цей підхід допомагає уникнути розкиданості та зосередитися на конкретних завданнях [2].

Важливу роль відіграє і вплив інтернету та технологій. Вони впливають на те, в який спосіб люди планують свій час. З кожним днем стає все більше різних застосунків та електронних інструментів, що дозволяють автоматизувати досить багато аспектів нашого життя. Також є безліч програм для планування та організації свого часу.

Планування часу це ключовий елемент в досягненні успіху та отримання задоволення від життя. Інструменти планування часу допомагають підвищити ефективність праці та систематизувати завдання для здійснення мети. Правильно підібравши для себе інструмент планування часу люди можуть досягти більшої організації своєї праці.

Список використаних джерел:

1. Інструменти планування робочого часу URL: <https://time-management-24.blogspot.com/2015/06/blog-post.html>
2. Гоменюк М.О., Загороднюк О.В. Інструменти планування робочого часу менеджера. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. С. 412-420. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/40.pdf>
3. Smart-постановка цілей, або як зробити будь-яке завдання здійсненим? URL: <https://cybershark.pro/uk/smart-postanovka-cilej/>

ЛІДЕР ЯК ВАЖЛИВИЙ СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Синенко Артур

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Вітчизняне та міжнародне бізнес середовище зазначають важливість та швидкість динамічних змін сьогодні, які впливають на роботу всіх організацій. Якість управління лідера сьогодні при цьому все більш орієнтована на потребу та вміння швидко адаптуватись, приймати управлінські рішення якісно і найголовнішого вміння одночасно застосовувати саморозвиток та вдосконалення організацій та її членів.

Лідер - перший, що йде попереду. Член групи, якого більша частина учасників визнають його керівництво, вважаючи його вказівки головним в прийнятті важливих рішень і вирішенні нагальних проблем [1]. Отже, лідерство це якість людини, а не посада яку може мати людина характеризується вона по різним навиками, основні з них:

1. Бачення загальних деталей (комплексність).
2. Критичне мислення.
3. Вміння спілкуватися та делегувати.
4. Адаптивність.
5. Постійне самовдосконалення.

Кожна з цих складових несе свій великий внесок у менеджмент організацій.

Бачення лідера задає темп усій групі якою керує лідер з причини того, що людина це соціальна істота, яка схильна до природного слідування, лідер в

свою чергу повинен засвідчити та оцінити потенціал своєї групи. Тому що, успішні команди завжди мають талановитих осіб, де лідер допомагає та вмело використовує розкриття їх найсильніший сторін, вади, додаткові можливості та в подальшому використання їх навиків. «Лідер веде людей туди, куди вони хочуть йти. Видатний лідер - туди, куди вони не обов'язково хочуть йти, але де обов'язково хочуть опинитися» [2].

Критичне мислення необхідна складова, яка потрібна для того щоб лідер міг в організації аналізувати себе і свої помилки, щоб не допускати в подальшому таких помилок не тільки в себе, а і в колективі. При цьому, критичне мислення дозволяє швидко прийняти рішення особливо це важливо при критичних ситуаціях, які можуть відбуватися в організації у відповідний час, аналізувати правдивість інформацій та не губитися в перенасиченому інформаційному просторі, який виникає в процесі праці.

Спілкування лідера в організації сильно впливає на загальний емоційне середовище команди. При неправильному підході в команді виникне недовіра до членів команди, що зменшить внутрішню комунікацію і може призвести до конфліктних ситуацій та низької мотивації, що вплине до зниження продуктивність праці за незацікавленості працівників до роботи. Делегування в управлінні може впливати на завантаженість робочого персоналу і вигорання працівників, при правильному делегуванні можна раціонально розподілити роботу, що призведе до гарної продуктивності та швидкості виконання робочого обсягу.

Адаптивність в управлінні організацією це важлива річ, яку завжди за собою несуть люди. Лідери - це саме ті люди, які весь час готуються до змін і намагаються реалізувати велику кількість інноваційних і креативних рішень, які необхідні для адаптації до тих чи інших обставин «Кожен може утримувати кермо, коли море спокійне» [3].

Не мало важливим в організації є - саморозвиток.

Справжній лідер ніколи не зупиняється в розвитку себе і оточуючих, це можуть буди різні форми розвитку від читання, подорожування, спілкування, колективних зустрічей, групових тренувань - все це реалізує лідера та дає енергію для розширення мислення. Всі ці новоздобутті знання, лідер прагне передавати іншим, тим самим в організаціях іде постійний ріст як з інтелектуального боку так і креативного. Також лідер дозволяє тим самим команді відчувати себе об'єднаною в єдиний організм,, "Почніть робити те, що потрібно. Потім робіть те, що можливо. І ви раптом виявите, що робите неможливе"[4].

Встановлено, що сучасні зміни впливають на появу інноваційного бачення і модернізації організацій, яке неможливо без керівників із лідерськими якостями. Ключовим завданням лідера, у контексті управління організацією, є його спроможність забезпечити успішну й ефективну роботу структурних підрозділів для досягнення встановлених цілей. Аналіз наукової літератури щодо ролі лідерства в організації доводить, що запорукою ефективного

управління має бути власний приклад служіння і прихильність визнаним цінностям організаційної культури в поведінці керівника.

Список використаних джерел:

1. Лі Цзіці. Лідерські якості як вектор успішної професійної підготовки фахівця *Innovative solutions in modern science*. № 8(8), 2016. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/145611773.pdf>
2. Розалін Картер (Rosalynn Carter). URL:<https://life.pravda.com.ua/columns/2021/12/19/246886/>
3. Publilio Siro. URL: <https://quotepark.com/quotes/1896523-publilio-siro-anyone-can-hold-the-helm-when-the-sea-is-calm/>

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Сорокопуд Анастасія

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій , м. Київ , Україна

У сучасних умовах важливо впроваджувати технології тайм-менеджменту як ключовий компонент системи управління персоналом для забезпечення більшої адаптивності підприємства. Це означає, що ефективне управління робочим часом стає необхідністю для забезпечення оптимального використання ресурсів та підвищення продуктивності працівників. Використання технологій тайм-менеджменту дозволяє адаптувати робочі процеси до швидкозмінюючого середовища та забезпечує ефективну організацію та контроль над використанням робочого часу. Іншими словами, це є стратегічним інструментом для досягнення високої ефективності та гнучкості в управлінні робочим часом працівників.

Це обумовлюється зростанням у працівників підприємства повноважень, прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєві зміни у діяльності підприємства, що включають розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання та сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу [1, с. 1-2].

Сьогодні в рамках підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виділити два види тайм-менеджменту [2, с. 25] (див. рис. 1).

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком і самовдосконаленням. Цей процес здійснюється на індивідуальному рівні кожним працівником підприємства, який має бажання підвищити ефективність своєї діяльності та досягти успіху в житті. Іншими словами, ефективне управління власним часом є ключовим аспектом особистого зростання та самовдосконалення для кожного працівника особисто.

При впровадженні системи корпоративного тайм-менеджменту ключову роль відіграє взаємодія між керівництвом та підлеглими. У сучасних умовах інтенсивного впровадження інформаційних технологій у всі сфери діяльності та галузі економіки підприємствам доступно широкий вибір спеціалізованого програмного забезпечення для створення систем тайм-менеджменту. Іншими словами, взаємодія між керівництвом і персоналом в контексті впровадження такої системи визначається можливістю обрати підходящий інструмент для управління часом, що враховує специфіку конкретного підприємства.



Рис. 1 Види тайм – менеджменту

У світі широко використовують деякі з видів практик і принципів тайм-менеджменту. Одним із найпоширеніших та дієвих є :

Принцип «Франкліна», що застосовується в управлінні часом на підприємствах, базується на ідеї розбиття великих завдань на менші, подробиці і подальшому їх розподілі на ще більш дрібні завдання. Цей підхід можна

візуалізувати як піраміду, де на першому рівні розташовані життєві цінності [2, с. 27].

При виборі методів управління часом важливо враховувати унікальність колективу, цілі та місію підприємства, а також особливості менеджерів і підлеглих. Гнучке планування, яке не обмежує чіткими термінами, вважається найбільш ефективним. Планування залишається однією з ключових задач для досягнення успішної роботи менеджерів і підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14434/1/%D0%9F%D0%B8%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_c%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

2. Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку ТОВ. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53635/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2021_073_%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%BD%20%D0%94..%D0%92.%20pdf.pdf

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Шаповалова Наталія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Питання управління власним часом, як обмеженим ресурсом, набуває все більшого значення та актуальності питання у зв'язку з збільшенням багатозадачністю осіб, швидкою зміною зовнішнього середовища та швидкоплинністю часу, що збільшує кількість поставлених показників досягнення ефективності власних та підприємства. Розвинений навик управління часом в декілька раз підвищує особисту ефективність. Питання управління часом розглядали такі вчені, як, Берд П., Кові С., О'Коннелл Ф., Трейсі Б. та багато інших.

Тайм-менеджмент – як категорія розглядається як комплекс дій з управління, розподілу і ефективного планування власного часу [1].

Перші згадки щодо «тайм-менеджменту» були зафіксовані близько двох тисяч років тому давньоримський філософ Сенека. Він підкреслював

важливість обліку часу і періодичного аналізу життєвого шляху. У той самий час, Вільфредо Парето вперше висунув принцип "80/20", який показує, що 20% дій приносять 80% результату, і навпаки, 80% дій приносять лише 20% результату [2].

Управління часом охоплює методи та стратегії, що допомагають оптимізувати виконання завдань, проєктів і подій. Спочатку цей підхід був пов'язаний з бізнесом та роботою, але з часом став важливим і для особистого життя. Управління часом включає в себе різні процеси, інструменти та методи, які допомагають підвищити продуктивність і ефективність. Це важливо для визначення термінів завершення проєктів і досягнення поставлених цілей.

За словами Стівена Кові, тайм-менеджмент у вузькому розумінні означає організацію власного часу кожної людини. Тайм-менеджмент особливо важливий в ситуаціях, коли є свобода вибору і потреба в творчому підході. Люди, які повинні самі приймати рішення і організовувати свою роботу, повинні володіти методами управління часом, щоб досягти високої ефективності [3].

Управління часом включає різні навички, інструменти і методи, які допомагають виконувати завдання, проєкти і цілі. Цей набір включає планування, розподіл часу, встановлення цілей, делегування, аналіз витрат часу, контроль, організацію, складання списків та визначення пріоритетів.

Існують деякі основні принципи керування часом:

- Перший принцип. Планування робочого часу є одним із найважливіших аспектів тайм-менеджменту. Ідеально, потрібно планувати не лише робочий, а й особистий. Планування робочого часу можна виконувати двома способами: на папері (в записнику або органайзері) або електронними засобами (на комп'ютері або мобільному пристрої). Управління часом слід проводити на короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій основі, встановлюючи цілі на день, тиждень, місяць, рік і так далі.

- Другий принцип. Боротьба з пожирачами часу. Усі мають своїх пожирачів часу - це ті речі або звички, які не приносять користі, але витрачають багато часу. Це можуть бути соціальні мережі, відеоігри, телевізор, безплідні розмови по телефону і т. д. За допомогою правил тайм-менеджменту важливо намагатися відразу відокремити цих пожирачів часу від вашого робочого процесу. Почніть з обіцянки собі витратити час на пожирачів часу лише після завершення всіх запланованих справ. Поступово скорочуйте час, витрачений на ці розтрата, і врешті-решт виключіть їх зі свого життя. Щоб виявити всі ці негативні часові витрати, почніть записувати їх на окремому аркуші по мірі їх виявлення.

- Третій принцип тайм-менеджменту стосується правильної оцінки пріоритетів. Рекомендується розглядати завдання з погляду їхньої терміновості та важливості. Під час планування робочого дня слід спочатку приділяти увагу завданням, які є одночасно важливими і терміновими. Потім, можна

переходити до термінових, але менш важливих завдань, і так далі, встановлення пріоритетів відповідно до їх ступеня важливості та терміновості. Багато прийомів тайм-менеджменту базуються на правильній розстановці пріоритетів.

- Четвертий принцип тайм-менеджменту вказує на необхідність починати робочий день з найскладніших завдань і поступово переходити до менш складних справ. Це обумовлено тим, що в день людина зазвичай має більше енергії та концентрації, тому вона може більше витримати складні виклики.

- П'ятий принцип тайм-менеджменту наголошує на тому, що не варто розпочинати багато завдань одночасно і важливо завершувати поточне завдання, перш ніж переходити до наступного. Це правило сприяє покращенню якості виконання завдань і зменшенню загального часу.

- Шостий принцип. Розпочніть планування свого робочого дня з уваги до перерв і відпочинку. Це означає, що перед тим як занурюватися в роботу, важливо спрямувати увагу на ваш особистий час. Без належного відпочинку, регулярних перерв, і обіду, ваша продуктивність може значно знизитися. Тому, плануючи свій робочий день, слід починати з урахуванням цих важливих критеріїв. Важливо також не витратити виділений час для відпочинку на речі, які розсіюють увагу (такі як соціальні мережі і т.д.). Під час цих перерв важливо просто відпочивати або, якщо це час обіду, їсти.

- Сьомий принцип. Зберігайте чистоту на своєму робочому місці. Організованість і комфортне робоче середовище допомагають зберегти продуктивність, оскільки вони уникнуть зайвих розпорошень уваги і заощадять час, який інакше був би витрачений на пошук записок або файлів на робочому столі чи комп'ютері.

- Восьмий принцип. Розбивайте складні завдання на менші частини. Це дуже ефективний метод управління часом для подолання завдань, які можуть здатися вам складними або нездійсненними. Ідея полягає в тому, щоб розглядати будь-яке складне завдання як сукупність менших підзавдань, кожне з яких можна виконати простіше.

- Дев'ятий принцип. Зберігайте внутрішню мотивацію. Внутрішня мотивація є ключовим аспектом управління часом. Вона допомагає вам бути більш ефективним та результативним у використанні часу. Якщо у вас немає внутрішньої мотивації, то всі інші методи тайм-менеджменту можуть працювати менш ефективно. Під час планування і виконання завдань завжди пам'ятайте про те, які результати це принесе вам. Управління часом стає дійсно ефективним лише тоді, коли ви починаєте застосовувати ці методи та принципи у своєму повсякденному житті. Тому, важливо не відкладати справу на потім і набувати практичний досвід.

Для підвищення продуктивності і зниження стресу, важливо відразу фіксувати важливу інформацію на папері або в іншому форматі, щоб не намагатися зберігати все в голові. Для досягнення ефективності важливо не

тільки використовувати методи тайм-менеджменту, але також дбати про своє фізичне здоров'я та знайти баланс між роботою, сім'єю і відпочинком [4].

Таким чином, можна сказати, що тайм-менеджмент допомагає людям правильно організувати та ефективно використовувати свої часові ресурси.

Список використаних джерел:

1. Богуславська Т. «Тайм-менеджмент учня (мистецтво управління власним часом) – перший крок до успіху». *Педагогічна рада-тренінг*. 2022. URL: http://fel2005.dp.ua/docs/doc_693.pdf.

2. Васильченко С. Що таке принцип Парето та як його застосувати в роботі та житті. 2023. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-pryntsy-pareto>.

3. Stephen M.R. Covey, *The Speed of Trust* (Free Press, 2008, ISBN 978-1416549000).

4. Луценко І. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом. 2017. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/001gxw-f13b.docx.html>.

ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Ярошенко Карина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У сучасному світі самоменеджмент відіграє важливу роль у керівництві транспортних підприємств. Цей підхід дозволяє керівникам ефективно управляти своїми ресурсами та досягати поставлених цілей.

Самоменеджмент є ключовою здатністю, що допомагає керівникам транспортних підприємств досягати високої продуктивності та ефективності. Його значення полягає в здатності керівника управляти своїм часом, ресурсами та завданнями. Він відображається в розумінні власних міцних та слабких сторін, а також умінні управляти ними для досягнення успіху.

Розуміння поняття самоменеджменту:

Самоменеджмент - це систематичний підхід до управління власним часом, енергією та ресурсами. Це включає усвідомлення своїх потреб, поставлення реалістичних цілей, раціональне планування та прийняття рішень, а також постійне самовдосконалення.

Розуміння поняття самоменеджменту допомагає керівникам ефективно керувати своїм часом та зусиллями. Це дає їм можливість бути більш організованими, продуктивними та досягати поставлених цілей.

Роль самоменеджменту у керівників транспортних підприємств:

1. Ефективність

Самоменеджмент допомагає керівникам транспортних підприємств бути більш ефективними у своїй роботі, досягати високих результатів та орієнтувати своїх співробітників на досягнення цілей.

2. Автономність

Самоменеджмент дає керівникам більшу автономію в прийнятті рішень та управлінні своїми ресурсами. Вони можуть ефективно розподіляти час, поставляти пріоритети та виконувати завдання незалежно.

3. Комунікація

Самоменеджмент зміцнює комунікацію в транспортних підприємствах, сприяючи взаєморозумінню, зменшенню конфліктів та підтримці колективної роботи.

Важливість самоменеджменту для керівників транспортних підприємств наведені в табл 1.

Таблиця 1

Значення самоменеджменту для керівників транспортних підприємств

Самоорганізація	Ефективність	Лідерство
Самоменеджмент допомагає керівникам транспортних підприємств організувати свою роботу та ресурси таким чином, щоб досягати поставлені цілі та завдання.	Ефективність забезпечує успіх керівника та його підприємства. Самоменеджмент допомагає керівникам бути більш продуктивними та досягати вимогливих показників продуктивності.	Самоменеджмент є ключовою складовою успіху у лідерстві. Керівники з сильним самоменеджментом здатні ефективно керувати своїми підлеглими, надихати, мотивувати та вести їх до досягнення спільних цілей.

Основні принципи самоменеджменту для керівників транспортних підприємств включають:

1. Самосвідомість: усвідомлення своїх цілей, цінностей та міцних сторін.
2. Планування: створення реалістичних планів та побудова стратегій.
3. Організація: ефективне управління часом, ресурсами та завданнями.
4. Самодисципліна: самоконтроль та виконання поставлених цілей.
5. Самовдосконалення: постійний розвиток та вдосконалення навичок та навчання.

Методи та інструменти самоменеджменту, які використовують керівники транспортних підприємств наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Методи та інструменти самоменеджменту транспортних підприємств

Методи	Інструменти
Формулювання мети та визначення пріоритетів	SMART-цілі, Матриця Ейзенхауера
Планування та організація	Тайм-менеджмент, Календарі, Техніки планування
Самоконтроль та відстеження прогресу	Журнали, Помічники, Таблиці прогресу
Самовдосконалення	Участь в навчальних програмах, Відвідування семінарів та тренінгів

Використання технологій самоменеджменту дасть можливість менеджерам транспортних підприємств виконувати свою роботу з меншими витратами часу, мати більшу мотивацію та отримувати задоволення від роботи, підвищувати кваліфікацію та зменшувати помилки при виконанні своїх функціональних обов'язків, вміти делегувати повноваження та бути менш завантаженим в роботі, досягати поставлених цілей найкоротшим шляхом, володіти кращою організацією та отримувати бажані результати праці тощо.

РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ ТА ВИКЛИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сніжко Лариса

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-7185>

Височило Оксана

старший викладач кафедри менеджменту
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6187-2801>

На даний час вітчизняна економіка переживає складні часи. Це пов'язано із серйозними викликами та загрозами зовнішнього середовища. Основою відновлення та розвитку післявоєнної економіки України є саме операційна діяльність. Без раціоналізації операційної діяльності транспортної галузі, яка займає в економіці держави провідне місце, неможливо успішно реалізувати завдання по відновленню країни. Нинішні умови функціонування українських підприємств ставлять перед ними надто складні завдання. Це необхідність виживання, а потім успішне функціонування та розвитку. Для цього їм потрібна не тільки успішна розробка операційної стратегії, а й відсутність розриву між її розробленням та її вдалою реалізацією[1].

Слід зазначити, що часто на транспортних підприємствах операційна стратегія недооцінюється фахівцями і зазвичай залишається «на потім». Це велика помилка, коли топ-менеджери компанії не розуміють, що призначення даної функціональної стратегії полягає в отриманні конкурентної переваги на ринку послуг. Операційна стратегія для менеджерів вищого рівня повинна показувати, що робити для того, щоб забезпечити, в першу чергу, інтереси власників (засновників) компанії. Крім того операційна стратегія має визначати, що робити для того, щоб задовольнити потреби клієнтів у повному обсязі та в яких аспектах для цього фірма повинна бути успішною.

Успішне розроблення стратегії нерідко є проблемою для багатьох компаній через необхідність зміни операційної структури підприємства, в тому числі і операційних процесів. Така ситуація часто виникає через некомпетентність вищого керівництва, нечітко визначені стратегічні цілі сервісної організації або недостатні операційні можливості. Тому для досягнення цілей і виживання в сучасному конкурентному бізнес-середовищі організації, в умовах загроз та невизначеності щодо зовнішнього середовища організації повинні орієнтуватися на операційні стратегії, адже без чітко вираженої операційної стратегії та ефективного операційного менеджменту підприємство може вижити лише чисто випадково [2].

Як правило, успішна сервісна організація розробляє корпоративну та операційну стратегії. Корпоративна стратегія базується на загальних цілях організації, а операційна - на формуванні основної компетенції та отриманні конкурентної переваги щодо сервісних продуктів. Особливістю сервісних організацій є те, що операційна стратегія, як правило, є невіддільною від корпоративної, адже для більшості таких підприємств система надання послуг і є бізнес як такий. Таким чином, будь-яке стратегічне рішення повинно стосуватися виробництва [3, с.145].

Операційна стратегія сервісної організації - це підсистема корпоративної стратегії, яка є довгостроковою цілісною програмою конкретних дій.

Операційні стратегії, які розроблені на довгострокову перспективу, повинні бути реалістичними, розглядати широкий спектр заходів і включати усі можливі кризові обставини, які особливо притаманні перевізникам. З цієї причини надзвичайно важливо мати план на випадок надзвичайних ситуацій, який допоможе контролювати збитки шляхом пом'якшення найгірших сценаріїв. Управління надзвичайними ситуаціями є надзвичайно важливим для транспортних підприємств, які повинні бути готові до будь-яких небажаних ситуацій. Крім того, наявність такої операційної стратегії (на випадок, якщо щось піде не так в останній момент) допоможе взяти ситуацію під контроль і вийти з кризової ситуації з мінімальними негативними наслідками.

Процедура розроблення та розвитку операційної стратегії транспортного підприємства визначається обсягом номенклатури нових та існуючих сервісних продуктів, інформативністю процесу розробки, складністю та іншими аспектами, пов'язаними із розробленням операційної стратегії конкретного

суб'єкта господарювання.

Базою розроблення операційної стратегії транспортного підприємства є чітко сформульований загальні та функціональні стратегічні цілі. Це є надзвичайно важливим, адже стосується правильного визначення основного елементу операційної стратегії - її цілей. Корпоративна стратегія базується на місії і включає детальний опис типу бізнесу, яким транспортне підприємство бажає займатися, групи клієнтів, яких організація буде обслуговувати, базову систему цінностей бізнесу, а також економічні цілі, яких передбачається досягти. Операційна функція відповідає за ефективне управління ресурсами, які необхідні для виробництва сервісних продуктів організації. Так, при розробці операційної стратегії для транспортних підприємств операційними цілями може бути: збільшення доходу (або прибутку) від перевезень, збільшення кількості постійних замовників, збільшення долі на ринку, виведення нового сервісного продукту на ринок та ін.

Не менш важливим для забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень є формування оптимального інформаційного масиву. Дані можна зібрати використовуючи як формальні методи у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, так і неформальні [4]. В залежності від обсягу, якості та повноти підготовлених даних формується інформаційне середовище для прийняття стратегічних операційних рішень в умовах або визначеності (що мало ймовірно на даний час), або невизначеності, або ризику.

Крім того вдала операційна стратегія повинна базуватися, з однієї сторони, на вимогах ринку, з іншої – на наявних операційних ресурсах. Ринкові вимоги формуються на основі вивчення та аналізу потреб споживачів кожного сервісного продукту. Необхідно чітко розрізняти основний продукт, який купує клієнт та додаткові послуги, які часто супроводжують основну послугу. Так, основний продукт транспортного підприємства - це автомобільні/авіа/морські перевезення вантажів або пасажирів незалежно від того, які ці перевезення: міські; приміські; міжміські чи міжнародні. Транспортні підприємства в залежності від виду перевезень можуть пропонувати своїм клієнтам певний спектр додаткових (супутніх) послуг: бронювання квитка, експедування, доставка вантажів, складування, інвентаризація, митне оформлення, тощо.

Основна увага при розробленні операційної стратегії повинна бути зосереджена на конкретних операційних можливостях за кожним сервісним продуктом. Конкурентної переваги можна досягти, розуміючи потреби та бажання клієнтів і пропонуючи їм відповідний сервісний продукт бажаної якості та вартості, з кращим рівнем обслуговування клієнтів у порівнянні із конкурентами та ін. В даному аспекті операційна стратегія через операційні конкурентні пріоритети виступає як зброя у конкурентній боротьбі. Для транспортного підприємства такими пріоритетами можуть бути: низькі витрати на перевезення та надання додаткових послуг; забезпечення якості перевезень та додаткових послуг; висока швидкість і зручність доставки (термін виконання замовлення) вантажів і пасажирів та надання різних додаткових послуг та ін.

Крім того для розроблення результативної операційної стратегії у будь-якій компанії потрібна дуже тісна співпраця між маркетологами та менеджерами, відповідальними за операційну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал.* Київ: НТУ, 2022. Вип. 4 (54). С.200-209. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209.
2. Jacobs F.R., Chase R.V., Aquilano N.J. *Operations Management for Competitive Advantage.* McGraw Hill Higher Education, 2001. 763 p.
3. Михайловська О. В. *Операційний менеджмент.* Київ: Кондор, 2008. 549 с.
4. Сніжко Л.Л., Бузун Т.М., Разводовська В.О. Моделювання як науковий інструмент обґрунтування управлінських рішень в операційній діяльності підприємств транспорту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С.162-172. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-162-172.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ВАЖЛИВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стрілок Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються і впливають на всі аспекти бізнесу, цифрова трансформація стає як ніколи важливою для підприємств. Цей процес вимагає від підприємств не лише адаптації до нових технологій, але й стратегічного перегляду бізнес-моделей та процесів.

Цифрова революція змусила кожне підприємство переосмислити власну діяльність або принаймні свій підхід до ведення бізнесу. Більшість великих підприємств інвестували значні кошти в цифрову трансформацію. Аналізуючи невдачі, які можуть статися з різних причин, зазвичай стає очевидним, що вони є результатом недооцінки різних кроків або етапів, необхідних для успішної реалізації програми трансформації. Наприклад, часто виникає помилкове припущення, що, придбавши технологію або інвестувавши в будь-який із сучасних інструментів чи передових інновацій на ринку технологій, що швидко розвивається, підприємства автоматично трансформуються. Однак, навіть високоефективна технологія буде нерезультативною, якщо не будуть створені відповідні процеси, корпоративна культура або талановиті фахівці, які зможуть

максимально реалізувати її потенціал. Як зазначалося, основною причиною неефективності нових технологій, у тому числі штучного інтелекту, є відсутність інвестицій у розвиток навичок, зокрема, у недостатню перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, які вже працюють на підприємстві [1]. Коли компанії вирішують розпочати цифрову трансформацію, не маючи чіткого визначення, не кажучи вже про бачення того, що вона означає, це проблематично [2].

Незважаючи на те, що кожен бізнес є унікальним, а між різними типами підприємств, галузями та корпоративними культурами існують суттєві відмінності, справжнє значення цифрової трансформації полягає не лише в заміні застарілих технологій на нові, не в накопиченні великих обсягів даних чи масовому залученні спеціалістів з аналізу даних. В основі цифрової трансформації лежить прагнення стати підприємством, керованим даними [2], гарантуючи, що ключові рішення, дії та процеси значною мірою ґрунтуються на даних та ідеях, а не на людській інтуїції [3]. Тобто, досягти трансформації можна лише тоді, коли вдасться змінити поведінку працівників та спосіб їхньої роботи на підприємстві.

Впровадження цифрових інновацій вимагає розуміння ключових компонентів, які визначають успішний шлях цієї трансформації. Вони формують стратегічні орієнтири та головні аспекти, які стимулюють зміни та інновації у відповідь на виклики цифрової епохи.

Цифрова трансформація взаємодії починається з фокусу на людях. Для багатьох підприємств аспект взаємодії з людьми, в рамках цифрової трансформації, включає в себе сферу доступу до споживачів, клієнтів і персоналу. Історично склалося так, що накопичені дані, які стосуються цих відносин, часто були неструктурованими або розпорошеними.

Важливо масштабувати знання про своїх клієнтів і співробітників. Ефективне розширення знань про клієнтів та персонал визначається можливістю отримання та систематизації даних, що стосуються їх взаємодії. Цей процес, відомий як оцифрування, використовує технології для збору чи створення цифрових записів про осіб, включаючи їх дії, ідентичність та вподобання. Отримані дані перетворюються в стандартизовані сигнали, відображаючи технологічний внесок у вдосконалення цього процесу [4].

В час, коли дані часто називають «новою нафтою» [5] або «новим золотом», їхня цінність визначається здатністю очищати їх і використовувати для важливих цілей. Без моделі, системи, фреймворку чи наукових знань будь-які дані будуть марними, так само, як нулі та одиниці. Але з правильним досвідом та інструментами дані можна перетворити на інсайти. Інсайт - це глибоке розуміння або інформація, яка виходить за межі очевидних фактів. Це як ключ до нових можливостей, який розкриває певні аспекти ситуації, які раніше були непоміченими. Вони є значущим бізнес-інструментом з кількох причин: для прийняття обґрунтованих рішень, щодо стратегії, маркетингу, продукту та фінансів; виявлення нових можливостей для росту та розвитку;

оптимізації процесів; адаптації до змін; конкурентної переваги. Саме тут технології поступаються місцем аналітиці - процесу, який допомагає надати значення даним. Під час виявлення суттєвих інсайтів можна перевірити концепцію причин і наслідків (або модель) за допомогою прогнозування. Основна мета полягає не в тому, щоб бути абсолютно правильним, а в знаходженні більш ефективних методів прогнозування. Всі моделі певною мірою помилкові, але деякі з них більш вірні, ніж інші.

Недостатньо лише отримати інсайти. Навіть найцікавіші інсайти залишаються марними без чіткого плану перетворення їх на дії. Попри найкращий штучний інтелект (ШІ), науку про дані та аналітику, саме люди визначають як використовувати прогноз [6]. ШІ може робити прогнози, а дані можуть давати нам інсайти, але частина вимагає дій, а ці дії потребують відповідних навичок, процесів та управління змінами. Саме тому роль людських ресурсів виявляється важливою у розблокуванні (або гальмуванні) цифрової трансформації.

На завершальному етапі процесу необхідно провести оцінку результатів або їх впливу. Але це ще не зовсім завершальний крок - після проведення оцінки потрібно повернутися до даних. Самі результати стають частиною нового, багатшого набору даних, який буде доповнюватися і вдосконалюватися з урахуванням висновків даного процесу. У цьому ітеративному процесі або циклі ретроактивного зворотного зв'язку висновки стають більш передбачуваними, значущими і цінними, що саме по собі надає більшої цінності даним. Цей процес також сприяє вдосконаленню та розвитку людських навичок, необхідних для створення ефективної синергії між людьми і технологіями.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки. Підприємство повинно мати відповідні заходи для захисту своїх даних та інформації від кібератак. Безпека даних є також справою культури та навичок персоналу.

Таким чином, для успішної адаптації підприємства до глобальних трансформацій, важливо розуміти, що це не просто питання впровадження нових технологій або акумулювання додаткових даних. Виклики, які стоять перед сучасними підприємствами, вимагають реальних змін в мисленні, корпоративній культурі та навичках персоналу. Підприємства повинні бути готові не тільки до змін у бізнес-процесах, але й до постійного вдосконалення свого підходу до цифрового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics. Cambridge, 2017. 44 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24001/w24001.pdf

2. Subramaniam M. The 4 Tiers of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. 2021. URL:<https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>.
3. Chamorro-Premuzic T. 3 Ways to Build a Data-Driven Team. *Harvard Business Review*. 2018. URL:<https://hbr.org/2018/10/3-ways-to-build-a-data-driven-team>.
4. Chamorro-Premuzic T. Are You Still Prioritizing Intuition Over Data? *Harvard Business Review*. 2020. URL:<https://hbr.org/2020/02/are-you-still-prioritizing-intuition-over-data>.
5. Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. The data fication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.04.007>
6. The world's most valuable resource is no longer oil, but data. *The Economist*. 2017. URL:<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Таран Оксана

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

Журавська Інна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Теорія стратегічного управління базується на таких загальних методологічних підходах до управління як системному, процесному, організаційному, ресурсному та інших. Ефективність стратегічного управління залежить від базових напрямків, а саме – зростання, розширення, захист або розвиток. Оскільки, розвиток в організації має багатогранний характер, а саме економічний розвиток, інноваційний розвиток, розвиток окремих складових, які мають безпосередній вплив на перші два типи розвитку, то доцільно буде розглядати питання стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства саме з позиції системному підходу [1]. При цьому стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів шляхом поєднання з інвестуванням, яке, безумовно, є одним із необхідних засобів досягнення цілей розвитку організації.

Інновація (від англ. innovation) – це впровадження нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуване ринком. Інновації мають велике значення для управління бізнесом: – інновації,

втілені в продуктах, створюють додану вартість товарам; – інновації, реалізовані в бізнес-процесах, забезпечують «невидимі» переваги – переваги, які конкуренти не можуть скопіювати; – інновації, що вплинули на оновлення бізнес-стратегії, змінюють правила гри на ринку [2].

Розвиток економіки має відбуватися з урахуванням заходів захисту інноваційних систем, систематизації стратегії зі стимулювання нововведень та формування концепції відновлення розвитку інноваційного підприємництва [3].

Система стратегічного управління інноваційною діяльністю є основою прогнозування майбутніх кризових ситуацій і антикризового управління господарюючих суб'єктів. Розвиток інноваційної діяльності відбувається під впливом комплексу чинників, серед яких найбільш важливими є: прискорення науково-технічного прогресу; бюджетне фінансування пріоритетних наукових досліджень, які можуть стати основою базисних інновацій; створення і підтримка науково-дослідних і дослідно-конструкторських організацій, що забезпечують постійний приплив нововведень як продукту інтелектуальної творчості; державна підтримка розвитку інноваційної діяльності, стимулювання приватних інвестицій в інновації, в розвиток інноваційної інфраструктури; розвиток підприємницького середовища, що формує потреби в інноваціях, здатної прийняти їх на основі конкуренції.

Для планування та впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії. Інноваційні стратегії спрямовані на пошук найперспективніших напрямів розвитку організації, випуску нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективно використання ресурсів [4].

Стратегічним завданням процесу управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів. На підставі цього формують внутрішню стратегію інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої стратегії нововведень відповідно до потреб зовнішнього середовища є базисом зовнішньої стратегії інноваційного розвитку [5,с.10].

Стратегічне управління інноваційними процесами під впливом змін у світовій економіці набуває складного багатоаспектного охарактеру, що вимагає застосування нових технологій менеджменту в напрямку забезпечення збільшення його відкритості. В результаті зміни векторів в його здійсненні напершому плані опинилися проблеми пошуку перспективних ідей у зовнішньому середовищі, їх правильної оцінки та ефективно реалізації за допомогою стратегічної інтеграції всіх учасників інноваційної діяльності [6].

Список використаних джерел:

1. Корнук О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607> (дата звернення 12.10.2023).

2. Федулова Л.І., Забарна Е.М, Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Одеса: ОНПУ, 2016. 700 с.
3. Вороніна В.Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком на державному рівні. *Нобелівський вісник*. 2021. №1(14). С.26-34. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/5.pdf> (дата звернення 18.10.2023).
4. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент стратегії. 2007. 544 с.
5. Брич В.Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33671/1/%D0%91%D1%80%D0%B8%D1%87-%D0%A1%D0%BD%D1%96%D0%B3%D1%83%D1%80.pdf> (дата звернення 18.10.2023).
6. Корж, М. В., Белікова, О. Ю., Фоміченко, І. П., Баркова, С. О. (2021). Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, (3(65), 184–190. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-184-19](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-184-19) (дата звернення 18.10.2023).

«ШЛЯХИ СОЛІДАРНОСТІ» ТА ІНТЕГРАЦІЯ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ У ВОЄННИЙ ЧАС

Тарновська Ірина

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Мартинюк Володимир

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Україна є державою транзитером великого вантажопотоку, оскільки через її територію пролягають ключові логістичні маршрути, які з'єднують Європу й Азію.

Ключовою рушійною силою розвитку світової економіки виступає глобалізація, яка на думку Козака Ю.Г. “призводить, до інтернаціоналізації транспортно-логістичних систем і товаропровідних мереж, активізуючи інтенсивність та збільшуючи обсяги міжнародних вантажних перевезень” [3].

При цьому можна виділити наступні основні рушійні сили глобалізації в транспортній системі: регіоналізація; глобальна конкуренція; експансія технологій; дерегулювання транспорту; розвиток логістичної інфраструктури [4].

У період загального зниження економічної активності спричиненої повномасштабними військовими діями в Україні, закриттям неба, втратою контролю за морськими портами в Маріуполі, важливою стала швидка переорієнтація на інші види транспорту, зокрема автотранспорт.

Особливо актуальними стали маршрути до портів Дунайського регіону, а також до прикордонних переходів на заході країни. Оскільки перевезення контейнерами морським транспортом стали неможливі, досить популярними стали тентові перевезення автотранспортом.

Довоєнний аналіз ринку вантажних перевезень в Україні свідчив про те, що ще до початку повномасштабного вторгнення Росії спостерігалась тенденція до зниження частки залізничного транспорту та відповідного зростання автомобільного сегменту.

З одного боку, війна негативно позначилася на економіці країни та призвела до зменшення обсягів вантажних перевезень. З іншого – Україна є важливою транзитною державою і це створює можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні, та водночас вимагає від учасників ринку нових стратегій і адаптації до змінних умов.

Саме за цих умов європейський напрямок став основним для українських експортно-імпортних потоків.

У травні 2022 року Європейська Комісія запустила «План дій щодо шляхів солідарності», щоб прокласти альтернативні логістичні маршрути залізничними, автомобільними та внутрішніми водними шляхами, що стали зватися «шляхами солідарності».

Підписання угоди в червні 2022 року про транспортне безвізове співробітництво України з Європейським Союзом відкрило нові перспективи для двосторонніх міжнародних автоперевезень, звільнивши українських автотранспортних перевізників від необхідності отримувати дозволи на рейси в країни ЄС [5].

Однією із наявних конкурентних переваг українських водіїв стало скасування спеціальних квотованих дозволів на вантажні перевезення та відсутність необхідності дотримуватися Пакету мобільності, який встановлював правила для поліпшення умов роботи водіїв і був запроваджений на ринку транспортних послуг Європейського Союзу.

Також після відмови західних перевізників їздити в Україну через військові дії, усі товарообіги між ЄС і Україною на сьогодні обслуговують українські автотранспортні компанії. Це надає значні можливості для розвитку транспортної галузі в цілому у країні.

З точки зору ефекту для галузі – результат важко переоцінити. Від березня 2022 р. до жовтня 2023 р. шляхами солідарності з України вивезено 57 млн тонн зерна, олійних культур і супутніх продуктів. Від початку війни шляхи солідарності дозволили експортувати приблизно 60% українського зерна. 40% українського зерна експортовано завдяки Чорноморській зерновій ініціативі.

«Шляхи солідарності» також допомогли експортувати з України понад 45 млн тонн несільськогосподарських товарів (руду, залізо й сталь, деревину) і принесли близько 38 млрд євро доходу українським фермерам і підприємствам.

«Шляхи солідарності» дозволили Україні імпортувати майже 34 млн тонн товарів, які потрібні самій Україні та для експорту й транзиту через інші країни.

У рамках «Шляхів солідарності» запроваджена безмитна торгівля з низкою країн і на рівні ЄС, Євросоюз розганяє програму сприяння трансформації доріг, залізниць, портів у країнах ЄС, щоб спростити і здешевити транзит Україні. Держави бачать двосторонній інтерес у кооперації з українськими виробниками та перевізниками для синхронізації роботи і модернізації потужностей [6].

Наразі Євросоюз формує нові магістралі та глобальні ринки і це шляхи не тільки для підтримки нашої держави але і для створення нової ділової європейської спільноти за участю українців. Однак, «Шляхи солідарності» наразі є єдиним варіантом для експорту всіх інших, несільськогосподарських українських товарів до решти світу та імпорту всіх необхідних Україні товарів, як-то паливо та гуманітарна допомога. Таким чином, «Шляхи солідарності» стали для економіки України життєво важливою комунікацією, повернувши українським фермерам та бізнесу понад 15 млрд євро дуже необхідних доходів [2].

Український уряд розуміючи, що залізничний і автомобільний транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування нашої економіки, воєнної логістики та пасажирських перевезень впроваджує проекти по відновленню важливої логістичної інфраструктури.

Так Віце-прем'єр-міністр з відновлення України – Міністр розвитку громад, територій та інфраструктури України Олександр Кубраков зазначає, що «Відновлення критичної інфраструктури є пріоритетним напрямком нашої роботи, на рівні з відбудовою житла, соціальної інфраструктури та створенням робочих місць. Можливість швидко відновлювати залізничну та автомобільну інфраструктуру в умовах закритого неба та блокування морських шляхів є надзвичайно важливим». Відповідно до цього рішення, за новими бюджетними програмами на відновлення мереж залізничного сполучення Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури отримає 912 млн 204 тис гривень. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України отримає 916 млн 226 тис гривень на відновлення автомобільних мереж [7].

В той же час перед автоперевізниками постають нові потенційні ризики. Так, визначити відповідальну сторону за безпеку та цілісність вантажу під час організації перевезень стає все складніше, адже існує постійна загроза ракетних обстрілів РФ, які націлені на портову інфраструктуру. Внаслідок таких ударів зазнають збитків і вантажівки, що очікують на розвантаження в місцях стоянки розташованих поблизу. Додатково ситуацію ускладнюють обмежені пропозиції на ринку страхування воєнних ризиків.[8]

Висновки. Загалом, ринок міжнародних вантажних перевезень в Україні у 2023 році перебуває у стані невизначеності. Однак є потенціал для зростання, зумовлений підтримкою Євросоюзу, запровадженням угод у рамках "Шляхів солідарності" та злагоджених діях уряду України та світової спільноти. Але з іншої сторони, тривають бойові дії, тож учасники ринку повинні бути готові до різних викликів і ризиків.

Основні перспективи ринку будуть пов'язані з відновленням економіки країни та зростанням попиту на послуги логістичних компаній. Зокрема, ринок вантажних перевезень буде під впливом різних ризиків, таких, як збільшення цін на паливо та війна в Україні.

Важливою конкурентною перевагою українських водіїв є відсутність Пакету мобільності, а також відмова західних перевізників їздити в Україну через війну, що надає додаткових можливостей для українських компаній і відкриває перспективи для розвитку транспортної галузі.

Список використаних джерел:

1. Чижиков Г. «Як експорт з України змінює ЄС». *Економічна правда*. Публікація від 09.11.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/9/706420/>
2. ЄС виділить 1 млрд € на підтримку «шляхів солідарності». *Ukraine Invest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/18-11-22/>
3. Козак Ю. Г. *Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях*. підруч. К.: Центр учбової літератури. 2017. 228 с.
4. Кузьменко К.М. Інтеграційні аспекти розвитку транспортного комплексу України. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції молодих науковців та здобувачів вищої освіти НУ «ОМА»*. Одеса: НУ «ОМА», 2022. С. 85. URL: <http://www.onma.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/Zbirnyk-VIII-stud-konferentsii-01-02-gradnya-2022menedzhment.pdf#page=81>
5. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом від 29.06.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text
6. Шляхи солідарності між Україною та ЄС. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk
7. 1,8 мільярдів гривень буде спрямовано на відновлення критично важливої логістичної інфраструктури. Публікація на веб сайті Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 09.10.2023. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34767.html>
8. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні. Публікація від 05.06.2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4955>

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК СТИМУЛ ДО ІННОВАЦІЙ

Федоренко Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Жосан Ганна

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедрою менеджменту та ІТ
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

В сучасному світі, де виклики суспільства стають все більш різноманітними та складними, соціальна відповідальність бізнесу (CSR) виявляється не лише моральною необхідністю, але й потужним каталізатором для інновацій. Підприємства, що несуть відповідальність перед суспільством, не лише стають частиною позитивних змін, але й виявляють великий потенціал для творення та впровадження новаторських рішень. У цій статті розглянемо, як соціальна відповідальність бізнесу може стати не лише плідною землею для розвитку громади, але й джерелом натхнення для інновацій у сучасних організаціях.

Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) може виступати важливим стимулом для інновацій в організаціях. Це пов'язано з тим, що підприємства, які активно прагнуть відігравати позитивну роль у суспільстві, шукають нові способи розв'язання проблем і поліпшення своєї діяльності. Ось кілька механізмів, через які соціальна відповідальність бізнесу стимулює інновації:

1. Створення нових продуктів та послуг: Підприємства, що дбають про свою соціальну відповідальність, можуть розвивати нові продукти або послуги, спрямовані на розв'язання соціальних проблем. Наприклад, компанії можуть вивчати можливості створення екологічно чистих товарів або розробляти інноваційні технології для поліпшення якості життя.

2. Підвищення ефективності та оптимізація виробничих процесів: Збалансована система соціальної відповідальності може включати в себе ініціативи з підвищення енергоефективності, зменшення викидів та удосконалення виробничих процесів. Це може привести до розробки нових технологій та методів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів.

3. Залучення талановитих співробітників: Спрямування уваги на соціальну відповідальність може зробити компанію більш привабливою для талановитих працівників. Це може стимулювати підприємство залучати висококваліфіковані кадри, які в свою чергу можуть приносити нові ідеї та перспективи.

4. Збільшення конкурентоспроможності: Компанії, які активно взаємодіють із своєю соціальною та екологічною обстановкою, можуть отримувати перевагу на ринку. Споживачі стають все більше зацікавленими у продуктах та послугах, які відповідають соціальним та етичним стандартам, і це може створювати попит на новаторські підходи та рішення.

5. Позитивний імідж та репутація: Бізнеси, які вживають заходів для поліпшення соціальної та екологічної ситуації, можуть користуватися позитивним іміджем в очах споживачів. Це може призвести до зростання лояльності клієнтів та підтримки співробітників, що в свою чергу може стати стимулом для подальших інновацій.

Соціальна відповідальність бізнесу може допомагати стимулювати інновації, збільшуючи зацікавленість компаній у вирішенні соціальних та екологічних проблем і сприяючи розвитку новаторських рішень та підходів. Соціальна відповідальність бізнесу є не лише етичною вимогою, але й стратегічним кроком для стимулювання інновацій та покращення діяльності організацій. Шляхом активного впровадження соціальних ініціатив підприємства можуть стати не лише допоміжниками у вирішенні суспільних викликів, а й лідерами у вигляді новаторів, що знаходять та реалізують ефективні рішення. Свідома відповідальність перед суспільством може стати ключовим фактором для того, щоб бізнес не лише пристосовувався до змін, але й активно визначав їхні напрямки, сприяючи загальному процесу інновацій та створюючи стійке та успішне майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Дудяк О. М., Ткачук О. В., Ковальчук І. В. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу як стимул до інновацій. *Економіка і управління*, 3(3), 3, 2. doi:10.31732/2221-7191.2023.3.3.002
2. Сидоренко М. І., Сидоренко О. В. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як фактор інноваційної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*, 2, 172. doi:10.18321/nv.econ.2022.2.172
3. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91
4. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 179–187. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Федорук Олеся

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри «Економіка»
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7402-4174>

Кобаєв Василь

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Важливою складовою успішно функціонуючого підприємства є система управління витратами. Сутність цієї системи полягає в раціональному й ефективному використанні ресурсів компанії з метою максимізації прибутку та забезпечення фінансової стійкості. В умовах постійної мінливості економічного середовища система управління витратами стає ключовим інструментом, який спрямований на оптимізацію витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення адаптивності підприємства до нових викликів.

Система управління витратами – це організаційно-структурний механізм, спрямований на планування, контроль та оптимізацію фінансових витрат підприємства для досягнення стратегічних цілей. Ця система включає в себе процеси бюджетування, аналізу, контролю та внутрішнього аудиту витрат.

Варто зауважити, що витрати є однією з ключових економічних категорій, здійснюються підприємством для досягнення своїх цілей та забезпечення його функціонування. Сутність витрат полягає в тому, що вони включають в себе всі витрати ресурсів, які здійснюються для виробництва товарів чи надання послуг [1].

Витрати можна класифікувати за різними критеріями, а саме:

- 1) за призначенням: прямі витрати, непрямі витрати;
- 2) за походженням: витрати на матеріали, витрати на працю, витрати на капітал;
- 3) за часом виникнення: фіксовані витрати, змінні витрати.

Основні принципи управління витратами зводяться до наступного:

- системний підхід до управління витратами;
- єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами;
- управління витратами на усіх стадіях життєвого циклу послуги (роботи, продукції) – від створення (виготовлення) до утилізації;
- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю послуги (роботи, продукції);
- недопущення зайвих витрат;
- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення щодо рівня витрат;

– підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат [2].

Фактори впливу на рівень витрат підприємства є важливою складовою управління фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю компанії. Розуміння цих факторів дозволяє розробити ефективні стратегії управління витратами, спрямовані на оптимізацію витратних процесів і підвищення ефективності використання ресурсів.

У сучасних умовах підприємства стикаються з різноманітними факторами, що впливають на їхні витрати. Ці фактори можуть бути економічними, соціальними, технологічними, а також пов'язаними з управлінням та виробничими процесами.

Структура витрат – це співвідношення витрат за певними класифікаційними ознаками. Практичне значення мають такі аспекти структури витрат:

– видова (елементна) структура: дає змогу характеризувати виробництво щодо витрат ресурсів (матеріаломістке, капіталомістке, трудомістке виробництво);

– співвідношення прямих і непрямих витрат: характеризує рівень і складність калькуляції витрат;

– співвідношення змінних і постійних витрат: чим більшою є частка постійних витрат у загальній їх величині, тим більший обсяг виробництва забезпечує його беззбитковість і тим суттєвішою є реакція прибутку на зміну обсягу виробництва і продажу продукції.

Методи оцінки та аналізу витрат є ключовим елементом управління витратами підприємства, спрямованим на забезпечення ефективного використання ресурсів та максимізацію прибутковості. Ця сфера досліджується для виявлення ефективних стратегій управління витратами та покращення фінансового стану підприємства.

Аналіз витрат є стратегічним інструментом, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Також, аналіз витрат побудований на певних принципах. Завдяки цим принципам визначаються підходи та методи, які слід застосовувати для управління витратами підприємства [3].

Можна виділити наступні принципи аналізу витрат:

– систематичний підхід: аналіз витрат повинен бути систематичним і охоплювати всі сфери діяльності підприємства;

– комплексність: аналіз витрат повинен охоплювати всі види витрат, включаючи прямі та непрямі, фіксовані та змінні;

– чіткість і структурованість: аналіз витрат повинен бути чітким та структурованим для ефективного виявлення проблемних сфер;

– об'єктивність: оцінка витрат повинна базуватися на об'єктивних даних і фактах, а не на суб'єктивних оцінках;

- періодичність: проведення аналізу витрат має бути регулярним процесом для своєчасного виявлення змін та можливостей оптимізації;
- порівняльна оцінка: порівняння результатів аналізу витрат зі стандартами галузі та попередніми періодами для бенчмаркінгу, визначення потенційних покращень;
- фокус на стратегічних цілях: аналіз витрат повинен враховувати стратегічні цілі підприємства, спрямовуватися на досягнення цих цілей;
- участь персоналу: участь та залучення персоналу, що здійснює витрати, у процес аналізу для отримання детальної інформації;
- гнучкість: здатність адаптувати методи аналізу витрат до змін в умовах ринкового середовища;
- прозорість результатів: результати аналізу повинні бути доступні та зрозумілі всім учасникам процесу управління підприємством.

Отже, управління витратами є складним багатоаспектним та динамічним процесом, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 305 с.
2. Козак Л.С., Федорук О.В. Економіко-правове забезпечення сталого функціонування господарських систем у контексті посилення ефективності реалізації принципів інклюзивного розвитку. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 4 (54). С. 84—96.
3. Матвеева Н.М., Славута О.І. Управління витратами: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 157 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Харчук Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Дубиченко Артем

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У наш час, автомобільний транспорт відіграє надзвичайно важливу роль у глобальному господарстві. Збільшення конкуренції та зростання глобальних

ринків вимагають від цих підприємств постійного вдосконалення логістичних процесів для забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Сьогодні розвиток логістики в сучасному світі орієнтується на використання інформаційних технологій, поліпшення управління запасами, оптимізацію маршрутів та підвищення якості обслуговування клієнтів та ін., так як її проблеми в транспортних підприємствах пов'язані з труднощами координації логістичних процесів, великими витратами на логістику, недостатньою інформаційною підтримкою тощо [1].

Логістичний менеджмент на підприємстві автомобільного транспорту – це складний процес, який включає в себе планування, координацію та контроль руху товарів від постачальника до споживача.

Для того, щоб визначити шляхи його удосконалення, потрібно проводити дослідження і його складових, таких як:

- логістичного циклу, який визначає організацію, планування та реалізацію руху товарів від стадії проектування закупок через виробництво та розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення потреб ринку з мінімальними операційними та капітальними витратами;

- логістичних ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних тощо); логістичної інфраструктури як сукупності зовнішніх та внутрішніх об'єктів, що створюють механізм переміщення матеріальних та супутніх потоків від виробника до споживача;

- логістичного сервісу як набору послуг, які спрямовані на задоволення потреб споживачів [2].

Важливим елементом в логістичній діяльності автомобільного транспорту є також логістична стратегія, яка визначає головні задачі та її спрямованість на розвиток внутрішніх і зовнішніх відносин з метою створення споживчої вартості за встановленими часовими та просторовими параметрами. Вона також потребує аналізуванню відповідно до змінних умов функціонування підприємства [3].

Визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози логістичних процесів на підприємствах автомобільного транспорту наведені в табл.1.

Основними критеріями ефективності логістичної діяльності на підприємстві автомобільного транспорту вважаються: швидкість доставки, точність доставки, якість обслуговування клієнтів, витрати на логістику, рівень сервісу клієнтів.

Для підвищення ефективності та якості логістичних процесів підприємства рекомендується ввести наступні ініціативи:

Оптимізація маршрутів - це можливість скоротити витрати на логістику та підвищити швидкість доставки шляхом оптимізації маршрутів доставки за допомогою сучасних технологій маршрутизації.

Використання інформаційних технологій - впровадження інформаційних технологій таких як системи автоматизованого управління складами та моніторинг транспорту.

Таблиця 1

Сильні і слабкі сторони, можливості та загрози логістичних процесів

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none">• висока швидкість доставки;• точність та якість обслуговування клієнтів;• ефективне використання ресурсів.	<ul style="list-style-type: none">• високі витрати на логістику;• складності координації логістичних процесів;• недостатня інформаційна база.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none">• застосування інформаційних технологій;• покращення управління запасами;• оптимізація маршрутів;• підвищення якості обслуговування клієнтів.	<ul style="list-style-type: none">• збільшення конкуренції;• зміна законодавства;• зміна попиту на логістичні послуги.

Джерело: побудовано на основі [1,2]

Покращення управління запасами - для зниження витрат на логістику та підвищення ефективності логістичних процесів.

Підвищення якості обслуговування клієнтів - забезпечення швидкої та якісної доставки товарів, застосовуючи сучасні технології та методи обслуговування клієнтів [4].

Отже, для подальшого вдосконалення логістичного менеджменту на підприємстві автомобільного транспорту рекомендується використовувати сучасні технології та методи, удосконалювати систему управління запасами, раціоналізувати маршрути доставки та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. 2020. 22 лют. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>
2. Smurnova, N. (2019). Сутність і складові інфраструктури логістичної діяльності в Україні. *Аграрний вісник Причорномор'я*, (94), 109-117. URL: <https://doi.org/10.37000/abbsl.2019.94.16>
3. Kostiuchenko L. (2020). The methodology of enterprise logistic activity strategic analyse. 9, с. 122. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/58.
4. Логістична система поняття та види / Бібліотека електронних підручників. URL: http://epidruchniki.com/content/808_Logistichna_sistema_ponyattya_ta_vidi.html

НОВАТОРСЬКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ

Харчук Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Щоголь Віталій Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9480-9680>

У сучасній Україні на даний момент (в період війни) існує актуальна проблема, пов'язана з збереженням фізичного та психологічного здоров'я людей.

У рамках двадцять четвертої хвили проекту «Україна в умовах війни», проведеного Соціологічною групою «Рейтинг» з 5 по 7 вересня 2023 року [1], було проведено дослідження настроїв та економічного становища населення, де були виявлені такі результати дослідження: 60% респондентів відчували погіршення свого власного економічного становища протягом останніх півроку; для 35% становище залишилося без змін; для 5% відзначили покращення.

В цілому, оцінки економічної ситуації в Україні загалом показують більше песимізму, де 73% респондентів відзначають погіршення, 13% не відмічають змін, і 9% говорять про покращення.

Щодо очікувань стосовно майбутньої економічної ситуації в Україні, то 29% респондентів сподіваються на покращення, 26% вважають, що нічого не зміниться, і 32% очікують погіршення становища.

У відношенні до особистого економічного стану, 23% вірять, що він поліпшиться в наступному році, 41% вважають, що не буде змін, і 21% мають песимістичний погляд на своє майбутнє. Це відбувається тому, що люди знаходяться в постійній напрузі, втомі та в стресі, що, звичайно, має свій негативний відбиток на їх професійній діяльності, а саме відбувається професійне виснаження (вигорання).

Дослідження в галузі стрес-менеджменту, ролей особистостей у цьому процесі, а також розвитку стрес-менеджменту в організаціях та в сфері соціальної роботи свідчать про те, що в Україні в 2023 році виникла епідемія втоми (рис.1).

Майже половина населення країни почуває себе виснаженими через різні причини, такі як тривала нестабільність та стрес, спричинені covid-19 та війною з росією, економічні труднощі, втрата роботи, недостатній сон, загострення хронічних захворювань та фізична втома.



Рис.1. Результати досліджень емоцій та станів, що переважають у настрої опитаних громадян України

Джерело: побудовано на основі [1]

Цей накопичений стрес також впливає на ефективність та загальний стан здоров'я людей.

Синдром професійного вигорання, який є наслідком цього стресу, може виснажувати розумові, фізичні, емоційні та енергетичні ресурси людини. А виснажені люди в більшій мірі стають конфліктними, що негативно впливає на комунікацію з іншими людьми і, відповідно, на діяльність організацій та їхній прибуток.

Тому керівники підприємств повинні урахувувати ці аспекти при розробці процесів, програм та засобів управління персоналом. Крім цього, їм слід застосовувати новаторські методи управління робочим процесом та надавати підтримку як на психологічному, так і на фізичному рівні для свого персоналу.

Одним із варіантів вирішення даних проблем для керівництва підприємств є впровадження гнучкого управління людськими ресурсами, яке відповідає потребам часу та використовує такі додаткові заходи як [2]:

- поширена пропаганда відпусток;
- гнучкий робочий графік;
- мотивація та зворотний зв'язок;
- підвищення позитивних емоцій;
- переформатування особистих зустрічей;
- скорочення робочого тижня до чотирьох днів;
- залучення фахівців;
- акцент на змінах, на які можна впливати.

Важливо також використовувати інноваційні підходи та технології для управління персоналом з метою забезпечення їхньої психологічної та фізичної

підтримки під час епідемії втоми та професійного вигорання. Також розглядати стратегії, що спрямовані на покращення якості відпочинку персоналу, підвищення соціальної взаємодії, психологічну підтримку, сприяння здоровому способу життя та подальший розвиток.

Список використаних джерел:

1. Результати двадцять четвертого загальнонаціонального опитування: «Україна в умовах війни. Настрої та економічне становище населення» (5-7 вересня 2023). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_chetverte_zagalnonac_onalne_opituvanny_ukra_na_v_umovah_v_yni_nastro_ta_ekonom_chne_stanovi.html
2. Шевченко О.В. Вимірювання ефективності заходів зі зменшення втоми та стресу на робочому місці. *Економіка та суспільство*. 2020. 2(3). С. 65-78.

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Хилько Іван

старший викладач кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-8276>

Жовта Наталія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Економіко-математичне моделювання є важливою складовою механізму управління інноваційними процесами як на підприємстві, так і в економічній системі в цілому. Головним завданням економіко-математичних методів є створення моделей, які здатні замінити реальну систему, даючи змогу вивчити усю інформацію про оригінал.

Інноваційний розвиток підприємств – це визначений безперервний рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку [1].

Активізація інноваційних процесів сьогодні є одним з основних факторів забезпечення безперервного функціонування як підприємства так і будь-якої галузі в цілому. Інноваційні процеси відіграють ключову роль у зростанні ефективності діяльності підприємства, підвищенні якості кінцевого продукту

або послуги, ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів тощо.

Одночасно з цим, процес створення та імплементації інноваційних рішень у виробничий процес вимагає значних витрат та є доволі ризиковим. Звідси і виникає потреба у створенні та застосуванні економіко-математичної моделі управління інноваційними процесами, яка дасть можливість оцінити доцільність використання і ефективність даних процесів. Така модель має повністю відображати всю суть інноваційних процесів та давати основу для прийняття правильних управлінських рішень.

Процес розробки моделі управління інноваційними процесами включає в себе наступні ключові етапи:

1. Аналіз структури та діяльності досліджуваного об'єкта (підприємства), виявлення слабких місць.

2. Виявлення та аналіз інноваційних процесів з урахуванням їх природи та особливостей перебігу.

3. Вибір конкретних видів інноваційних процесів з урахуванням результатів попередніх етапів та теоретичної бази.

4. Побудова конкретної економіко-математичної моделі управління інноваційними процесами.

5. Підготовка набору вхідних даних для моделі з використанням статистичних методів та безпосередня реалізація моделі з використанням прикладних програмних пакетів.

6. Аналіз моделі, перевірка отриманих результатів на адекватність та їх застосування на практиці.

Традиційно майже всі способи і методи оцінки ефективності інноваційних процесів, що описані у економічній літературі базуються на співвідношенні ефектів і витрат з подальшим порівнянням з певним нормативним (еталонним) показником. Кількість і природа показників, що використовуються при побудові моделі та оцінці інноваційних процесів залежить від обсягів виробництва та технологічних особливостей досліджуваного підприємства. Але необхідно слідкувати за адекватністю отриманих у процесі оцінки та моделювання результатів.

Інноваційні процеси та розвиток підприємства в цілому спираються на наявність інвестицій. В умовах ризику в існуючій сьогодні економічній системі важливим аспектом є прийняття управлінських рішень щодо залучення інвестицій або формування інвестиційного портфелю підприємства. Таким чином, з точки зору економіко-математичного моделювання процес управління інвестиційними процесами на підприємстві можна звести до задачі формування та оцінки інвестиційного портфеля.

В існуючих умовах невизначеності та нестабільності економічної системи зручно використати модель Квазі-Шарпа, яка базується на взаємозв'язку між прибутковістю кожного цінного паперу з існуючого набору та прибутковістю інвестиційного портфеля в цілому [2].

Також можливе застосування двоїстої задачі, основною метою якої буде мінімізація ризику інвестиційного портфеля підприємства. Усі наведені показники розраховуються окремо на основі вхідних статистичних даних. Дана задача відносно легко реалізується за допомогою прикладних програмних пакетів.

Головним завданням економіко-математичних методів є створення моделей, які здатні замінити реальну систему, даючи змогу вивчити усю інформацію про оригінал. Багатоскладовість і великі розміри систем можуть значно сповільнити процес визначення обмежень та мети в аналітичному вигляді. Тому необхідно зменшити реальні розміри задачі до таких, які б із достатнім ступенем точності адекватно відобразили реальну ситуацію. При спрощенні початкової системи потрібно виявити головні обмеження, змінні та параметри, адже тільки невелика частина з усієї сукупності обмежень та змінних значно впливають на економічну систему. Таким чином, методикою економіко-математичного моделювання є:

1. Детальний аналіз системи, визначення її елементів та мети функціонування.
2. Вибір чинників, які дозволять встановити наскільки ефективно функціонує економічна система.
3. Побудова економіко-математичної моделі. Тут головним є математичний зміст, який дозволить описати реальний економічний процес, що відбувається. Цей етап включає процес вибору економіко-математичного методу для визначення системи.
4. Практичний зміст, який містить числові розрахунки реального об'єкту, що дають можливість оцінити адекватність моделі досліджуваного економічного процесу. У випадку некоректності відбувається модернізація моделі та знаходження оптимального вирішення.
5. Аналіз результатів, отриманих у зручній формі для вивчення.

Головним при використанні економіко-математичного моделювання є чітке визначення задачі економічного дослідження. Вони поділяються на задачі оптимізаційного напрямлення [3], задачі імітаційного моделювання, задачі прогнозування [4], задачі економетричного напрямлення, задачі розробки економічних комплексних оцінок.

Таким чином, економіко-математичне моделювання є важливою складовою механізму управління інноваційними процесами як на підприємстві, так і в економічній системі в цілому. Для адекватного і ефективного процесу моделювання необхідно використовувати повний та структурований набір вхідної інформації та логічно досліджувати та описувати існуючі процеси та природу досліджуваного об'єкта. Економіко-математичне моделювання дає можливість оцінити поточний стан досліджуваного об'єкта (підприємства), дослідити його поведінку та вплив додаткових зовнішніх і внутрішніх факторів. Отримані результати моделювання можуть бути застосовані у якості основи для прийняття ефективних управлінських рішень на відповідному рівні. Оскільки

ключовим фактором для імплементації інноваційних рішень є наявність ресурсів, то управління інноваційними процесами може базуватись на методології оцінки ризику інвестиційно-інноваційних проєктів

Список використаних джерел:

1. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: монографія / за заг.ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582с.
2. Пересада А. А., Шевченко О. Г., Коваленко Ю. М., Урванцева С. В. Портфельне інвестування : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 408 с.
3. Козак Ю.Г., Мацкул В.М. Математичні методи та моделі для магістрантів з економіки. Практичні застосування: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 254 с.
4. Лисенко О. І., Алексєєва І. В. Дослідження операцій : конспект лекцій. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 196 с.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Хоменко Наталія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Созикін Едуард

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Іжко Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Семенчук Тетяна Борисівна, к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Постановка проблеми. Нині загострюється конкурентна боротьба між підприємствами за частку ринку та генерування високих прибутків. Велику роль для успішної бізнесової діяльності має обґрунтування стратегічного розвитку підприємств на довгострокову перспективу. Тому управління стратегічним розвитком підприємства та визначення орієнтирів і ключових пріоритетних напрямів його діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних кризових умовах. Тільки маючи стратегічні конкурентні переваги підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно розвиватися. Зазначене підтверджує, що проблема управління стратегічним розвитком підприємства є надзвичайно актуальною [1].

Основні матеріали дослідження. Термін «стратегія» почав використовуватися у сфері управління наприкінці 1950-х років, коли стали

актуальними проблемами адекватної реакції на неочікувані зміни в зовнішньому середовищі. У цих умовах використання стратегії необхідним стало лише у військовій сфері, але і в сферах соціального, економічного, політичного розвитку та науково-технічного прогресу. На сьогодні стратегічне управління, як система управління та як наука, продовжує динамічний розвиток. Менеджери вибирають стратегічне управління для здійснення довгострокового керівництва організацією, визначення конкретних цілей діяльності та забезпечення виконання розроблених планів, які постійно змінюються та розвиваються.

Управління стратегічним розвитком підприємства є ключовим аспектом для забезпечення його конкурентоспроможності довгострокового успіху. процес охоплює розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Фактично, управління стратегічним розвитком підприємства не є самоціллю, а скоріше інструментом досягнення стратегічних орієнтирів і завдань підприємства. Повністю підтримуємо слухне зауваження Гудзь О.Є., що «найважливішим завданням стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства доцільно визначити підвищення його конкурентоспроможності. Для вирішення цього завдання потрібно оцінювати стратегічні альтернативні та орієнтири інноваційного розвитку за рахунок пошуку нових інструментів задоволення потреб споживачів, нових підходів до комунікацій, продажу і каналів реалізації продукції» [2].

Управління стратегічним розвитком - це процес, спрямований на формування, впровадження і контроль стратегій для досягнення довгострокових цілей організації. Основні аспекти управління стратегічним розвитком включають такі складові:

1. Аналіз середовища:

- *SWOT-аналіз (аналіз сильних можливостей, слабких сторінок, можливостей і загроз):* Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторінок організації та зовнішніх сторін і загроз.

- *Аналіз індустрії:* Вивчення конкурентного ототоку і структура структури.

2. Формування стратегії:

- *Визначення місії, візії і цілей:* Формування основних принципів, які направляють стратегію.

- *Вибір стратегічних напрямків:* Визначення того, чим організація буде досягати своїх цілей.

3. Реалізація стратегії:

- *Структура і керівництво:* Впровадження структурних та лідерських змін, які підтримують стратегію.

- *Ресурси і процеси:* Забезпечення більшості ресурсів і вдосконалення бізнес-процесів.

4. Контроль та оцінка:

- *Системи вимірювань:* Визначення ключових показників ефективності (КРІ) та система вимірювань для оцінки досягнення цілей.

- *Коригування стратегії:* Реагування на зміни в середовищі та внутрішній ситуації, вносячи корективи в стратегію, якщо це необхідно.

5. Залучення персоналу:

- *Комунікація стратегії:* Пояснення працівникам мети і стратегії організації.

- *Розвиток компетенцій:* Забезпечення та розвиток деяких навичок та компетенцій у працівників.

6. Інновації та адаптація:

- *Здатність до змін:* Розвивати гнучкість та адаптаційні здібності організації до змін у середовищі.

- *Інновації:* Стимулювання новаторського мислення та впровадження нових ідей.

7. Етика і корпоративна відповідальність:

- *Етичні стандарти:* Забезпечення дотримання етичних принципів в усіх аспектах стратегічного управління.

- *Соціальна відповідальність:* Урахування соціальних та екологічних аспектів у прийнятті стратегічних рішень.

Здійснення ефективного управління стратегічним розвитком вимагає інтеграції цих аспектів та постійного моніторингу змін у середовищі для адаптації стратегії організації до нових умов.

Рівень стратегічного розвитку базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Його можна визначити на підставі таких відомостей:

- якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці, на ринку, у галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів і технологій;

- відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося;

- як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів;

- як структуровані цілі та стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними);

- чи враховано у стратегії обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових розвитку;

- чи встановлено у стратегічних планах відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;

- відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як ці вимоги розвиватимуться;

- як побудовано систему мотивації стратегічної діяльності [3].

Висновки. Ефективність управління стратегічним розвитком підприємства, нині залежить від того, наскільки добре керівники розробляють і виконують стратегію розвитку. Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати успіх стратегічного розвитку підприємства. Обговорення нових дій, заходів і підходів відкриває можливі альтернативи зміни орієнтирів стратегічного розвитку підприємства. Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції.

Список використаних джерел :

1. Федюнін С.А., Філоненко М. Ю., Плевако Н.О. Управління стратегічним розвитком підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»* № 3(33), 2020. с. 45-49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155
2. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (22), 2017. С. 5 –11.
3. Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/>

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Хромушина Людмила

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

Сучасний аграрний бізнес є галуззю економіки, яка охоплює усі види сільськогосподарського виробництва, переробки та збуту продукції, агросервісного обслуговування виробників, управління аграрними ресурсами. Він передбачає використання сучасних технологій, наукових досягнень, інновацій та стандартів якості для підвищення продуктивності, якості та прибутковості сільськогосподарського виробництва. Це вимагає від аграрних підприємств постійного вдосконалення, навчання та адаптації до змін у глобальному сільському господарстві. Крім того, агробізнес відіграє важливу роль у задоволенні потреби у продуктах харчування та сприяє сталому розвитку галузі та економіки в цілому.

Стратегічне управління в широкому розумінні є управлінською діяльністю, спрямованою на визначення основних цілей та завдань організації; набір рішень, які дають змогу досягнути визначені цілі чи виконати певні завдання, упродовж передбаченого періоду і водночас забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов діяльності.

Цілі сталого розвитку (Глобальні цілі, ухвалені ООН у 2015 р.) є універсальним закликком до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб до 2030 р. усі люди жили в мирі і достатку [1].

Конкретизація зазначених цілей для підприємств аграрного бізнесу дозволяє визначити, що вони спрямовані на: забезпечення продовольчої безпеки; стале виробництво на основі ресурсозберігаючих технологій, органічного виробництва; збереження родючості ґрунтів, природних ресурсів та біорізноманіття; розвиток сільських територій та підвищення рівня, якості життя сільського населення; дотримання стандартів соціальної відповідальності; інноваційна спрямованість агробізнесу; сприяння розвитку сімейних, фермерських господарств.

Відтак, стратегічне управління в аграрному бізнесі на засадах досягнення цілей сталого розвитку передбачає розробку та впровадження стратегій, які сприяють ефективному господарюванню в галузі сільського господарства, при цьому забезпечується продовольча безпека, збереження природних ресурсів агроекосистемах, підвищується якість продукції та дотримуються соціальні стандарти.

Підтримуємо думку, що ключовими інструментами досягнення цілей сталого розвитку сільського господарства і сільських територій у контексті Глобальних цілей мають стати наука, інновацій та сучасні цифрові технології, достатній розмір фінансового забезпечення стратегічних і поточних програм розвитку [2, с. 9].

З початком військової агресії з боку РФ аграрний бізнес України зіткнувся, як і всі інші суб'єкти в країні, з небаченим раніше проблемами та перешкодами. Тільки за перших три місяці війни збитки в аграрному секторі перевищили 4,3 млрд. доларів, що становить 15 % від капіталу країни, а непрямі втрати внаслідок стрімкої інфляції, зменшення обсягів виробництва, підвищення цін на фактори виробництва, блокування логістики сягнули 23,3 млрд. доларів [3, 4]. Попри зазначені обставини, вітчизняний агробізнес залишається пріоритетною галуззю, на відновлення якої у повоєнний період планується виділити 37 млрд. доларів упродовж 10 років відповідно до проекту відбудови України [5]. На нашу думку, у процесі відновлення значимість та роль стратегічного управління аграрним бізнесом тільки підвищиться, а цілі сталого розвитку стануть безпосередньо стратегічними цілями для представників цього бізнесу.

Основні принципи стратегічного управління аграрним бізнесом на засадах досягнення цілей сталого розвитку можна представити так:

1. Економічна стійкість: стратегії повинні бути спрямовані на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, при цьому оптимізуючи витрати та використовуючи сучасні економічні методи управління.

2. Соціальна відповідальність: управління має враховувати потреби та очікування споживачів і суспільства в цілому. Забезпечення якісної продукції (насамперед, агропродовольчої сировини) та врахування етичних аспектів виробництва є важливими для формування довіри суспільства та громадськості.

3. Збереження ресурсів: використання агротехнологій та методів, які дозволяють оптимізувати використання природних ресурсів, зменшити забруднення, викиди та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

4. Інновації: розвиток та впровадження нових аграрних технологій та підходів, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Наведені принципи стратегічного управління в аграрному бізнесі враховують забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами, і їх дотримання сприятиме сталому розвитку галузі, забезпеченню збалансованого розвитку суспільства та відповідають цілям сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. ЦСП у дії. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 31.10.2023).

2. Крюкова І.О., Степаненко С.В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 3–12. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/2.pdf (дата звернення: 30.10.2023).

3. KSE Агроцентр. The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr> (дата звернення: 01.11.2023).

4. KSE Агроцентр. Indirect losses in agriculture are estimated at \$ 23.3 billion USA. 2022. URL: <https://ukranews.com/en/news/864573-indirect-agriculture-losses-from-war-estimated-at-usd-23-3-billion-agrarianministry> (дата звернення: 01.11.2023).

5. КМУ Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-iaak-fundamentrozvytku-liudskoho-potentsialu> (дата звернення: 01.11.2023).

ПРО CASHALOT У ФІКСАЦІЇ ОБЛІКУ ДОХОДІВ БІЗНЕСУ

Чабанюк Одарка

к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0884-3515>

Лобода Наталія

к.е.н, доцент кафедри обліку, аналізу і контролю Львівський
національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3522-8139>

У зв'язку зі внесенням змін до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» та інших законів України щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг» ринок потребував нових ІТ-розробок з автоматизації розрахунково-касових операцій щодо їх автоматичної реєстрації на сервері Державної податкової служби України

Програмний РРО (ПРРО) Cashalot – це аналог дорогого і складного в обслуговуванні залізного касового апарата. За допомогою програмної каси надається можливість фіскалізувати чеки з будь-якого пристрою: телефону, комп'ютера, планшета.

Застосування ПРРО, дає можливість реєстрацію касового апарата без відвідування державних органів, користування програмною касою онлайн всього за 30 хвилин налаштування. Використання ПРРО дозволяє скоротити витрати часу і грошей на налаштування та встановлення класичного апаратного РРО. Програма Cashalot не займає місця, не ламається і задовольняє всі потреби бізнесу у реєстрації чеків.

Cashalot – це сучасна альтернатива класичному РРО від М.Е.Дос та миттєва реєстрація електронних чеків в ДПС.

Функціонал ПРРО Cashalot:

- реєстрація фіскальних чеків онлайн і офлайн за допомогою КЕП;
- обширна аналітика продажів. Суми продажів по точках, інші звіти;
- синхронізація з обліковими системами за допомогою драйвера для BAS або API. Видаємо чек напряму з системи обліку;
- автоматичне закриття зміни, формування з-звіту. КОРО більше не потрібно;
- підключення торгового обладнання: принтер чеків, сканер штрих-кодів, електронні ваги, платіжний термінал;
- зручний мобільний додаток для видачі чеків з телефону, планшета;
- наявність модуля “Склад” для розрахунку залишків товару;
- адміністрування програмного РРО з будь-якого пристрою за допомогою бек-офісу;
- постійне оновлення відповідно до змін законодавства.

Позитивним для бізнесу є постійні оновлення ПРРО Cashalot, зокрема у останньому з них є можливість продавати товари з доставкою стало ще легше та зручніше, завдяки новому способу оплати - "Післяплата повна".

В новій версії для бізнесу вже доступно:

- можливість налаштовувати різні способи оплати при продажу товарів у мережі;
- підтримку нових моделей ваг для робочого місця касира;
- зручний перегляд залишків товарів при формуванні чека;
- можливість реєструвати чеки при нестабільному зв'язку.

Отже, програмні каси – це комплексне програмне рішення, підходять для фіксалізації доходів всіх: від торгових точок до великих виробників. На ринку впровадженням та технічним супроводом РРО (ПРРО) Cashalot займаються суб'єкти, зокрема:

- Cashalot.ua;
- Системи для бізнесу;
- Приватбанк;
- Торгсофт;
- Портфель. Спілка автомати заторів бізнесу.

Переваги ПРРО Cashalot в порівнянні з класичним РРО.

- Швидкість введення в експлуатацію. Від прийняття рішення до початку роботи в ПРРО потрібно мінімум часу. Декілька годин і нова точка продажу відкрита!
- Простота в обслуговуванні. ПРРО Cashalot оновлюється згідно вимог законодавства без залучення користувача. Тому немає потреби віддавати обладнання на перепрошивку, що зазвичай займає 2 тижні і більше.
- Економія коштів. Вартість впровадження ПРРО, в порівнянні з класичним касовим апаратом, менша у 5-7 разів.
- Управління касами з єдиного інтерфейсу. Адміністрування, синхронізація номенклатур та цін – спрощує внесення змін.
- Обслуговування в одного постачальника. Не потрібно укладати договори в кожному місті, обслуговування відбувається централізовано.
- Служба підтримки. Працює в режимі 24/7, включно з вихідними та святами.

Список використаних джерел:

1. Програмні РРО від М.Е.Дос. Cashalot. URL: <https://zvit.net/programni-rrro-vid-m-e-doc-cashalot/>
2. Лобода Н.О., Чабанюк О.М., Шевчук Ю.І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. *Науково-практичний журнал "Економічні студії"*. 2019. Вип. 4 (26). С. 97-100.

ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Шарко Інна

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3875-2323>

Масник Євген

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор України в умовах війни залишається одним із локомотивів економіки, забезпечуючи левову частку у ВВП та валютній виручці держави. На Київському міжнародному економічному форумі прем'єр-міністр України Д.Шмигаль назвав аграрну галузь у числі шести секторів, які стануть ключовими в економіці України після війни [1]. Розвиток аграрної галузі у довоєнний період складно однозначно ідентифікувати як інноваційний [2], проте саме цей напрям має стати визначальним у післявоєнний період, коли відбуватиметься її масштабна відбудова. Світова та історична практика показує, що відновлення на основі впровадження інновацій забезпечує найшвидший темп і найвищі фінансові результати.

Інноваційний розвиток базується на розвитку трьох сфер – науки, техніки та комерціалізації новинок. При цьому реалізація усього ланцюга інноваційного процесу під силу лише фінансово-промисловим гігантам з відповідними ресурсами, основна ж маса виробників можуть брати участь лише в окремих етапах інноваційного процесу. Реалізація оптимального варіанту організації взаємодії учасників інноваційного процесу може стати запорукою активного впровадження інновацій широким колом агровиробників. Під оптимальною організацією в даному випадку нами розуміється залучення пересічних господарств до впровадження інноваційних технологій у співпраці з розробниками. Яскравий приклад становить досвід компанії Syngenta, яка визнаючи високий потенціал розвитку сільського господарства в Україні і незважаючи на військові дії, продовжує інвестувати в наукові дослідження на базі українських підприємств.

Будучи одним зі світових лідерів у виробництві засобів захисту рослин і насіння, компанія Syngenta поєднує весь цикл роботи з насінням: від селекції до виробництва, підготовки та продажу (включаючи післяпродажне консультування в частині застосування технології, страхування сільськогосподарських ризиків тощо). Компанія створила підрозділ біологічних досліджень (Research and Development), який проводить випробування й дослідження винятково в польових умовах, що є фундаментом якості насіння. У 2017 р. компанія «Сингента Україна» відкрила науково-селекційний центр у

Дніпропетровської області. Тут працювали над виведенням нових гібридів соняшнику й кукурудзи, придатних для вирощування в усіх ґрунтово-кліматичних зонах України та Східної Європи. Через військові дії роботу центру було призупинено, а згодом він був перенесений до Київської області [3].

З метою прискорення інновацій для сільгоспвиробників компанія Syngenta склала «План успішного зростання», яким передбачається інвестувати 2 млрд дол. США в науково-технологічні новації у сфері ведення сталого сільського господарства, щороку здійснювати два науково-технологічні прориви у цій сфері, зменшуючи шкідливий вплив на навколишнє середовище [3].

Транснаціональні корпорації, на зразок компанії Syngenta, мають достатньо фінансових ресурсів для розробки і впровадження інновацій, тоді як для вітчизняних підприємств проблема фінансування інноваційних проєктів залишається однією з головних, а з початком повномасштабних військових дій в Україні ця проблема загострилася ще більше. Дослідження, проведені в цьому напрямку, показали, що перспективною є кластерна модель фінансування, яка дозволяє поєднати й стимулювати всіх учасників інноваційного процесу, диверсифікувати ризики. Перспективною також є кооперативна модель фінансування для малих організаційних форм господарювання, оскільки вона дозволяє оптимізувати витрати та впроваджувати інновації [4]. На тлі сучасних тенденцій та активізації міжнародної підтримки, значну роль в розвитку агровиробництва у післявоєнний період відіграватимуть програми допомоги (сьогодні вже діє ціла низка таких програм, а саме: «Кредитні ресурси для с/г виробників», програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), «Ініціатива стійкості сільського господарства в Україні» тощо).

Отже, необхідність розвитку агровиробників на інноваційній основі є очевидною, тоді як його реалізація може спиратися на різні механізми, включаючи міжнародне партнерство, кооперацію, формування і розвиток інноваційних кластерів.

Список використаних джерел:

1. Денис Шмигаль: ВПК, агросектор, ІТ та енергетика – серед ключових секторів, які стануть основою економіки майбутнього / Урядовий портал / Департамент комунікацій Секретаріату Кабінету Міністрів України. 12 жовтня 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-vpk-ahrosektor-it-ta-enerhetyka-sered-kliuchovykh-sektoriv-iaki-stanut-osnovoiu-ekonomiky-maibutnoho> (дата звернення 5.11.2023).

2. Chikov I., Radko B., Marshalok M., Tepliuk M., Petrenko O., Sharko I., Sitkovska A. Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022 № 1 (42). PP. 98 – 106.

3. Про компанію «Сингента» / Офіц. сайт компанії. URL: <https://www.syngenta.ua/pro-kompaniyu-singenta> (дата звернення 8.11.2023).

4. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Т. 2 (49), 2023. С. 181 – 193. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4021/3834>. (дата звернення 10.11.2023).

КІБЕРСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НА ЗАХИСТІ ВІД ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Шейко Ірина

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5770-3677>

Шитіков Микита

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

Цифрові технології відіграють ключову роль у протидії гібридним загрозам для підприємств у сучасному взаємопов'язаному світі. Цифрові технології, якщо їх використовувати розумно, є щитами, які захищають підприємства в епоху гібридних загроз, де фізична та цифрова сфери переплітаються.

У сучасному ландшафті глобального бізнесу підприємства стикаються з цілим рядом загроз, що виходять за рамки традиційної безпеки та економічної стабільності. Серед них гібридні загрози виявилися особливо складним викликом. Гібридні загрози характеризуються своєю здатністю використовувати вразливості як у фізичній, так і в цифровій сферах, що робить їх винятково небезпечними та руйнівними.

Оскільки світ стає все більш взаємопов'язаним, гібридні загрози продемонстрували свою здатність порушувати економічні системи, підривати бізнес-операції та підривати довіру, що робить їх предметом глибокого занепокоєння як для економістів, так і для фахівців з кібербезпеки. Тому вкрай важливо розуміти не лише характеристики гібридних загроз, але й розвивати стратегії пом'якшення їхнього впливу на підприємства.

Під гібридною загрозою в даній роботі прийняті визначення:

1) «скоординовані та синхронізовані дії, які навмисно спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інститутів, за використанням широкого кола засобів»

2) «дії, метою якої є підрив або нанесення шкоди цілі, впливаючи на прийняття рішень. Дії можуть мати місце, наприклад, у політичній, економічній, військовій, цивільній або інформаційній сферах» [1].

Таким чином на передній план висувається проблема забезпечення та підтримки кіберстійкості для держаних інституцій, бізнес-суспільства та суспільства в цілому.

Кіберстійкість – це здатність планувати, реагувати та відновлюватися після кібератак та витоків даних, продовжуючи при цьому ефективно працювати [3]. Підприємство є кіберстійким, якщо воно може захистити від кібератак, забезпечити відповідний контроль ризиків для захисту інформації та забезпечити безперервність роботи під час та після кіберінцидентів.

Кіберстійкість спрямована на підтримку здатності компанії завжди доставляти товари та послуги. Це може включати можливість відновлювати штатні механізми, а також можливість постійно змінювати або модифікувати механізми при необхідності навіть після виходу з ладу штатних механізмів, наприклад, під час кризи або після порушення безпеки. При застосуванні на практиці кіберстійкість слід розглядати як превентивну міру протидії людським помилкам і небезпечному (і апаратному) програмному забезпеченню [4]. Таким чином, метою кіберстійкості є захист всього підприємства з урахуванням усіх вразливих компонентів інфраструктури.

У публікації Світового економічного форуму [2] робиться наголос на проактивній позиції бізнесу, інституцій для забезпечення кіберстійкості, що пропонується реалізувати у такій послідовності: ідентифікація (підготовка, ідентифікація ризиків та їх оцінка, управління ризиками), захист (створення системи захисту від загроз), виявлення (виявлення інцидентів безпеки, аномалій), реагування (з використанням надійних та перевірених інструментів). У [3] пропонується доповнити такі кроки відновленням після кібератак

Також у [3] акцентується увага на адаптивності організації до гібридних загроз та довговічності кіберстійкості. Оскільки зловмисники постійно знаходять нові способи уникнути виявлення та створюють нові площини атаки, дуже важливо, щоб мережа в масштабі підприємства адаптувалася та розвивалася для захисту від потенційних загроз. Довговічність кіберстійкості всієї компанії визначається не лише ІТ-інфраструктурою, а й здатністю організації ефективно діяти після кібератаки

Для підтримки кіберстійкості на сучасному етапі розвитку ІТ-технологій підприємства та організації можуть задіяти різноманітні цифрові інструменти. На основі аналізу літературних джерел [3,4] в роботі систематизований перелік цифрових інструментів для підтримки кіберстійкості, а також напрями використання зазначених технологій (Таблиця 1).

Застосування означених цифрових інструментів вимагає компетентності в тому, які технології придбати, а також які стратегії вибрати. Деякі інструменти можуть мати певні переваги, що підвищують кіберстійкість, але також мають недоліки чи обмеження, які потенційно підривають кіберстійкість. Періодичне оновлення використовуваних цифрових інструментів відповідає необхідності постійної адаптації підприємства до змін, що позитивно впливає на кіберстійкість.

Таблиця 1. Цифрові інструменти для підтримки кіберстійкості підприємства та протидії гібридним загрозам

Цифрові технології	Напрямок використання для підтримки кіберстійкості
Аналіз великих даних	Контент-аналіз відкритих публікацій та соціальних мереж для протидії розповсюдженню дезінформації Аналіз незвичної поведінки контрагентів та конкурентів
Штучний інтелект, машинне навчання	Виявлення багатоканальних атак для інформаційної безпеки Динамічне виявлення онлайн-фішингових електронних листів нульового дня Створення бази знань щодо реакцій на кіберзагрози
Інтернет речей (ІоТ)	Апаратура для кіберзахисту (вважається більш надійним, ніж програмний захист) Збір та керування даними датчиків, контроль та моніторинг виробничої інфраструктури Медіа-спостереження із забезпеченням конфіденційності користувачів, безпеки медіа-ресурсів та вимог до пам'яті вузла-датчика
Криптологія	Ідентифікація користувачів Захист даних та інформації
Нейронні мережі та пошук даних (Data mining)	Виявлення та класифікація кібератак Ідентифікація користувачів
Хмарні обчислення	Покращують використання ІоТ Скорочення часу реакції у випадку гібридної атаки

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, цифрові технології, від штучного інтелекту та машинного навчання до надійних заходів кібербезпеки та аналізу великих даних, стали головними захисниками від цих багатогранних загроз.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: <https://warnerasmus.eu/ua/glossary/>. (дата звернення 15.10.2023)
2. World Economic Forum For the public sector, cyber resilience has never been more important. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/how-do-you-safeguard-a-city-from-cyber-attacks/> (дата звернення 14.10.2023)

3. How and why digital transformation needs cyber resilience URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-cyber-resilience/> (дата звернення 14.10.2023)

4. Hausken K. Cyber resilience in firms, organizations and societies. *Internet of Things*. 2020. Volume 11. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2020.100204>.

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Шкуренко Ольга

д.е.н, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

Савченко Марина

д.е.н, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3551>

В умовах геополітичної невизначеності логістичний бізнес стикається з низкою проблем і ризиків, тому постає задача забезпечення стабільності ланцюгу постачань й побудова адаптованої до цих викликів системи логістичного управління.

Гібридні загрози являють собою неоднозначні, нечіткі злісні проблеми, що впливають на безпеку та ефективність функціонування підприємства. Одним з джерел впливу гібридних загроз на взаємовідносини підприємства з контрагентами на ринку продуктів є інформаційні кампанії, що спрямовані на маніпулювання громадських думок та заподіяння шкоди репутації підприємства. За інформацією Hiscox Cyber Readiness Report у 2022 році кіберзагрози було зафіксовано біль ніж у 60% підприємств.

Логістична та транспортна галузі мають складну технологічну інфраструктуру, тому стикаються з повним спектром кіберзагроз в контексті гібридних загроз (рис.1), які можуть завдати найбільших збитків.

Кіберзагрози на підприємствах, зокрема в логістичній сфері, пов'язані з широким використанням операційних технологій, нових комунікаційних та бездротових каналів, недостатньою обізнаністю персоналу в питаннях кібербезпеки та недостатністю кваліфікованих кадрів, що спроможні забезпечити захист.

Логістичне управління підприємством спрямоване на управління наскрізними інтегрованими бізнес- процесами в ланцюгах поставок. В умовах геополітичних, макроекономічних, енергетичних проблем, а також гібридних

загроз набуває актуальності коригування існуючої системи логістичного управління підприємством в напрямку, насамперед, виявлення та моніторингу існуючих та потенційних викликів із загроз. Логістичне управління підприємством має базуватись на системному, оптимізаційному та адаптивному підходах, що дозволить забезпечити гнучкий характер управління та його якість. Слід зазначити, що логістичне управління підприємством має орієнтуватись на інноваційний вектор розвитку підприємства та відповідати його стратегічним орієнтирам.

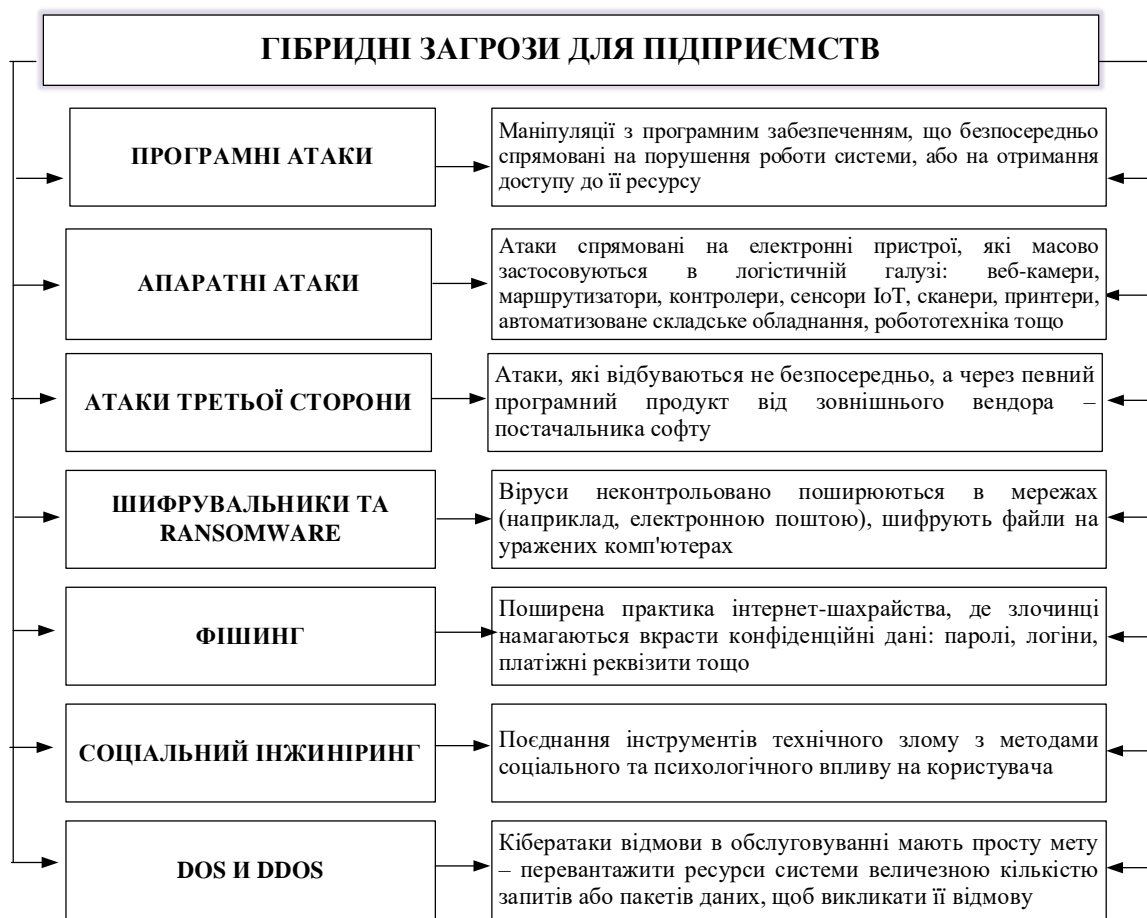


Рис. 1. Характеристика гібридних загроз для підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2]

Дотримання принципів побудови логістичного управління підприємством в умовах гібридних загроз забезпечить збалансованість, інтегрованість та гармонізацію логістичної системи.

Отже, в умовах глобалізаційних трансформацій шкода від гібридних загроз для підприємств є величезною та небезпечною. Тому слід здійснювати коригування існуючої системи логістичного управління з врахуванням ризиків. Для протидії гібридним загрозам необхідним є скоординованість заходів у відповідь як на етапі ідентифікації самих загроз, так і при виробленні ефективних заходів боротьби з ними.

Список використаних джерел:

1. Гібридні загрози: чи вистоїть Україна?. URL: <https://yvu.com.ua/gibrydni-zagrozy-chy-vystoyit-ukrayina/>
2. 7 загроз кібербезпеки в сфері логістика. URL: <https://wezom.com.ua/blog/7-ugroz-kiberbezopasnosti-v-sfere-logistiki>

РЕЗИЛЬЄНТНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОЇ ЛОГІСТИКИ

Яновська Вікторія

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0648-3643>

Рижикова Анастасія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Постійне збільшення урожайності зернових в Україні, а отже і обсягів їх перевезень, представляє собою стратегічний і найефективніший напрямок розвитку аграрного сектору економіки. Його результативність слугує важливою базою економічного зростання в нашому суспільстві. Обсяги виробництва зерна в Україні значно перевищують потреби внутрішнього ринку, що призводить до його експорту в значних обсягах. За період 2013–2018 років експорт зернових зріс із 35,2 млн в до 51,5 млн т і є основним напрямом їх перевезень. Починаючи з 24 лютого 2022 року, хоча і не відразу, залізничний транспорт став головним перевізником. Ще у 2018 році до портів перевозилось 60 % зерна (Магістраль, 2019 [1]), зараз потреба у відповідних перевезеннях тільки посилилась. Між тим, як зазначають аналітики, без проведення модернізації виробничих потужностей при транспортуванні величезних обсягів виникнуть великі проблеми. До розвитку залізниці спонукає ще той факт, що за даними АТ «Укрзалізниця» перевозити зерно у 2,5 рази вигідніше ніж металургійну продукцію, яка в нашому виробництві товарів посідає чільне місце в державі (Landlord, 2022 [3]). Якісне планування обсягів та напрямків перевезення зернових, збільшення долі маршрутних перевезень, оптимізація кількості точок навантаження, інвестиції у рухомий склад та інфраструктуру залізниць, контейнеризація – перспективні пріоритети розвитку зернового сегменту.

Наразі існує низка проблем щодо ефективного зберігання та використання врожаю зернових: низька якість наявних потужностей для зберігання зерна, високі тарифи на послуги елеваторів та хлібоприймальних пунктів, висока собівартість перевезення зернових, надлишкова інфраструктура,

в тому числі низько ефективних зернових станцій та непрофільних активів, розширення маршрутних перевезень та точок навантаження; обмеження ринку залізничних контейнерних перевезень, дефіцит спеціалізованого рухомого складу (Elevatorist, 2022 [4]). Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного зерна на зовнішніх ринках актуальною є задача модернізації потужностей збереження зернових і зростання навантажувальних спроможностей малоєфективних станцій.

На даний час спостерігається нераціональне використання рухомого складу через велику кількість елеваторів, які навантажують всього по кілька вагонів на добу. При цьому відстань до таких станцій – понад 200 км. На таку дистанцію необхідно направляти локомотив для того, щоб забрати лише 1 або 2 вагони, що в свою чергу збільшує невиправдано витрати залізниці. З іншого боку, на 10 % станцій виконується близько 80 % всіх відправлень зернових. Саме ці перевезення дотують відправлення, що здійснюються на малодіяльних дільницях. Тому необхідно провести роботу з оптимізації мережі навантажування станцій. Як наслідок, компанія зможе прискорити оборот вагонів і перевозити більше зернових і за значно коротший термін. Єдиний алгоритм оптимізації – пріоритетність маршрутних відправлень, які забезпечують меншу вартість і пришвидшують доставку. Саме цей принцип закладено при дерегуляції вагонної складової тарифу, що включило економічні інструменти. Для малих елеваторів вихід полягає в кооперації з іншими вантажовідправниками і участь у формуванні каскадних маршрутів, або розвиток власних під'їзних колій та інфраструктури.

Разом із тим, зерновий сегмент потребує чіткого планування перевезень за участю усіх учасників транспортного процесу. Звичайно важко планувати роботу в умовах коли, у більшості елеваторів з року в рік обсяги відправлення коливаються в значних межах. Крім того має місце щорічне зростання обсягів експорту збіжжя. Вирішення цього питання дозволить краще планувати капітальні вкладення в розвиток інфраструктури, і якісніше забезпечувати технічне і технологічне перевезення.

Існує проблема з рухомим складом, особливо з локомотивним парком. Кількість вагонів-зерновозів в Україні минулого року зросла на 11 %, за рахунок приросту приватного парку. Нинішнього року ця тенденція триває. Питання з локомотивами стоїть достатньо гостро. Наразі на 1 локомотив припадає 74 вагони, тоді як у розвинутих країнах – 55. За рахунок ремонтів вдається добитися позитивного сальдо локомотивів (додати 48 одиниць до парку). Суттєво збільшуються плани їх капітальних ремонтів (УЗА, 2018 [5]).

Необхідно відмітити, що разом з тенденцією до укрупнення відправлень зернових вантажів, на ринку завжди будуть присутні споживачі, які купують невеликі обсяги зерна і мають специфічні вимоги щодо його характеристик. Тому в якості альтернативного підходу до організації перевезень зернових вантажів є перевезення зерна у контейнерах. Використання спеціальних

платформ для контейнерних перевезень дозволяє уникнути перевантаження зерна на елеваторах та використання кранів для перевантаження контейнерів.

Економіка України довгий час була спрямована на роботу з країнами СНД, і, як наслідок, майже відсутня необхідна інфраструктура контейнерних перевезень зернових. В даний час відбувається процес переорієнтації товаро-транспортних потоків, проте є ризики залишитись сірою зоною в міжнародній мережі контейнерних перевезень через відсутність державної політики та відсутність розвинутої інфраструктури. Щоб уникнути цього необхідно вдосконалити нормативно-правову базу та механізми фінансування, спростити процедуру перевезення вантажу двома або більше видами транспорту, врегулювати питання відповідальності перед вантажовідправником за пошкодження та знищення чи втрату вантажу.

Отже, зерновий сегмент як необхідний елемент функціонування ринку зерна потребує модернізації наявних та введення у дію нових потужностей. Для цього необхідна виважена інвестиційна політика зацікавлених суб'єктів господарювання та державна підтримка. Оскільки розвиток зернової логістичної інфраструктури забезпечує створення робочих місць, доданої вартості продукції, що призводить до збільшення надходжень у державний та місцеві бюджети. Лише спільними зусиллями бізнесу, залізниці і влади, логістична інфраструктура в ближчій перспективі зможе задовольнити потреби ринку.

Низка системних проблем, що перешкоджають прискореному розвитку зернопродуктового підкомплексу на межі технологічного прориву, вимагає комплексного підходу до вирішення цих проблем на кожному етапі логістичного ланцюга. Логістичне забезпечення з урахуванням перспектив зростання реалізації аграрного потенціалу має бути готовим до забезпечення безперебійного та якісного переміщення і зберігання зерна на шляху від виробника до покупця, що вимагає впровадження сучасних технологічних рішень і цифрових систем. Глобальна інтеграція ринків сприяє прискоренню цифрових процесів, до чого має бути адаптованим інформаційне та технологічне забезпечення суб'єктів українського зернового ринку. Впровадження інноваційних технологій на етапі переробки в зерно продуктового підкомплексі більше наближене до промислового виробництва, тому основний наголос має ставитися на розвиток роботизованих та інтелектуальних систем і на впровадження передових систем обліку, зберігання і переміщення. Масштаб зернопродуктового підкомплексу визначає застосування специфічних для кожного елемента логістичного ланцюга видів інновацій.

Список використаних джерел:

1. Магістраль. Всеукраїнська залізнична газета. АТ «Укрзалізниця». 23–29 жовтня 2019 р. 8 с.

2. Рязанцев А. Нова система зерноперевезень: як зміниться робота трейдерів? Українська правда. 11 квітня 2018 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/>
3. Перевезення зерна вигідніше, ніж металу в 2,5 рази – Укрзалізниця. Landlord. Логістика. 14 лютого 2019 р. URL: <https://landlord.ua/>
4. Час для змін: проблеми олійної логістики та варіанти їх вирішення. Elevatorist. 16 серпня 2022 р. URL: <https://elevatorist.com/>
5. Україна до 2022 року може збільшити виробництво зернових і олійних до 100 млн тонн. УЗА. 26 листопада 2018 р. URL: <https://uga.ua/>

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРИ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗАХ

Ярмоленко Віталіна

Старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій

Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7567-0082>

Єфремов Арсен

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5432-2039>

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю зрозуміти, як лідерство впливало на розвиток підприємств і організації до повномасштабного вторгнення в умовах зростання гібридних загроз, економічних криз та політичної нестабільності.

«Гібридна загроза – це будь-який противник, який одночасно та адаптовано використовує співвідношення звичайного озброєння, нерегулярну тактику, тероризм та злочинну поведінку в зоні бойових дій для досягнення своїх політичних цілей» [1].

Ведення гібридної війни із використанням тих загроз, які були описані, ми могли бачити після завершення активної фази бойових дій на Донбасі та перед повномасштабним вторгненням росії на територію України. Фактично, країна-агресор застосовувала різні методи дестабілізації, з метою ослаблення нашої країни економічно та політично, намагалися створити підґрунтя для порушення прав і свобод українських громадян та прямо порушували більшість міжнародних договорів по відношенню до України. Зокрема, під час стадії гібридної війни існували такі гібридні загрози в нашій країні:

1. Військова сфера:

- діяльність незаконних збройних формувань;

- нелегальна торгівля зброєю;
- цілеспрямовані заходи дискредитації;

2. Правоохоронна сфера:

- використання компромату;
- використання зовнішнього впливу на злочинні елементи;
- фізичне усунення активно діючих співробітників правоохоронних органів;

3. Інформаційна сфера:

- політичні та лобістські заходи на Заході, сприяючи поширенню загроз від росії;
- використання українських телевізійних каналів;
- поширення відверто пропагандистських інформаційних продуктів, з урахуванням регіональних особливостей;

4. Кібербезпека:

- контроль над важливими економічними активами в Україні;
- зовнішній економічний вплив на діяльність конкретних підприємств;
- присутність російських банків в Україні;

5. Сфера прав людини національних меншин:

- використання мовної політики;
- інспіровані ззовні ущемлення прав національних меншин;
- експлуатація зовнішнім суб'єктом тематики [2, с.112].

Таким чином, ми без сумніву можемо стверджувати, що такі дії безпосередньо впливали на ефективний розвиток підприємств, адже дестабілізація ситуації в економічному та політичному просторі швидко чинить негативний вплив на різні бізнес-структури. Такі гібридні загрози можуть перешкоджати наданню інвестицій, створенню якісних логістичних шляхів, можуть впливати на динаміку втрати робочої сили та рівень рентабельності, що знижує конкурентоспроможність бізнесу.

Тому постає необхідність у швидкому реагуванні на такі загрози та якісному управлінні організацією, щоб максимально зменшити негативний вплив ризиків на їх діяльність. І, на нашу думку, саме лідерські якості керівника такої організації можуть позитивно вплинути на цю ситуацію. Власне, «лідерство – це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей». Лідерство не вимагає застосування сили. Лідери – це ті, хто покликаний висувати ідеї та системи мислення, які ті, хто шукає пояснення, готові прийняти. Менеджери повинні бути сильними, адже лідери за визначенням, не можуть бути слабкими [3, с. 111].

То ж, розуміємо, що лідерство в управлінні організацією відіграє досить вагому роль в контексті швидкої реакції та вмінні правильно приймати рішення на дію гібридних загроз. Можна виділити таку низку переваг лідерів серед звичайних управлінців:

- Лідери мають чітке стратегічне бачення своєї організації та підприємства з урахуванням гібридних загроз. Вони також завжди готові швидко реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі і вчасно адаптують стратегію до нових обставин.

- Лідери прагнуть розвивати та мотивувати свої команди. Особливо у часи криз важливо створити робоче середовище, в якому працівники відчуватимуть підтримку і матимуть можливість розвиватися, навіть у несприятливих ситуаціях.

- Лідери заохочують гнучкість та інноваційність у своїх організаціях. Гнучкість дозволяє людям швидко реагувати на зміни, а інноваційність – виходити за межі традиційних підходів і знаходити нові можливості, навіть у кризові часи.

- Лідери вміло використовують комунікацію зі своїми командами, пояснюючи свою стратегію, інформуючи їх про зміни і прислухаються до їхніх думок.

- Лідери зосереджуються на розвитку управління ризиками та стресостійкості компанії. Це означає здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та справлятися зі стресом у команді.

- Лідери демонструють високі етичні стандарти та корпоративну відповідальність, що стимулює збереження довіри співробітників і зацікавлених сторін.

Отже, під час гібридних загроз, які чинили вплив на організації в Україні до повномасштабного вторгнення, вдавалося максимально ефективно знизити їх негативний вплив на економіку країни саме за допомогою зростаючого авторитету управлінців, що дозволило їм стати ефективними лідерами в організаціях. Завдяки їхній результативній діяльності рівень конкурентоспроможності підприємств в Україні зростав, а рівень безробіття спадав. Їх правильні рішення та дії дали змогу покращити загальний рівень життя населення та їх платоспроможності. Тому лідерство є необхідною складовою ефективного розвитку будь-якої компанії, як в контексті гібридних загроз та під час будь-яких економічних або політичних криз, так і в повсякденному функціонуванні організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Гібридні загрози: чи вистоїть Україна? *Юридичний Вісник Україна*. URL: <https://yvu.com.ua/gibrydni-zagrozy-chy-vystoyit-ukrayina/> (дата звернення: 13.11.2023).

2. Акімова Л.М. Аналіз гібридних загроз економічній безпеці України: міжнародний досвід та українські реалії. *Інвестиційна практика та досвід*. 2018. №22. С.110-115. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6398&i=17> (дата звернення: 13.11.2023).

3. Темченко Г.В., Боднар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти*

розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1-31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. С. 110-114. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2416> (дата звернення: 14.11.2023).

СЕКЦІЯ 3
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**APPROACHES TO THE OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT OF
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Dunska Alla

D. Sc in Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Management

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

Xu Laibing

PhD student,

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv? Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4114-1541>

The world economy at the current stage is characterized by a high level of uncertainty, which determines the need to optimize the management of foreign economic activity at industrial enterprises, taking into account the specific characteristics of international activity.

Managing foreign economic activities involves navigating the complexities of international markets, trade, and investment. A key aspect is understanding and adapting to the diverse economic, legal, and cultural environments of different countries. This requires the Foreign Economic Activity Management Plan typically involves strategies for regulating and promoting a company's international trade. It may encompass measures to enhance export competitiveness, manage imports, balance trade, and address economic goals. Specifics vary by country, but it often involves policies related to tariffs, trade agreements, currency exchange, and export promotion. Companies engaged in global business must conduct thorough market research to identify opportunities and assess risks. This includes analyzing economic indicators, regulatory frameworks, and consumer behavior in target markets. Developing a comprehensive understanding of local customs and business practices is crucial for successful foreign operations.

The establishment of a management organization for a company's external economic activities is the key to a company's sustainable development. Including establishing effective communication channels is vital for managing foreign economic activities. Clear communication fosters strong relationships with local partners, governments, and customers. It also helps in adapting marketing strategies to align with cultural nuances, ensuring products or services resonate with the target audience. Navigating international legal frameworks is essential. Companies must

comply with local laws, trade regulations, and taxation policies. Developing a legal strategy that addresses potential challenges and risks in different jurisdictions is imperative to avoid legal complications.

Risk management is a critical component of managing foreign economic activities. Companies should assess and mitigate various risks, including political instability, currency fluctuations, and supply chain disruptions. Diversifying investments and implementing hedging strategies can help minimize these risks. For example, currencies play a significant role in global business. Fluctuations in exchange rates can impact profitability. Therefore, companies engaged in foreign economic activities often use financial instruments to manage currency risk and ensure financial stability.

The coordination of the management of foreign economic activities is mainly divided into two parts: on the one hand, internal coordination: interdepartmental Collaboration, management coordinates efforts across different departments, such as sales, marketing, finance, legal, and logistics, fostering collaboration to achieve common objectives in the international arena. Supply Chain Integration, coordinating the various elements of the supply chain—sourcing, production, transportation, and distribution—ensures a seamless flow of goods and services across borders.

And on the other hand, external coordination: cultivating strong relationships with local partners is crucial for success. This includes selecting reliable suppliers, distributors, and collaborators. Collaborative efforts can enhance market penetration and help companies adapt to the local business environment. Strategic Alliances, Coordinating the formation and management of strategic alliances and partnerships with international entities, enhancing the company's competitiveness and market reach. By effectively coordinating these aspects, the management of enterprises' external economic activities can optimize operational efficiency, mitigate risks, and capitalize on opportunities in the global market, contributing to the overall success and sustainability of the organization.

In conclusion, managing foreign economic activities requires a multifaceted approach that considers economic, legal, and cultural factors. Thorough research, effective communication, risk management, and relationship building are key components of a successful international business strategy.

GAS CONSUMPTION IN UKRAINE IN 2020-2022. AND PROSPECTS FOR ITS PRODUCTION BASED ON FOREIGN EXPERIENCE

Kharchuk Olena

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Public Administration
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

Mykytenko Tetyana

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Customs and Commodity Research of the Educational and Research Institute
State Tax University, Irpin, Ukraine

Gas consumption in Ukraine in 2020-2021 in bcm is shown in Fig. 1

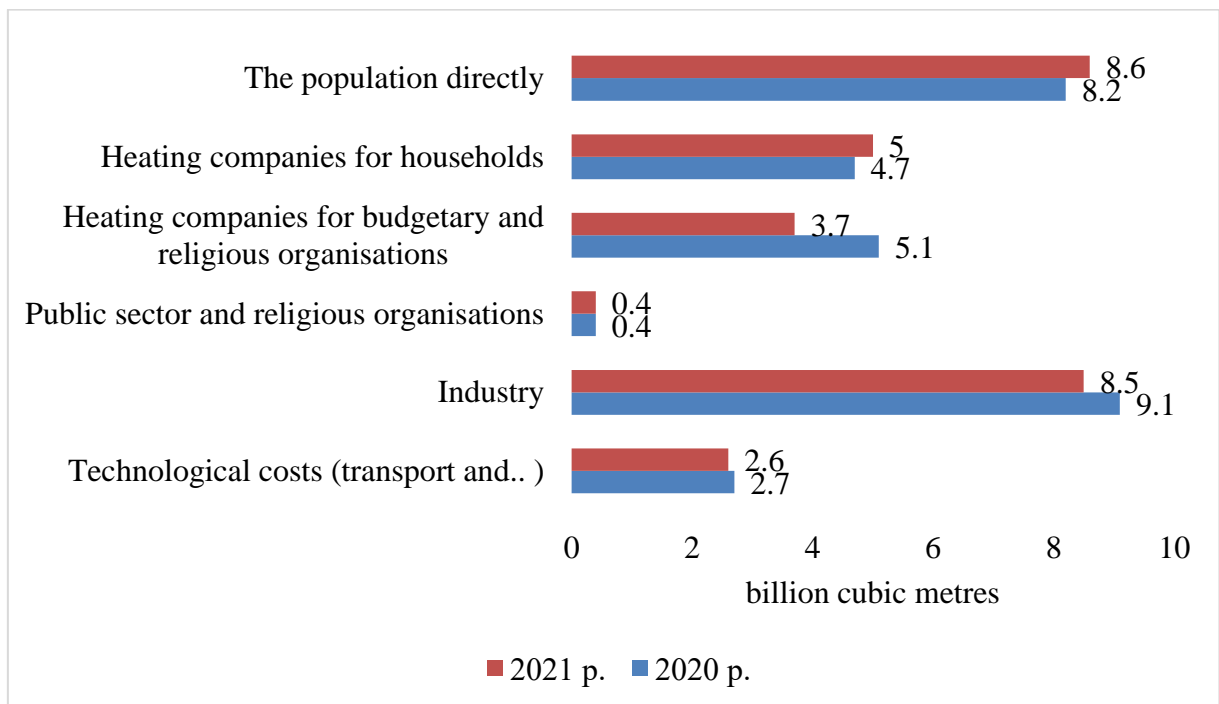


Figure 1. Gas consumption in Ukraine in 2020-2021, bcm

Source: based on [1].

In 2021, natural gas consumption in Ukraine decreased by 2.9% compared to 2020, from 29.9 bcm to 28.8 bcm. Direct gas consumption by households increased by 0.4 bcm (5%), which can be explained by a decrease in average temperatures. Thus, the population used 8.6 bcm of gas.

Gas consumption in the industrial sector decreased by 0.6 bcm (-7%) to 8.5 bcm. This data reflects changes in gas consumption in different sectors of the economy and the impact of external factors, such as weather conditions, on natural gas consumption in Ukraine.

Gas consumption for heat production for other categories of consumers and electricity generation decreased to 3.7 bcm, which is 1.4 bcm (27%) lower than last year.

The main factor behind the decline in gas consumption in industry and electricity generation was the rise in gas prices. In 2021, Ukrainian oil and gas companies produced 19.8 bcm of natural gas, which is 2.2% less than in 2020 (the corresponding volume of commercial gas sales was 18.7 bcm).

The total production volume was provided mainly by JSC Ukrigasvydobuvannya (69%) and private companies (25%).

During the period of martial law in Ukraine, gas consumption in 2022 decreased by almost 50%, although production volumes did not decrease significantly. Previously, consumption volumes were much higher. An example is that ten years ago, Ukraine consumed more than 50 billion cubic metres of gas per year; twenty years ago, it consumed more than 76 billion cubic metres. A part of the needs was covered by domestic production, and the rest was imported.

In 2010-2014, the volume of imports reached 25 billion cubic metres, purchased from the aggressor country. After the outbreak of war in 2014, Ukraine reduced its contacts with Russia and began to establish reverse supplies from the EU. In 2016, it completely abandoned the aggressor's gas and the volume of gas imports decreased significantly.

In the pre-war year of 2021, Ukraine imported 2.6 billion cubic metres of natural gas.

In 2022, Ukraine reduced natural gas production by 6% compared to 2021, which amounted to almost 19 bcm [2].

JSC Ukrigasvydobuvannya, a part of Naftogaz Group, accounts for almost 70% of the natural gas production in Ukraine. In 2022, the company produced more than 13 bcm of gas, which is 3% less than last year.

In 2021, natural gas production in Ukraine decreased by 440 million cubic metres (by 2.2%) to 19.79 billion cubic metres. In 2021, NJSC Naftogaz of Ukraine produced 13.7 bcm of natural gas, which is almost 4% less than in 2020.

Private companies increased their gas production over this period, amounting to 5 bcm.

According to Ukrainian Energy, NJSC Naftogaz of Ukraine expected a decrease in natural gas production by about 3-6% in 2022.

In 2022, Ukrnafta's natural gas production decreased by 7% to 1 bcm. The reason for such low production is old fields and almost no investment.

Private companies are in almost the same situation - natural gas production decreased to 4.3 bcm, which is 15% less than in 2021.

Ukrigasvydobuvannya JSC has been set the task of increasing gas production by 1 bcm in 2023, which will amount to 13.5 bcm. The remaining 30% of gas production is accounted for by private gas producers, which must also increase their production.

Only then will Ukraine be able to abandon imports and fully provide consumers with "its" gas [3].

But for this, Ukraine needs investments and the experience of the US and Canada in their gas production technologies. Up to 90% of such equipment is already in use at Ukrgasvydobuvannya, and the work will begin in the near future. New gas fields are also needed, and this is not a simple and time-consuming process. The regulatory framework (licensing) needs to be improved, as it takes 3 to 5 years to obtain them and get the first gas.

In addition, land permits, geological exploration, land development, exploratory and production drilling also take time and money. European partners confirm the possibility of developing renewable energy in Ukraine and reducing the use of fossil fuels. Naftogaz is already working in this direction [3].

References:

1. Hrupa NAFTOHAZ. Zvit pro upravlinnya za rezul'tatamy 2019-2021 rr. [NAFTOGAZ Group. Management report on the results of 2019-2021]. 2022 rik. S. 3. [in Ukrainian].
2. Vydobutok hazu v Ukrayini u 2022 rotsi zmenshyvsya na 6% [Gas production in Ukraine decreased by 6% in 2022]. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vydobutok-hazu-v-ukraini-u-2022-rotsi-zmenshyvsia-na-6> [in Ukrainian].
3. Stavka na vlasnyy haz [Rate on own gas]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/11/699954/> [in Ukrainian].

FORMATION OF AN ORGANISATIONAL STRUCTURE FOR MANAGING THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Sackesen Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor

Çınarcık, Turkey

Saçkesen Emre

Teacher for English

Secondary school named after Adnan Kaptan, Çınarcık, Turkey

Kharchuk Olena

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

The process of organising foreign economic activity at an enterprise is very complex and requires a lot of attention and a comprehensive assessment of the economic performance of the enterprise, its business activities, as well as the characteristics of the market environment and other factors [1]. To succeed in foreign economic activity, it is important to carefully study the market to determine the supply and demand for goods and services, taking into account the type of foreign

economic operations chosen and other features. Assessment of internal indicators of the enterprise and the market helps to determine the efficiency and feasibility of potential foreign economic operations.

An important point in the organisation of foreign economic activity of an enterprise is the identification of potential partners who can be buyers or sellers in the chosen market. For successful and efficient work in this area, the company must create its own management structure that meets the needs of the company and takes into account the specifics of its business activities.

The management structure is an integral part of almost any enterprise. It performs the functions of organising and controlling business activities. Such a system is closely linked to other departments and divisions and is a "management" structure. It includes the management apparatus [2].

In addition to the general management structure, the company also determines the organisational and production and organisational management structures. The organisational and production structure is a manageable structure aimed at creating and selling the final product or service in the company's business activities. Typically, this structure is organised in the form of workshops, departments, etc. The organisational structure of an enterprise is aimed at creating and maintaining links between the above structures.

The organisational structure of foreign economic activity management is formed on the basis of two parameters. The first is the company's strategy, its goals and ways to achieve them. The second is the strategy of the company's foreign economic activity. The latter is a part of the overall strategy of the enterprise, but has its own peculiarities and details that should be taken into account when forming the organisational structure of the enterprise management.

The foreign economic strategy of an enterprise determines its actions and goals for entering the international market, expanding its presence in this market and achieving other objectives in the global context. The main features and principles of a company's foreign economic strategy include:

- cooperation with the overall strategy;
- determination of priority areas of development in the international market, selection of target markets, as well as resources to be allocated to achieve these goals;
- mission and goals in the international market;
- SWOT analysis;
- selection of a strategic profile for the formation of a foreign economic strategy, which depends on the specifics of the enterprise and its goals;
- internal and external factors;
- complexity;
- interrelation of hierarchical and heterarchical strategic management and interaction of all levels of management.

Formulation of a foreign economic strategy is a complex process and requires careful analysis and development, as well as consideration of the specific features of the enterprise and its place in the international market [2,3]. There are four main

types of basic strategies for foreign economic activity (FEA), and each of them has its own characteristics and parameters:

Growth strategy is a strategy aimed at increasing the volume of foreign economic operations and expanding presence in foreign markets. The main goal is to increase profits and sales abroad.

The stabilisation strategy is a strategy aimed at maintaining existing foreign economic operations without significant changes or risks. The main goal is to maintain the stability and reliability of operations in foreign markets.

A survival strategy is a strategy aimed at adapting to negative changes in the external economic environment or crisis situations. The main goal is to maintain existence and survive in conditions of instability.

Combined strategy is a strategy that involves a combination of the previous three types of strategies depending on the specific conditions and objectives of the enterprise. The main goal is to ensure flexibility and adaptation to different situations.

The organisational structure of foreign economic activity management plays an important role in the implementation of these strategies. It should be consistent with and support the chosen strategy of the enterprise and take into account the specifics of the business activity and the market.

In addition, it is important to constantly analyse and adapt the organisational structure to changes in the foreign economic environment and the needs of the enterprise.

Various factors influence the formation of the organisational structure of foreign economic activity management, such as the size of the enterprise, the specifics of foreign economic activity, the level of product diversification, the nature of export activities, etc. Therefore, the organisational structure should be flexible and adapted to the specific conditions of the enterprise.

References:

1. Zovnishn'oekonomichna diyal'nist': pidpryyemstvo-rehion: monohrafiya. [Foreign economic activity: enterprise-region: monograph]. / YU.H. Kozak, N.V. Prytula, O.A. Yermakova ta in. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2016. 240 s. [in Ukrainian].
2. Nazarchuk T.V., Kosiyuk O.M Menedzhment orhanizatsiy [Management of organizations]. Navchal'nyy posibnyk. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2016. 560 s. [in Ukrainian].
3. Lipych L.H., Fatenok-Tkachuk A.O. Formuvannya stratehiyi rozvytku zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv: monohrafiya [Formation of a strategy for the development of foreign economic activity of machine-building enterprises: monograph]. Luts'k : Volyn. nats. un-t im Lesi Ukrayinky, 2010. 220 s. [in Ukrainian].

THE IMPACT OF THE UKRAINE WAR ON THE GLOBAL ECONOMY

Sunde Arild

sale supervisor, AkzoNobel Car Refinisher, Stryn, Norway

Russia attacked Ukraine on 24 February 2022, and nine months later the chances of ending the largest armed conflict in Europe since the Second World War are not good [1]. The economic devastation triggered by the conflict has reverberated far beyond its borders. Supply chains have been halted, disrupting the flow of goods across the globe, and inflation, interest rates, commodity, and energy prices have all soared. International sanctions imposed on Russia [2] have impacted global economic growth, undermining efforts taken by developed countries to recover from the Covid-19 pandemic.

The development of the global economy in the current environment is negatively affected by the of the external environment. Russia's military invasion of Ukraine is slowing down global development, increases already high global inflation, including rising energy prices, and exacerbates supply chain problems. energy prices, and exacerbates supply chain problems. According to analysts at the Economist Intelligence Unit [3], the growth rate of global gross domestic product (GDP) in (GDP) growth rate in 2022 decreased by 1.1 percentage points. Given that global GDP [9, 10] in 2022 amounted to about \$101.6 trillion, last year's year, the war in Ukraine could have cost the global economy about \$1 trillion. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) predicts that the war in Ukraine could cost the world's GDP 2.8 trillion dollars in lost by 2023 [4].

Russia's military aggression against Ukraine has exacerbated many problems in the global economy, which has yet to recover from the effects of the COVID-19 pandemic. Other factors contributing to the slowdown in economic activity include ongoing supply chain issues, monetary tightening by central banks around the world, and numerous quarantines in China. As a result, economic development around the worldwide is facing a high level of uncertainty and there is a risk of stagflation or even recession.

Professor of Economics Sebastian Galiani from the University of Maryland analyzed the main economic consequences of the war in Ukraine for the world and noted the main trends:

1. Rising prices for commodities and inflationary pressures.
2. Disruption of trade and supply chains between neighboring countries.
3. Decreased business and investor confidence [5].

The impact of the turmoil varies by region, with European countries in general, especially those that share a border with Russia or Ukraine, being the most affected. This is due to the sharper increase in gas prices in Europe than in other parts of the world, as well as the relatively close economic and energy ties that European countries had with Russia before the conflict. Developed economies in the Asia-

Pacific and the Americas have weaker trade and investment ties with Russia, and some are commodity producers, but their growth is still hampered by weaker global demand and the impact of rising prices on household incomes and spending. Monetary authorities have responded to rising global inflation by raising interest rates by an average of just over 1 percentage point in major developed countries and 1½ percentage points in emerging markets.

One of the main economic risks is a complete cessation of energy exports from Russia to the EU. The impact of such a shock is difficult to quantify, but it could be severe, as there are limited options for finding other sources of supply on world markets in the short term and gas stocks are low. If prices rise, inflation in Europe will increase by another 1¼ percentage points, bringing the total inflation shock in the euro area to over 3½ percentage points. An estimated 20% decline in energy imports (direct and indirect imports of fossil fuels, refined products, electricity, and gas) would reduce gross output in European economies by more than 1 percentage point, although there are significant differences between countries.

Thus, to summarize the results of the study, it should be noted that before the conflict, it was expected that the fiscal stance would gradually become more restrictive in most developed countries in 2022 and 2023 due to the gradual withdrawal of pandemic-related support measures and some discretionary measures. These plans are already being revised in many countries due to the impact of the conflict. While measures such as tax cuts and price caps directly reduce the cost of energy, they benefit the wealthiest households and those most in need of assistance due to their unreliability.

References:

1. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success Hardcover – Nov. 1 1986
2. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy Hardcover – June 13 2012
3. Unit E. I. Democracy Index 2018: Me too? Political participation, protest and democracy. Economist Intelligence Unit. 2022.
4. World Bank. 2023. Global Economic Prospects, January 2023. Global Economic Prospects. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/38030> License: CC BY 3.0 IGO (International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36519/9781464817601.pdf?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
5. How the war in Ukraine is changing the economic and business landscapes of countries, regions and the world. Professor of Economics Sebastian Galiani explains URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

Дунська Алла

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

Пінчук Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4194-2154>

Машинобудування є однією з ключових галузей, як для України, так і для світу. За рахунок виробництва автомобілів, спеціальної техніки, комплектуючих забезпечується функціонування інших галузей та секторів економіки, як вітчизняних та зарубіжних. Це обумовлює необхідність забезпечення ефективного управління діяльністю машинобудівних підприємств, формування ефективних стратегії їх подальшого розвитку.

Однак, сучасні умови господарювання відзначаються високим рівнем зовнішніх загроз і небезпек, посиленням ризикованості середовища, у якому здійснюється функціонування підприємств. Так, з початком повномасштабної війни, яка почалася 24 лютого 2022 року, правила гри змінилися через постійні обстріли, у наслідок чого, багато підприємств були знищені або не спроможні нормально функціонувати, що здійснило вплив, як на працівників, так і на контрагентів і суміжні компанії, які мали сильний взаємозв'язок.

Перед цим варто згадати те, що у 2020 році була ще одна небезпека, яка негативно вплинула на функціонування сектору машинобудування – це COVID-19 – багато виробництв збанкрутували, а люди втратили робочі місця, натомість, деякі навпаки використали цю ситуацію собі на користь, а саме, впровадили інновації, перейшли на дистанційну роботу, де це було можливо, знайшли нові способи поставок комплектуючих та різні інші варіанти співпраці з компаньйонами.

Зовнішні загрози і небезпеки негативно впливають на розбудову систем ефективного управління машинобудівними підприємствами, посилюючи внутрішні проблеми, з якими стикаються підприємства. До основних факторів, які гальмують розвиток сектору машинобудування, а також спричиняють негативні наслідки для управління можна віднести наступне:

- високий рівень зносу матеріального та технічного забезпечення;
- нестача власних фінансів для забезпечення незалежного просування бізнесу;

- нестача інвестицій з-за кордону, у наслідок великого ризику під час воєнного стану для зарубіжних інвесторів;
- сильна залежність від імпортованих комплектуючих і низький рівень попиту на якісну продукцію через низьку платоспроможність;
- низький рівень конкурентоспроможності української продукції на міжнародному ринку через нижчу якість;
- нестабільна фінансова, політична та економічна ситуація в Україні;
- повільний темп впровадження інновацій;
- низький рівень підтримки від держави для малих та середніх підприємств на етапі зародження та раннього функціонування;
- значна втрата виробничих потужностей через військові події.

Протидія зовнішнім загрозам та небезпекам потребує формування нових підходів до управління машинобудівними підприємствами.

Післявоєнне відновлення української економіки буде потребувати ще більшої підтримки, ніж зараз від закордонних інвесторів та союзників. На думку Б. Данилишина, країна повинна бути готовою до впровадження ключових заходів, а саме «Плану Маршалла для України». Серед основних завдань можна виокремити наступні [1]:

- вирішення проблеми щодо системи зворотних зв'язків між керівниками та виконавцями у держорганах;
- мінімізація невиконання конструктивних рішень керівництва органів влади місцях;
- необхідність переходу на виробництво продукції, яка містить високу додану вартість з метою для подальшого експорту;
- створення позитивних умов для нових виробництв;
- збільшення мінімальної заробітної плати та створення нової системи кредитування для підвищення платоспроможності та попиту на внутрішньому ринку;
- правильне використання іноземних інвестицій, а саме – використання їх для модернізації виробництв;
- покращення умов для внутрішніх інвестицій, створення кооперації з закордонними інвесторами та вітчизняними;
- зняття певних обмежень для окремих видів економіки (наприклад, зниження оподаткування задля залучення інвестицій).

Загалом, стан економіки України знаходиться зараз у доволі складному стані, особливо машинобудування, але за допомогою кооперації з іноземними контрагентами та інвесторами, навіть у період війни, при правильних діях, можливе зростання економіки та вирішення наявних проблем, але для цього потрібно дотримуватися вищенаведених кроків.

Список використаних джерел:

1. Данилишин Б. Про «план Маршалла для України» і не тільки. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685066/>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ : АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Клепанчук Ольга

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансового менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Бундзяк Сергій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна.

Зовнішньоекономічна діяльність, є важливою складовою формування, становлення та розвитку підприємства – це один із головних напрямків його господарської діяльності. Це зумовлено швидким поширенням глобалізаційних процесів та інтеграцією багатьох національних економік до спільного світового простору. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародним виробництвом, науковою та технічною співпрацею, експортом й імпортом продукції, виходом та забезпеченням функціонування підприємства на зовнішньому ринку [1].

Використання новітніх технологій лідерами ринку дозволяє їм примножити власні прибутки, збільшивши таким чином розрив між ними та менш інноваційними підприємствами. Глобалізаційні процеси в поєднанні з мінливістю бізнес-середовища зумовлюють необхідність постійного оновлення наявних теоретичних концепцій управління підприємствами [2].

У сучасному світі, який характеризується глибокою економічною інтеграцією та глобалізацією, підприємства стикаються з рядом викликів та можливостей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Глобалізаційні тенденції впливають на стратегії та тактики управління компаніями, що займаються міжнародною торгівлею та інвестиціями.

Перш за все, глобалізація вимагає від підприємств адаптації своїх стратегій під новий реалітет міжнародного бізнесу. Розширення географії операцій та взаємозв'язок ринків роблять актуальними питання вибору оптимального рівня глобалізації для конкретної компанії, а також ефективного управління глобальними ланцюгами постачання.

Важливим елементом управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації є управління ризиками. Змінна політична обстановка, валютні коливання, тарифні бар'єри та інші фактори можуть значно впливати на успішність зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Розробка ефективних інструментів передбачення та управління ризиками є ключовим завданням для керівництва компанії [3].

У контексті глобалізації, також виникає необхідність розвитку нових підходів до міжнародного маркетингу та управління брендом. Зміна культурних уподобань споживачів, міжнародна конкуренція та інші фактори вимагають від підприємств активної адаптації своїх маркетингових стратегій до специфіки різних ринків.

Завдяки правильному реагуванню на глобалізаційні тенденції та використанню сучасних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю, компанії можуть забезпечити стійкість та конкурентоспроможність в умовах високого ступеня економічної залежності та взаємозв'язку міжнародних ринків.

Важливо також взяти до уваги соціальні та етичні виміри глобалізації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Компанії повинні розвивати стратегії корпоративної відповідальності та сталого розвитку, щоб враховувати очікування суспільства та дотримуватися етичних стандартів у всіх країнах, де вони здійснюють свою діяльність.

Додатково, в умовах глобальної конкуренції, компанії повинні активно вивчати та аналізувати ринкові тенденції, щоб швидко реагувати на зміни у споживчому попиті та технологічних інноваціях. Впровадження гнучких стратегій управління та постійна готовність до адаптації допомагають компаніям утримувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток у глобальному економічному середовищі.

У сфері управління персоналом важливо враховувати міжнародний характер робочої сили та розвивати ефективні стратегії міжкультурного управління. Створення ефективних комунікаційних та навчальних програм для персоналу, які працюють в різних країнах, сприяє створенню єдиної корпоративної культури та сприяє підтримці високого рівня моральності та ефективності.

В заключенні, в умовах глобалізації, управління зовнішньоекономічною діяльністю стає надзвичайно складним завданням, яке вимагає інтегрованого та стратегічного підходу. Компанії, що успішно враховують глобальні тенденції та використовують сучасні методи управління, здатні досягати високої конкурентоспроможності та стабільного розвитку на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII : вебсайт. URL.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 16.11.2023).
2. Бондар В. Вплив експортного потенціалу в умовах кризи зед, фінансово-економічних ризиків та глобалізації. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах, 01-02.06.2022. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 8-10

3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 16.11.2023).

СИСТЕМА РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Клепанчук Ольга

к.е.н, доцент кафедри управління фінансами та бізнесу

Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів,
Україна

Герасименко Євгенія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів,
Україна

Пріоритетними напрямками зовнішньоекономічної політики України можна вважати забезпечення провідних позицій країни на світових ринках високотехнологічних товарів і послуг, сприяння експорту і досягненню глобальної конкурентоспроможності, інтеграцію держави у глобальну транспортну систему через реалізацію транзитного потенціалу, зміцнення позицій на світовому ринку тощо. Досягнення вказаних цілей є неможливим без розвитку механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі інструментів митно-тарифного і нетарифного регулювання [1].

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [3].

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна визначити як систему заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалити зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності передбачає створення певних умов та механізмів для ефективного розвитку відносин суб'єктів господарювання [2], що потребує поєднання безпосереднього законодавчого впливу на експортно-імпорتنу діяльності підприємств та економічних важелів, таких як податки, мита тощо.

Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою сукупність економічних форм, методів та інструментів, за

допомогою яких забезпечується стимулювання, координація та регламентування діяльності суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зв'язків.

Основою регулювання зовнішньоекономічної діяльності є набір економічних та неекономічних методів впливу на систему зовнішньоекономічних відносин [1].

Треба відмітити, що стаття 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає, що регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється з метою:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України в систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн [3].

Також серед основних цілей державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна відзначити: захист економічних інтересів господарюючих суб'єктів, які приймають участь у зовнішньоекономічній діяльності; забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від їх форм власності та сфер функціонування; вільний розвиток конкуренції та протидію отриманню монопольного становища в зовнішньоекономічній діяльності.

Дієва система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є одним з вагомих чинників забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку нашої країни. У сфері міжнародної економічної взаємодії сьогодні зосереджені ключові можливості для вирішення завдання економічного зростання, модернізації національної економіки та переведення її на інноваційний шлях розвитку. Успішна реалізація даного напрямку потребує максимального використання потенціалу міжнародного економічного співробітництва, зокрема і за допомогою системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Подальший розвиток цієї системи повинен відбуватися на основі впровадження цілого комплексу організаційно-правових та технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах подальшої інтеграції України у світову економічну систему.

Слід наголосити, що в процесі зовнішньоекономічної діяльності відбувається узгодження інтересів її суб'єктів на всіх рівнях. Система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності характеризується залежністю від зовнішніх чинників, піддається впливу економічних, геополітичних, соціальних змін, а реалізація регуляторної політики відбувається як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні.

Можна визначити наступні пріоритети державної політики у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності: забезпечення необхідних умов для досягнення стратегічних цілей України у міжнародній економіці та підвищення ролі зовнішньоекономічної сфери у розв'язанні завдань інноваційно - орієнтованої модернізації національної економіки; формування конкурентоспроможної на світовій арені і доступної для всіх суб'єктів господарювання національної системи інститутів і інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності; подальший розвиток системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на засадах постійного відстоювання національних інтересів та інтересів вітчизняного бізнесу в процесі міжнародного економічного співробітництва з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Машков А.О. Стратегічні напрямки державного регулювання зовнішньо-економічної діяльності України в умовах інноваційного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_15 (дата звернення: 16.11.2023).
2. Стеценко Ж.В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/145> (дата звернення: 16.11.2023).
3. Про зовнішньоекономічну діяльність. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 16.11.2023).

ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Клепанчук Ольга

к.е.н, доцент кафедри управління фінансами та бізнесу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Кострова Інга

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Ділова культура - цесукупність стійких форм соціальної взаємодії, норм і цінностей, форм і методів спілкування, які закріплені між співробітниками всередині компанії і у відносинах між компанією і зовнішнім світом. Суть полягає в дотриманні «правил гри», які застосовуються у ділових взаємодіях. Для представників кожної країни ділова культура може бути визначена як система цінностей і норм, розроблена в межах національних кордонів, яка є

основою підприємницької діяльності та формує поведінку людей і бізнесу в даній країні. Усі ділові культури, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів, що їх дотримуються, поділяють умовно на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні.

Англосакси, німці та скандинави (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи) є культурами поліактивного типу. У цих культурах люди звикли планувати своє життя, організовувати свою діяльність у певному порядку та робити лише одну справу в кожну дану мить.

До моноактивних типів належать латиноамериканці, араби та африканці (італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи, араби). Люди в цих культурах дуже комунікабельні, плинні, організовують діяльність не за заздалегідь підготовленим планом, а відповідно до важливості тієї чи іншої події в даний момент. До реактивних культур належать народи Східної та Південно-Східної Азії (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур), а також Туреччина та Фінляндія. Культура цих людей цінує перш за все ввічливість і повагу до співрозмовника, уважно і тихо його вислуховуючи і акуратно реагуючи на пропозиції іншої людини.

Бізнес-культура чітко відображається в діловому спілкуванні. У міжнародних ділових переговорах розуміння стилів ведення переговорів у різних країнах допомагає зрозуміти склад переговорної команди, деталі механізмів прийняття рішень і ступінь делегування повноважень. Розуміння специфічного контексту переговорів може допомогти уникнути помилок сприйняття, створити більш позитивне враження на іншу сторону і побудувати довгострокове співробітництво. Західний, східний, арабський та латиноамериканський стилі є найбільш очевидними стилями ведення переговорів. Українським компаніям, які працюють на зовнішніх ринках, часто доводиться мати справу з потужними міжнародними компаніями (транснаціональними корпораціями). Для успішної роботи з цими компаніями важливо не лише проаналізувати їхню поведінку на глобальному та національному ринках, оцінити продукти та послуги, які вони пропонують, ознайомитися з їхніми річними звітами, але й чітко уявляти собі їхню внутрішню структуру. Будь-яка компанія повинна вирішити, на якому рівні приймати рішення з різних питань, таких як асортимент продукції, придбання фондів, розподіл ліквідних активів тощо. Чим вищий рівень прийняття рішень в організації, тим вона більш централізована, а чим нижчий рівень, тим більш децентралізована. Проблему централізації і децентралізації можна аналізувати з позицій компанії в цілому або окремої її частини, якщо обмежитись, наприклад, конкретною філією. Рішення, ухвалені на рівні закордонної філії, вважаються 95 децентралізованими, а прийняті на більш високих рівнях - централізованими.

Оскільки на централізацію та децентралізацію впливають взаємовиключні фактори, організаційна політика компанії повинна бути адаптована до конкретних умов її діяльності. Спосіб мислення людей, культура компанії

прямо чи опосередковано впливає на їх уявлення про інших і себе, навколишній світ, мотивацію, ставлення до інших, форму діяльності.

Існує дослідження, яке порівнює вплив американської та слов'янської бізнес-культур на відносини між людьми та навколишнім середовищем.

Характерним є ставлення представників різних ділових культур до початку ділових переговорів і відведення часу для підготовки до офіційної частини (тобто часу для Small talk). Так, якщо в Німеччині, Фінляндії та США для цього відводиться 5 хвилин і витрачаються вони на представлення та розміщення учасників переговорів, то у Франції для формального представлення учасників і світської бесіди витрачається 15 хвилин, в Японії — 20 хвилин. В Іспанії, Італії учасники переговорів збираються із запізненням на 20-30 хвилин.

В одних культурах благом є тверда рука, яка і покарає, і допоможе, в інших — сильна влада сприймається як зневажання прав людини. Найбільша дистанція влади в Азії, колишній Югославії, Франції та деяких інших країнах. Тут велике значення надається статусу, походженню, належності до владних осіб. Ці культури характеризуються конформізмом, авторитарністю. Невеликою дистанцією влади характеризуються Німеччина, Англія, США, скандинавські країни. Тут людина оцінюється на підставі її особистих дій та досягнень (найбільше шанується та людина, що себе сама зробила).

Список використаних джерел:

1. Концепції культури в міжнародному бізнесі. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/13.pdf>;
2. Красніцька Г.М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. URL:<https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25876.pdf>;
3. Снітинський В.В., Завальницька Н.Б., Брух О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі. Навчальний посібник. Львів. 300 с. URL:<https://magnolia.lviv.ua/?p=116>.

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Клепанчук Ольга

к.е.н, доцент кафедри управління фінансами та бізнесу

Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів ,

Україна

Курах Ольга

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів ,

Україна

Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств є актуальним і стратегічно важливим ключовим аспектом їх функціонування в мінливих умовах глобалізації та світових ринків. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє високому ступеню відкритості та взаємодії між підприємствами та міжнародними партнерами, що вимагає від підприємств не лише адаптації до світових тенденцій, а й планування та впровадження ефективної системи управління зовнішньою торгівлею. Намагаючись максимально використати вигоди від участі в міжнародних економічних відносинах і розширити територію своїх імпортно-експортних операцій. Однією з ключових складових успішної зовнішньоекономічної діяльності є система безпеки, яка включає багато важливих елементів [1].

Однією з ключових складових системи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є стратегічне планування, яке здійснює комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Враховуючи особливості підприємства та потреби споживачів, визначити основні цілі та завдання щодо ефективного позиціонування підприємства на міжнародному ринку.

Маркетингова стратегія в контексті зовнішньоекономічної діяльності України потребує важливого аналізу світових тенденцій та потреб споживачів. Використання маркетингових інструментів не тільки залучає нових клієнтів, але й підвищує конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

Логістика і транспорт є важливою частиною системи гарантій зовнішньоекономічної діяльності. Оптимізація логістичних процесів і використання сучасних транспортних технологій можуть ефективно транспортувати вантажі на міжнародні ринки, скорочуючи витрати та терміни доставки [3].

Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України включає дотримання міжнародних торгових договорів і стандартів. Створення ефективної системи нагляду за виконанням міжнародних угод має вирішальне значення для уникнення правових ризиків та забезпечення легітимності зовнішньоекономічних операцій [3].

Забезпечення фінансового контролю та інвестування зовнішньоекономічної діяльності України вимагає цілеспрямованих зусиль щодо управління валютними ризиками та залучення фінансових ресурсів для розвитку експортоорієнтованих галузей економіки [2].

Інноваційні технології стають невід'ємною складовою системи зовнішньоекономічної діяльності, дозволяючи бізнесу використовувати сучасні інструменти для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств є складною та важливою, що потребує інтеграції стратегічного планування, методів маркетингу, логістичних рішень, правового та фінансового контролю, інноваційних технологій. Удосконалення цієї

системи стало ключовим фактором успіху зовнішньоекономічної діяльності та загального розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Пшик-Ковальська О., Передало Х. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 296–301.
2. Коломацька С. П. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: правове регулювання та гарантії здійснення: навч. посіб. К. :Професіонал, 2013. 288 с.
3. Мошинська О.В., Мазур А.В. Спрощення зовнішньоекономічної діяльності засобами митного регулювання: нормативно-правова модель і перспективи розвитку. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Право*. 2012. № 1. С. 41-49.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Клепанчук Ольга

к.е.н, доцент кафедри фінансового менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Панченко Ірина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Однією зі складових менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, яка має вагомий вплив на кінцеві показники ефективності сільськогосподарського виробництва, є система логістичного забезпечення. Налагодження логістики у підприємстві з виробництва сільськогосподарської продукції забезпечує зниження витрат останнього завдяки оптимізації ресурсних, проміжних і товарних потоків [1]. Оскільки процес виробництва продукції становить собою постійно повторюваний цикл, а виробництво неможливе без логістичних процесів, то оптимізація циклу логістичного забезпечення виробництва веде до постійної економії фінансових ресурсів, а відтак і підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку [2].

Логістика в аграрній сфері охоплює методи, принципи, а також математичні моделі, які допомагають проводити управління, планування та контроль за логістичними операціями у матеріальній та нематеріальній сфері, що виникають під час закупівлі сировини та матеріалів для підприємства, відвантаження та збуту продукції з підприємства, а також безпосередньо під час виробництва.

Логістична складова сільськогосподарського підприємства, яке вийшло на міжнародний ринок, потребує особливої уваги, адже масштаби потоків сировини, продукції, матеріалів, а також кількість складських приміщень, перевалочних баз є значно вищою, а отже, обсяг ресурсів, що може бути зекономлений, є також більшим. Саме логістична складова підприємства, яка є тісно пов'язана з операційним менеджментом дає керівництву організації змогу прогнозувати обсяги продажу, витрати на доведення кінцевого продукту до споживача, фінансову складову за поставки (видатки) тощо.

Як бачимо, логістика допомагає підприємству правильно розподілити потужності виробництва, беручи до уваги усі виклики зовнішнього середовища. Логістика виступає одним із ключових інструментів покращання економічних показників сільськогосподарського підприємства, оскільки саме ефективна система логістики оптимізує потоки сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. А конкурентоспроможність останніх залежить від якісних характеристик транспортування продукції, що впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Оптимізувати логістичну систему належить поступово, окремо вдосконалюючи різні її складові. Структурно в ній виділяють потоки постачання, виробництва, зберігання та збуту. Отже, вдосконалення кожної зі складових у сукупності призведе до оптимізації логістичної системи підприємства. Окремим елементом вдосконалення може стати розширення каналів збуту продукції, тобто оптимізація процесу гуртово-роздрібною торгівлі, яка б відкидала використання послуг посередників, що підвищує прибуток на одиницю продукції. Задля забезпечення виробництва безпечної та якісної продукції необхідно використовувати важелі маркетингу разом зі системою логістичного забезпечення виробництва та збуту. На сьогодні синтез системи логістичного забезпечення й системи «маркетингового виробництва» – врахування всіх потреб та бажань споживача є найкращим варіантом системи управління підприємством.

Інноваційна логістика – це самостійний напрямок прогресивних наук, який став однією з найбільш актуальних складових сьогоденного реального часу. Ця інноваційна система логістичного управління базується на знаннях та підходах, які прогресивно розвиваються, та впроваджує високоідейні розробки в поточне та стратегічне управління ринковими структурами з метою досягнення кінцевих результатів.

Тільки завдяки впровадженню інновацій можливо підвищити ефективність логістичної системи. Логістичні інновації застосовуються в закупівельній діяльності, складському та транспортному господарстві, при розподілі ресурсів у виробництві, у виробничому процесі, в управлінні запасами, збутової діяльності, тобто у всіх функціональних галузях логістики. Область застосування інновацій в логістиці та управлінні ланцюгами постачання безмежна. При розробці інноваційних технологій враховують усі

фактори, що впливають на роботу того чи іншого працівника, верстата, навантажувачів та інших учасників ланцюга поставки [3].

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на світовому ринку, оптимізація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності стає критично важливою для підприємств, що займаються міжнародною торгівлею. Реалізація інноваційних технологій та стратегій дозволяє підвищити ефективність управління логістичними викликами та знизити витрати.

Завдяки оптимізації логістичних процесів, підприємства можуть швидше реагувати на зміни у попиті, мінімізувати запаси, покращити сервіс для клієнтів і підтримувати стабільність в умовах конкурентного середовища. Такий підхід сприяє створенню конкурентних переваг і сприяє успішній інтеграції підприємства в глобальну економіку.

Список використаних джерел:

1. Вишнеvsька О.М., Двойнісюк Т.В., Шигида С.В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. 2015. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/7-2015/25.pdf> (дата звернення 16.11.2023).
2. Зернюк О.В., Ігнатенко В.О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 60–65.
3. Луценко І.С., Матіяш Д.О. Інноваційні технології в логістиці. 2020. С. 72 – 72. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576> (дата звернення 16.11.2023).

РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ковбатюк Георгій

асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID ID 0000-0001-8140-4506

В період активного розвитку інтеграційних процесів, зовнішня торгівля перетворилася з простого обміну товарами на багатогранний інструмент, що виступає фактором, формуючим і економічну безпеку національних економік. У глобалізованому світі економічна життєздатність країни нерозривно пов'язана з її здатністю брати участь у міжнародній торгівлі. Дослідження розвитку зовнішньої торгівлі як фактору національної економічної безпеки базується на аналізі взаємозв'язку між динамікою торгівлі та загальною стабільністю і стійкістю країни.

Зовнішня торгівля зазнала глибоких змін протягом історії. Шовковий шлях, Ганзейський союз та епоха Великих географічних відкриттів заклали основу для глобальної економічної взаємозалежності. У сучасну епоху

технологічний прогрес і геополітичні зміни перетворили зовнішню торгівлю на складну мережу глобальних ланцюгів поставок, зробивши країни економічно взаємозалежними.

Економічна безпека, яка колись асоціювалася насамперед з військовою силою і територіальною цілісністю, розширилася і охоплює економічні чинники. Здатність країни забезпечити стабільний рівень життя, зайнятість і стійке зростання залежить від її успіхів у міжнародній торгівлі. Таким чином, зовнішня торгівля стає не просто економічною діяльністю, а стратегічним імперативом національної безпеки. Глобалізація країн і торгівлі має глибокий вплив на національну безпеку, впливаючи на різні аспекти добробуту нації. Аспекти впливу глобалізації на національну безпеку наведені в таблиці 1.

Хоча глобалізація пропонує численні переваги, вона також несе ризики та виклики, які можуть вплинути на національну безпеку. Управління цими ризиками вимагає ефективного міжнародного співробітництва, надійних національних стратегій і здатності адаптуватися до взаємопов'язаного світу, що швидко змінюється.

Зовнішньоекономічна безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки України, що полягає в мінімізації збитків держави від впливу негативних зовнішньоекономічних чинників, створенні сприятливих умов для розвитку національної економіки шляхом її активної участі у світовому поділі праці, відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам [1].

Таблиця 1

Аспекти впливу глобалізації на національну безпеку країн

Фактор	Позитивний аспект	Аспект ризику
Економічна взаємозалежність	Економічна глобалізація сприяє взаємозалежності і може сприяти стабільності, створюючи спільні економічні інтереси між країнами.	Економічні кризи або збої в одній частині світу можуть швидко поширюватися, впливаючи на кілька країн і потенційно призводячи до економічної нестабільності.
Вразливості ланцюгів постачання	Глобальні ланцюги поставок підвищують ефективність і знижують витрати для промисловості та споживачів.	Вразливості в цих ланцюгах поставок, спричинені геополітичною напруженістю, стихійними лихами чи іншими збоями, можуть вплинути на здатність країни отримати доступ до необхідних товарів і технологій.
Транснаціональні загрози	Глобалізація дозволяє співпрацювати у вирішенні транснаціональних проблем, таких як тероризм, організована злочинність і пандемії, через міжнародне співробітництво.	Глобалізація може сприяти швидкому поширенню загроз через кордони, що ускладнює ефективну боротьбу з ними для кожної окремої країни.

*Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам
національній безпеці*

Інформаційна безпека	Глобальні комунікаційні мережі дозволяють обмінюватися інформацією та співпрацювати	Водночас це наражає країни на кіберзагрози та дезінформаційні кампанії, які можуть підірвати політичну стабільність і поставити під загрозу національну безпеку.
Тиск міграції та біженців	Глобалізація може призвести до зростання мобільності, полегшуючи переміщення людей з економічних, освітніх чи гуманітарних причин.	Масштабна міграція, спричинена конфліктами чи економічною нерівністю, може призвести до виснаження ресурсів, створення соціальної напруженості та потенційно сприяти нестабільності.
Технологічні ризики	Глобалізація прискорює технологічний прогрес та інновації.	Наражає країни на ризики кібератак, крадіжки інтелектуальної власності та потенційного використання передових технологій у зловмисних цілях.

Джерело: складено автором

Оскільки зовнішньоторговельні інтереси держав переплітаються з інтересами безпеки, фактори, що визначають ці інтереси також знаходяться в постійному зв'язку [2]. До факторів формування економічної безпеки через зовнішню торгівлю відносяться:

Диверсифікація ринків збуту. Диверсифікація експортних ринків є фундаментальною стратегією економічної безпеки. Надмірна залежність від одного ринку робить країну вразливою, якщо цей ринок зазнає спаду або геополітичної нестабільності.

Стратегічна ресурсна залежність. Зовнішня торгівля полегшує доступ до критично важливих ресурсів. Країни, які відчувають дефіцит певних ресурсів, можуть забезпечити їх стабільне постачання за допомогою торговельних угод. Ця стратегічна ресурсна залежність, за умови ефективного управління, захищає від дефіциту, який може загрожувати економічній стабільності.

Трансфер технологій та інновацій. Потужна зовнішня торгівля сприяє передачі технологій та інноваціям. Вихід на міжнародні ринки дозволяє країнам отримати доступ до глобальних мереж знань, що прискорює технологічний прогрес. Це не лише сприяє економічному зростанню, але й підвищує конкурентоспроможність та безпеку країни.

Роль уряду в забезпеченні економічної безпеки. Уряди відіграють ключову роль у використанні зовнішньої торгівлі для забезпечення економічної безпеки. Важливими кроками є розробка ефективної торговельної політики, укладання вигідних угод та інвестування в інфраструктуру. Крім того, створення сприятливого середовища для інновацій та досліджень гарантує, що країна залишатиметься конкурентоспроможною на світовому ринку.

Отже, розвиток зовнішньої торгівлі - це не просто економічний аспект, а фундаментальний фактор, що формує економічну безпеку країни. Еволюція торгівлі від історичних маршрутів до сучасних складних глобальних мереж відображає динамічний характер економічної безпеки в глобалізованому світі. Уряди, орієнтуючись у складнощах зовнішньої торгівлі, повинні балансувати між економічними інтересами та імперативами безпеки. Оскільки країни продовжують інтегруватися у світову економіку, здатність використовувати переваги зовнішньої торгівлі, одночасно зменшуючи пов'язані з нею ризики, стає першочерговим фактором забезпечення сталої економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Аранчій, В. І., Перетятко, І. В. Зовнішньоекономічна безпека України в контексті міжнародної інтеграції. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. № 2, 2012. С. 150-161.
2. Ярчук Т.М. Зовнішньоторговельні інтереси та методичні інструментарії їх оцінки. *Ефективна економіка*. № 11. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_97

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГРОЗ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ ПРИ АНАЛІЗІ РИНКІВ ЗБУТУ

Ковбатюк Марина

к.е.н, професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-6537>

Петухов Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0898-9909>

В епоху глобальної взаємозалежності експорт став важливим інструментом економічного зростання як для окремого бізнесу, так і для країни в цілому. Тому актуальним є дослідження аналізу ринку з точки зору визначення загроз і можливостей для експортерів, оскільки це є не тільки запобіжним заходом, а стратегічним імперативом розвитку.

Будь-якому експортеру перед початком здійснення експортних операцій слід приділити особливу увагу аналізу ринку збуту, який полягає у всебічному дослідженні аналітичних, економічних, статистичних даних, маючи на меті отримання відповідей на питання щодо попиту, вартості, конкуренції тощо [1].

Одне з основних завдань аналізу ринку - бути на сторожі, виявляючи потенційні загрози, які можуть поставити під загрозу успіх експортного

підприємства. Ці загрози є багатогранними і постійно змінюються, що вимагає від експортерів проактивної позиції.

Так серйозним викликом є геополітичні ризики, що здатні суттєво впливати міжнародну торгівлю. Зміни в політичному ландшафті, торговельні суперечки або дипломатична напруженість можуть мати каскадний ефект. Завдяки ретельному аналізу ринку експортери можуть передбачити потенційні пастки та стратегічно спланувати пом'якшення ризиків. Нещодавня торговельна напруженість між такими економічними гігантами, як США та Китай, підкреслює необхідність для експортерів вміло орієнтуватися на геополітичних полях.

Економічні коливання є ще одним аспектом ринкових загроз. Експортери за своєю природою є вразливими до економічних спадів та коливань валютних курсів. Ретельний аналіз ринку дозволяє експортерам вживати проактивних заходів, наприклад, таких як хеджування валютних ризиків, щоб захистити свою прибутковість.

Також складний виклик для експортерів становлять регуляторні бар'єри, що відрізняються в різних країнах. Аналіз ринку є ключем до навігації в цих регуляторних ландшафтах, забезпечення дотримання вимог та уникнення юридичних ускладнень. Глибоке розуміння регуляторних вимог дозволяє експортерам оптимізувати свою діяльність, зменшуючи ризик збоїв у роботі.

Аналіз ринку - це не просто інструмент для зменшення ризиків, він також допомагає виявити приховані можливості. На глобальному ринку, де можливості часто затуляє безмежна конкуренція, аналіз ринку стає дороговказом для прийняття стратегічних рішень.

Доцільно оцінювати та аналізувати ринки збуту з точки зору їх привабливості. Привабливість міжнародних товарних ринків характеризує економічні відносини між суб'єктами міжнародного ринку – споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками, державними органами з приводу узгодження їхніх економічних інтересів, пов'язаних з виходом та стратегіями їх діяльності на міжнародних товарних ринках у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Привабливість ринків можна визначити через ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств, пов'язаних з виходом та стратегіями їх діяльності на міжнародних товарних ринках [2].

Ринки, що розвиваються, є найбільш привабливими та являють собою золоту жилу для експортерів. Ретельний аналіз ринкових тенденцій допомагає виявити ці ринки з невикористаним потенціалом. Ранній вихід на ці ринки може забезпечити значну перевагу та довгострокову прибутковість. Такі компанії, як Google і Facebook, є прикладом історій успіху, що народилися завдяки проникливому аналізу ринку, виходу на ринки, що розвиваються, і утвердження себе як світових гігантів.

Зміна споживчих уподобань підкреслює важливість адаптивності. Поведінка споживачів еволюціонує, і аналіз ринку дозволяє експортерам

залишатися в курсі цих змін. Пристосовуючи товари чи послуги до нових уподобань, експортери можуть створити конкурентну перевагу. Прикладом такої адаптивності є технологічний сектор з його швидкою еволюцією продуктів на основі мінливих потреб споживачів.

Стратегічні альянси, часто приховані в динаміці ринку, виявляються завдяки глибокому аналізу. Формування партнерських відносин з місцевим бізнесом або дистриб'юторами може відкрити доступ до ширших ринків і збільшити частку експортера на ринку. Так, автомобільна промисловість часто використовує стратегічні альянси для розширення свого глобального охоплення, використовуючи місцевий досвід для взаємної вигоди.

У світі, де конкурентоспроможність - це серцебиття торгівлі, стратегічний аналіз ринку стає потужною конкурентною перевагою для експортерів. Клієнтоорієнтований підхід, що ґрунтується на аналізі ринку, дозволяє експортерам зрозуміти потреби та вподобання своєї цільової аудиторії. Таке розуміння уможливорює адаптацію продуктів і послуг для ефективного задоволення споживчих запитів. Прикладом є компанія Apple, яка відома своїм клієнтоорієнтованим підходом та постійно вдосконалює свої пропозиції на основі аналізу ринку, зберігаючи свою позицію лідера галузі.

Швидкість реагування на зміни є відмінною рисою успішних експортерів. Аналіз ринку надає інформацію, необхідну для прийняття швидких, обґрунтованих рішень у відповідь на ринкові зміни. Ця гнучкість має вирішальне значення у світі, що швидко змінюється, де випередження є синонімом успіху. Такі компанії, як Amazon, з їхньою здатністю швидко реагувати на ринкові зміни, є прикладом сили гнучкості.

Ще один результат стратегічного аналізу ринку - розвиток стійкості. Світовому ринку притаманна мінливість, і експортери, які мають надійну систему ринкового аналізу, краще підготовлені до подолання невизначеності. Ця стійкість полягає не лише в тому, щоб вижити, а й у тому, щоб процвітати в умовах несприятливих обставин.

Перед національними фірмами виникають як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди на шляху доступу до нових ринків в силу того, що в умовах глобалізації існуючі правила поведінки мають бути змінені та адаптовані під наявність іноземних конкурентів та умов функціонування іноземних ринків [3].

Отже, аналіз ринку - це не просто формальність, а трансформаційна сила для експортерів на світовій арені. Це той компас, який допомагає їм виявляти загрози, долати виклики та використовувати можливості. Проактивний та стратегічний підхід до аналізу ринку не лише захищає інтереси експортерів, але й позиціонує їх як лідерів на глобальному ринку, що постійно змінюється. Трансформаційний вплив ринкового аналізу виходить за межі зменшення ризиків; він формує саму суть експортних стратегій, забезпечуючи не просто виживання, а процвітання. Використовуючи можливості ринкового аналізу,

експортери визначають свій шлях у світовому океані, впевнено долаючи виклики та прокладаючи курс до сталого успіху.

Список використаних джерел:

1. Алгоритм експорту: що потрібно знати українському експортеру. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algorithm_eksportu.pdf
2. Пригара О.Ю.Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів. *Міжнародна економічна політика*. Випуск № 1(4) 2006. URL: <https://journals.uran.ua/jiepr/article/view/27441>
3. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародніринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021, № 6, Том 2. С. 211-215.DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34

ВИКЛИКИ РИНКУ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Корнійко Яна

к.е.н., доцент кафедри «Бізнес-логістика та транспортні технології»
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5772-7364>

Синенко Артур

здобувач першого (бакалаврського рівня вищої освіти)
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Контейнерні перевезення іноді називають «невидимою галуззю», оскільки система схожа на годинниковий механізм, яка переміщує товари на трильйони доларів і рухає світову економіку залишаючись непоміченою для кінцевих споживачів. Принаймні, так було до тих пір, поки COVID-19 не змінив глобальні ланцюги поставок і не спричинив помітні затримки, підвищення цін і недоступність товарів.

COVID-19 – це інфекційна хвороба, яка спалахнула в місті Ухань Центрального Китаю та перетворилась на пандемію всього світу, охопивши галузі різних сфер життєдіяльності населення, тим самим обмеживши або взагалі унеможлививши раніше звичні дії людей щодо здійснення покупок. Пандемія активно поширювалась не тільки в країнах Азії, а й в інших частинах світу, зокрема в Америці та Європі, що спричинило введення масових локдаунів, а згодом призвела до негативно впливу на економіки різних країн світу, наприклад: відбулося ускладнення митного контролю, впровадили обмеження на експортно-імпорتنі операції, сповільнилась робота промислових підприємств тощо. Криза міжнародного масштабу спровокувала у 2020 році різке падіння валового внутрішнього продукту (ВВП) не лише в Китаї (падіння

до -7% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року) [1], а й в інших країнах світу:

- в Японії спад ВВП становив -4,6% [2];
- у Сполучених Штатах Америки спад ВВП становив -3,5% [3];
- Канада оголосила про спад ВВП до -5,4% [4];
- в Європейському союзі спад ВВП становив -5,9% [5];
- ВВП Німеччини скоротилось до -5% [6];
- у Франції спостерігалось історичне падіння ВВП до -7,9% [7];
- у Великобританії спад ВВП сягнув до -10,4% [8].

У відповідь на економічний спад, уряди країн членів-учасниць G20 запровадили пакети стимулів для підтримки національних економік і допомоги безробітним. Дійсно, глобальний ВВП зріс після початкового падіння в 2020 році, і, за прогнозами, ВВП зросте до 2026 року, підкреслюючи позитивний ефект пакетів стимулів, а також послаблення обмежень.

Однією з основних причин падіння ВВП стала контейнерна криза. Водночас важливо зазначити, що пандемія COVID-19 сприяла зростанню попиту на послуги електронної комерції та вантажні перевезення, при цьому попит на транспортні послуги значно перевищив пропозицію, тим самим створивши «логістичний хаос» на міжнародному ринку:

- найбільші порти світу стали джерелом заторів і затримок, порушуючи розклад судноплавних ліній;

- розповсюдження практики «фіктивного бронювання» вантажовласниками дефіцитної місткості на судах, призвело до підвищення судноплавними лініями ставок фрахтуна 64% у порівнянні з середнім показником за 5 років;

- виникла проблема накопичення та повернення порожніх контейнерів, а також нестачі контейнерів, адже найбільша частка з їх виробництва, належить двом найпотужнішим заводам у світі – China International Marine Containers та COSCO Shipping Development, які через масове зараження людей та обмежені умови праці працювали в обмеженому режимі, що ускладнювало логістичні процеси у всьому світі.

Актуальну динаміку зміни ставок на контейнерні перевезення представлено на рис. 1.

Контейнерні фрахтові ставки мають різку варіабельність та коливаються між січнем 2019 року й серпнем 2023 року. У вересні 2021 року глобальні фрахтові ставки різко зросли, досягнувши рекордної ціни майже в 10400 доларів США. У серпні 2023 року світовий індекс фрахтових ставок становив понад 1700 доларів США.

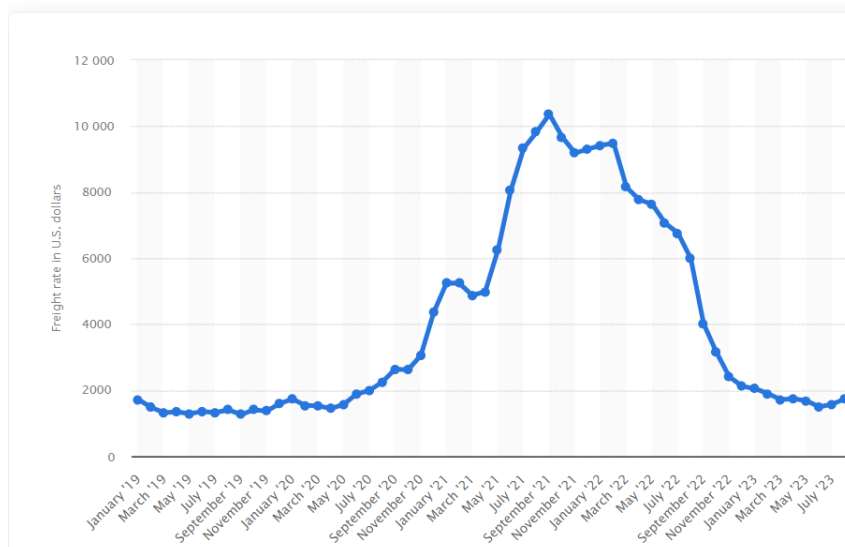


Рис.1. Глобальний індекс ставок контейнерних перевезень (січень 2019 – серпень 2023), дол. США

Джерело:[9]

Пандемія і особливо все, що сталося після неї, суттєво змінила світ логістики вантажних перевезень з огляду на потребу в стійкості ланцюгів поставок. Деякі експерти стверджують, що сьогодні ринок повертається до нормального й стабільного стану. Однак українсько-російська війна продовжує сильно впливати на торгові вантажопотоки та має ряд непередбачуваних сценаріїв розвитку.

Список використаних джерел

1. 回顾 2020 中国海运贸易.逆流而上.URL: <https://www.xindemarinenews.com/columnist/Clarksons%20Research/2021/0304/27671.html>
2. 昨年度の GDP -4.6 % .リーマンショックを超える最大の下落 .URL: <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210518/k10013036691000.html>.
3. Економіка США впала на 3,5% в 2020 році. HOLOSAMERYKY. 2021.URL: <https://www.holosameryky.com/a/Ekonomika-ssha/5755404.html>
4. Canadian economy posts worst showing on record in 2020 – National.Globalnews.ca URL: <https://globalnews.ca/news/7671568/canadian-economy-gdp/%20>
5. Which EU countries had the highest GDP in 2020? Language selection. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211220-1>.
6. German economy shrank by just 5% in 2020 amid Covid-19. URL: <https://www.theguardian.com/world/2021/jan/14/germany-economy-shrank-by-just-5-in-2020-amid-covid-19>.

7. The national accounts in 2020 - Insee Première - 1860. Accueil – Insee – Institut national de la statistique et des études économiques. URL: <https://www.insee.fr/en/statistiques/5394818>.

8. Ziady H. The UK economy is bigger than we thought. It still has 'a growth problem'. CNN Business. URL: <https://www.cnn.com/2023/09/04/economy/uk-economy-gdp-revisions/index.html>.

9. Global container shipping rates 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1250636/global-container-freight-index>.

10. Shipping shortages: What's causing the shipping crisis? Hillebrand. URL: <https://www.hillebrandgori.com/media/publication/where-are-all-the-containers-the-global-shortage-explained>.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ В МОРЕГОСПОДАРСЬКОМУ КОМПЛЕКСІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Крамський Сергій

к. т. н., доцент, науковий співробітник,
відділу ринку транспортних послуг, ДУ «Інститут ринку економіко-
екологічних досліджень НАН України», м. Одеса,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
Одеського державного екологічного університету, м. Одеса, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3869-5779>

Целлер Владислав

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеського державного екологічного університету, м. Одеса, Україна

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення, національну економіку доцільно розглядати у формі системи турбулентного оточення навколишнього середовища. Сьогодні, транспортна система, особливо водний транспорт, знаходиться у глибокій кризі.

Формування вантажопотоків є важливою складовою сучасної логістики та ланцюга поставок. Сьогодні, транспортна система, особливо водний транспорт, знаходиться у глибокій кризі. В сучасних умовах, коли Україна залишилась без ключового логістичного ланцюга, необхідно зосередити увагу саме на важливості та ролі українського морського транспорту у формуванні вантажних потоків, які забезпечують міжнародну спільноту необхідною для її існування продукцією.

В спектрі даного питання, одразу постає необхідність у забезпеченні вітчизняних підприємств імпортними матеріалами та комплектуючими, для здійснення даними підприємствами, експортних поставок [1, с. 57].

В сучасних умовах, коли Україна залишилась без ключового логістичного ланцюга, тому необхідно зосередити увагу саме на важливості та ролі українського морського транспорту у формуванні вантажних потоків, які забезпечують міжнародну спільноту необхідною для її існування продукцією. Блокада українських морських, річкових портів значно ускладнила роботу всього глобального ланцюга поставок. Станом на листопад 2023 року в окупації знаходяться порти: «Маріуполь», «Бердянський» та порт «Скадовський».

Із-за загрози нападу та обстрілу цивільних суден, тимчасово не функціонують порти «Ольвія», «Херсонський», «Миколаївський», «Білгород-Дністровський». Порти Великої Одеси, також перебували у підвішеному стані. Але з 22 липня 2022 року по 17 липня 2023 року, діяла «Зернова ініціатива», умови якої дозволили забезпечити міжнародну спільноту необхідними агрокультурами та соняшниковою олією, тим самим перешкоджаючи розвитку глобальної продовольчої кризи [2, с. 70].

Починаючи з 17 липня 2023 року, росія оголосила про відкликання гарантій безпеки судноплавства в рамках «Зернової ініціативи», після чого південна портова інфраструктура піддалась жорстким обстрілам, унеможливаючи продовження інтенсивного експорту зернових культур через «безпечні коридори» Чорного моря.

За рік дії «Зернової ініціативи», з портів Великої Одеси було експортовано 32,856,036 тонн агрокультур. За допомогою морських портів було реалізовано більшість аграрної продукції з України, зокрема кукурудза (51%) та пшениця (27%) від загальної тоннажності.

Станом на листопад 2023 року, експортування зернових культур та соняшникової олії відбувається через порти «Усть-Дунайський», «Рені», «Ізмаїльський» та за допомогою «тимчасового» морського коридору, який почав функціонувати з серпня 2023 року, після того, як Росія вийшла із «Зернової ініціативи» [3, с. 159].

Першим та головним напрямком з якого необхідно розпочати будь-яке поліпшення безпеки морських вантажопотоків є аналіз інституційного апарату та у разі необхідності розробка нових, або оновлення старих, нормативно-правових актів, а також слідування та безпринципна відповідність існуючому законодавству.

Організація безпеки судноплавства у портах України. Збільшення присутності військових у територіальних водах Чорного та Азовського морів, при деблокаді морських портів України, збільшить безпечне середовище для логістичних процесів морського транспорту та забезпечить страхування безпечного функціонування судноплавства [4, с. 280].

Згідно загальноприйнятого уявлення провідна відмінність транспортно-хабу, як організаційно-логістичної форми обслуговування товарних потоків, полягає у наданні різноманітного комплексу логістичних послуг морегосподарського комплексу [6, с. 94]. Цей комплекс транспортних послуг

має відповідати максимально повному забезпеченню різноманітних вимог клієнтів до того чи іншого товаропотоку в умовах турбулентності.

У відповідності з вище вказаним, під агропродовольчим хабом будемо розуміти один з видів мультимодальних логістичних центрів транспортних перевезень, який має стратегічне географічне розташування на основних транзитних шляхах товароруку, та їх перетинів, має розвинену логістичну інфраструктуру з надання комплексу різноманітних логістичних послуг та спроможній гнучко реагувати на обсяги, номенклатуру, напрями товарних поставок з урахуванням вимог країн-імпортерів, норм міжнародної торгівлі у повоєнний час [8, с. 21].

З урахуванням логістичної специфіки обслуговування транспортних ринків що досліджуються авторами, а також підвищеної залежності інтеграції від умов планування, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо авторська точка зору полягає у необхідності першочергового зосередження уваги на формуванні системи обслуговуючих функцій агропродовольчих хабів в якості основи для наступного визначення виробничої структури логістичних інфраструктурних центрів, хабів [7, с. 92].

Такий по-етапний підхід надасть можливість сформулювати оптимальну виробничу структуру транспортно-логістичних хабів за параметрами пропускну спроможності морського транспорту терміналом порту, хабом, товарної спеціалізації, технологічних процесів тощо [5, с. 43].

Список використаних джерел:

1. Колодинський С.Б., Крамський С.О., Дубницький В.І. Інфраструктурна підтримка регіональних інноваційних процесів. Монографія. Одеса:ОДАБА. «Екологія», 2021. 256с.
2. Kramskyi S.O. Institutional support for formation of efficient logistic chains of commodity markets in external dimension. *Economic innovations*, IMPEER of NAS of Ukraine. 2021. Vol.23, 4(81). P.65-75.
3. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Інституціональні механізми регулювання розвитку логістики товарних ринків. Одеса: ДУ «ІРЕЕД» НАНУ. 2022. 275с.
4. Danchuk V.D., Alkema V.G., Sevostianova A.V., Bakulich O.O. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 4 (35), 2020. P.277-286. <https://doi.org/10.18371/fcapter.v4i35.222093>.
5. Крамський С.О., Нікольський В.В. Циклічно-генетична методологія управління проектами організації системи інтермодального хабу в умовах невизначеності. Зб. наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2020. №43. С.40-46.
6. Tarakanov M.L., Antonyuk P.O. Organization forms of integration of agricultural markets into global value chains. *Economic innovations*, IMPEER of NAS of Ukraine. 2022. Vol.24. 1(82). P.90-98.

7. Kramskyi S.O. Risk-oriented approach management system of transport safety. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. Severodonetsk.* №3 (233). 2017. С.90-94.

8. Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Моделі рольового складу команди для комплектації ІТ-компанії на платформі нечітких множин. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 1(8). Мукачево: МДУ, 2021. С.18-28.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Литвишко Лілія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Смітюх Юлія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Зовнішньоекономічна діяльність включає експорт та імпорт товарів і послуг, іноземні інвестиції, міжнародну співпрацю та інше. Це важлива складова економіки країни, оскільки пов'язана з підтримкою зовнішньої торгівлі, покращенням і привабливістю інвестиційного клімату, розвитком економічних відносин з іншими країнами.

Управління земельними ресурсами також має велике значення для ефективного та стійкого розвитку сільськогосподарського сектору. Це охоплює земельну реформу, встановлення прозорих правил використання землі, регулювання земельних відносин і сприяння раціональному використанню земельних ресурсів.

Забезпечення ефективної аграрної політики є однією з головних умов для зростання сільськогосподарського сектору. Це включає підтримку аграрних виробників, створення сприятливих умов для розвитку агробізнесу, реалізацію програм розвитку сільських територій та підтримку інновацій у сільському господарстві.

Реалізація ефективної зовнішньоекономічної діяльності, правильне управління земельними ресурсами та реалізація ефективної аграрної політики є важливими факторами для забезпечення сталого розвитку стабільної і стійкої економіки, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору України.

Зовнішньоекономічна взаємодія у аграрному секторі охоплює такі напрямки [1]:

1. Експорт та імпорт сільськогосподарської продукції передбачає продаж сільськогосподарських товарів за кордон і закупівлю імпорتنих продуктів для внутрішнього споживання або переробки.

2. Залучення інвестицій в аграрну сферу для розвитку аграрного сектора, включаючи інвестиції в технологічне оновлення, розширення виробництва та покращення якості продукції.

3. Технологічний обмін сільськогосподарськими технологіями та знаннями між країнами важливий для покращення виробництва та підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

4. Укладання міжнародних договорів і угод з іншими країнами щодо спільної реалізації проєктів, торгівлі сільськогосподарською продукцією, науково-дослідної співпраці та іншого.

Ці напрямки є необхідними для забезпечення сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору України. Інтеграція України в світову аграрну систему має велике значення для розвитку національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності на світовому ринку. Однак, варто пам'ятати про необхідність захисту внутрішнього ринку та розвитку власних сільськогосподарських підприємств, щоб забезпечити продовольчу безпеку країни [2].

У своєму виступі на форумі «Аграрний розвиток 2023», Т.Висоцький (перший заступник Міністра аграрної політики та продовольства України) наголосив, що необхідно шукати нові ринки збуту для українських сільськогосподарських товарів, так як внутрішній ринок не здатний поглинути всю продукцію. Він також відзначив, що експортні можливості України обмежуються наявністю російського ембарго, а також великими конкурентами на світовому ринку. Закликав українських аграрників бути активнішими на міжнародному ринку і просувати українські товари як високоякісні та надійні. В цьому він бачить шлях до покращення фінансової ситуації в секторі та збільшення його прибутковості.

За даними Державної служби статистики України, експорт сільськогосподарської продукції у жовтні 2023 року збільшився порівняно з вересневим показником. Зокрема, експортовано зернових культур - 2,5 млн. т. (пшениця - 52%, кукурудза - 45%), зростання до показника минулого місяця становить +20%.

Отже, для більш успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в аграрній промисловості, важливим є найскоріше закінчення повномасштабної війни в Україні, створення ефективною системи підтримки бізнес-аграріїв, яка включає в себе державну політику, науково-дослідницьку базу, освіту та інфраструктурні проєкти тощо. Забезпечення доступу до сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та створення сприятливого інвестиційного клімату є важливими чинниками, що сприяють ефективному впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]. / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Науковий журнал «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2023. Випуск 2(261).- К., 2023. - С. 72-79. URL: <http://surl.li/nfuoa>.

ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Литвишко Лілія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Фастовець Владислав

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5202-997X>

Міжнародний бізнес в умовах війни в Україні стикається зі складними викликами та обмеженнями, які впливають на його розвиток і прибутковість. Війна створює нестабільність і небезпеку для підприємств, що займаються експортом або імпортом товарів. Такі умови призводять до зниження виробництва, зупинки поставок і затримку у виконанні контрактів.

Одним з основних викликів міжнародної торгівлі в умовах війни є перешкоди на шляху транспортування товарів. Оскільки, пошкодження або знищення інфраструктури, зниження рівня безпеки на дорогах, створення контрольних пунктів на кордонах, все це ускладнює рух товарів і може призвести до затримок в поставках та підвищення вартості транспортування. Неліквідність товарів, знижена платоспроможність покупців, зміни в попиті, також можуть призвести до зниження прибутковості та погіршення умов оплати в міжнародній торгівлі. Проте, не дивлячись на всі ці виклики, існують і певні можливості для міжнародного бізнесу в умовах війни в Україні. Наприклад, такі сектори, як безпека, гуманітарна допомога та відновлення, знаходять нові підходи і ринкові пропозиції. Підприємства по виробництву військової техніки, товарів для військових потреб, можуть отримати нові замовлення і збільшити свій обсяг виробництва.

При проведенні міжнародного бізнесу компаніям, слід уважно розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності.

Види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні

суб'єкти цієї діяльності, визначені Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Розглядаючи класифікацію міжнародного бізнесу виділяють торговельні та обмінні операції, фінансові, коопераційні та інвестиційні операції.

Найбільш поширеними формами міжнародного бізнесу є [1]:

Експорт та імпорт товарів: це передача товарів та послуг між країнами. Компанії експортери продають свою продукцію за кордоном, а компанії імпортери купують товари з-за кордону для внутрішнього використання.

Прямі інвестиції: це вкладання капіталу з однієї країни в підприємства або активи в іншій країні з метою отримання прибутку. Це може включати створення нового підприємства, покупку частки відомого підприємства або будівництво нових об'єктів, придбання акцій та облігацій іноземних компаній, створення спільних підприємств або здійснення прямих іноземних інвестицій.

Франчайзинг: це форма бізнесу, коли одна компанія (франчайзер) надає право іншій компанії (франчайзі) використовувати свою торгову марку, бізнес-модель та підтримку в обмін на відсоток від продажів або фіксовану плату.

Створення спільних підприємств є ще одним способом співпраці у міжнародній торгівлі. Спільне підприємство: це форма співробітництва, коли дві або більше компаній об'єднуються для спільного заснування нового підприємства, щоб виробляти товари або надавати послуги на ринку певної країни або регіону.

Загальна власність - це спільне власність декількох підприємств або компаній з різних країн, які об'єднують свої ресурси та експертизу для реалізації спільних проєктів або розробки нових продуктів.

Аутсорсинг - передача певних функцій або послуг компанії з однієї країни до компаній або підприємств в інших країнах. Це дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних діях та знизити витрати.

Міжнародна торгівля також включає виробничу, збутову та сервісну діяльність. Виробництво може бути організоване за кордоном для зниження вартості виробництва або для отримання доступу до нових ринків збуту. Збутова діяльність передбачає реалізацію товарів та послуг за кордоном, а сервісна діяльність пов'язана з наданням послуг, таких як туризм, фінансові послуги або консалтинг.

Ці форми міжнародного бізнесу можуть використовуватися окремо або в комбінації, залежно від потреб і цілей компаній. Форми міжнародної торгівлі допомагають розвивати економіку країн, сприяють диверсифікації і зростанню виробництва, розширенню асортименту товарів і послуг на ринку, створенню нових робочих місць та підвищенню життєвого рівня населення.

Країни займаються міжнародною торгівлею, щоб отримати доступ до різних товарів і послуг, які не виробляються в їхніх власних країнах, або які можуть бути отримані за більш низькою ціною або вищої якості в інших країнах. Відкриття торгівлі дозволяє країнам більш ефективно використовувати свої ресурси і виробляти ті товари або послуги, в яких вони володіють

конкурентними перевагами.

Участь у міжнародній торгівлі допомагає розвивати економіку країн шляхом стимулювання виробництва і підтримки бізнесу. Країни, що експортують товари і послуги, можуть отримати додаткові доходи і стимулювати зростання свого промислового сектора. Вони також залучають іноземні інвестиції і технології, що сприяє модернізації виробничих потужностей і підвищенню продуктивності. Міжнародна торгівля також сприяє створенню нових робочих місць. Багато компаній залежать від експорту для свого прибутку і розширення бізнесу. Це приводить до збільшення замовлень та потреби у більшому кількості працівників. За даними Всесвітньої торговельної організації, близько 40% всіх робочих місць у світі пов'язані з міжнародною торгівлею [2].

Одним з головних переваг міжнародної торгівлі є підвищення життєвого рівня населення. Завдяки торгівлі, країни можуть отримати доступ до більшого асортименту товарів і послуг, що покращує якість життя людей. Крім того, за рахунок підвищення доходів від експорту, країни можуть інвестувати у соціальні програми і інфраструктуру, що сприяє покращенню життєвих умов населення.

Взагалі, форми міжнародної торгівлі являються важливим інструментом для економічного розвитку країн, сприяють зростанню виробництва, створенню нових робочих місць та підвищенню життєвого рівня населення.

Крім того, міжнародна торгівля сприяє інтеграції країн у світову економіку і розвитку міжнародних відносин. Вона сприяє поглибленню співробітництва між країнами, розбудові міжнародних організацій та формуванню спільних правил і норм.

Отже, форми міжнародної торгівлі мають велике значення для економічного розвитку країн, сприяють зростанню виробництва, створенню нових робочих місць та підвищенню життєвого рівня населення. Важливо враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього оточення господарюючого суб'єкта, формування, використання і підвищення ефективності управління потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства, розвивати міжнародну торгівлю, сприяти вільному обміну товарів і послуг, а також створювати сприятливі умови для участі країн у світовому економічному просторі [3].

Загалом, міжнародний бізнес і безпека під час війни в Україні потребують особливої уваги та підходу. Компанії повинні кваліфіковано аналізувати ризики та розробляти стратегії для захисту свого бізнесу та співробітників.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний менеджмент: Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/mizhнародni_kompaniyi_rol_suchasnom_u_mizhнародnomu_biznesi
2. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка: Бібліотека електронних навчальних посібників Луцького НТУ. URL: <http://www.lib.lntu.info/book/fb/>

etme/2011/11-68//page8.html

3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Науковий журнал «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2023. Випуск 2(261). К., 2023. С. 72-79. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/05/2_2023.pdf. DOI: 10.5281/ZENODO.7895628

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ЗА УМОВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ

Лучникова Тетяна

к.е.н, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-5829>

Коваленко Вікторія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Шолом Анна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Щодня світова логістична галузь стикається з новими викликами – як через російське вторгнення, так і через економічну нестабільність на світових ринках. Руйнування звичних ланцюгів поставок змусили компанії змінювати географію експорту та знаходити нові напрями управління такими ланцюгами. Після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року вітчизняна економіка значно постраждала, країна потребувала значного збільшення імпорту, в той же час експорт та імпорт багатьох товарів був порушений або неможливим, логістика стикнулася з багатьма складнощами та отримала завдання повної перебудови старих та створення нових логістичних маршрутів і забезпечення їх безпеки. Не зважаючи на всі складнощі та постійну нестабільність ситуації в країні національній логістиці вдалося врегулювати потоки імпорту та експорту, тому сьогодні важливо розглянути проблеми та складнощі логістики при експорті товарів під час повномасштабного вторгнення та зрозуміти як логістика експорту буде розвиватися та пристосовуватися у майбутньому. Тож управління ланцюгами постачання за умов турбулентності зовнішньоторговельних потоків викликаних воєнним станом в Україні є актуальним та своєчасним для дослідження питання [1].

Через знищення логістичних маршрутів, блокування морських шляхів та проблеми залізничного транспорту, експорт товарів став набагато важчим та дорожчим. У зв'язку з цим експорт товарів в 2022 році суттєво зменшився

майже втричі. Найбільший вплив на спад товарного експорту мали сектори металургійної та хімічної промисловості зі значними втратами у 62,5% та 55,2% відповідно. Морські перевезення та порти були основними маршрутами для експорту продукції агропромислового комплексу, металургії, хімічної промисловості, мінеральних добрив та інших товарів до початку війни, тому після закриття морських шляхів ці сфери постраждали найбільше. Також важливо враховувати, що вантажні перевезення залізницею в 2022 році скоротилися на 65,3%, і транзитні перевезення міжнародними коридорами були припинені. Поширені проблеми включають обмежену пропускну спроможність на кордонах, ускладнення контрольних процедур, технологічні обмеження та інфраструктурні обмеження. Усі ці чинники значно ускладнили експорт товарів, що спричинило складнощі у логістиці та міжнародних поставках [2, 3].

Також значний вплив на зменшення експорту у 2022 році спричинили черги на прикордонних переходах. Вони були надзвичайно довгими, в яких іноді стояло майже 40 тисяч вагонів. Приблизно 20% вантажів, які очікували на перетин кордону, перебували в чергах понад 30 діб. Це мало негативний вплив на бізнес, оскільки замовники відмовлялися від партій товарів, бо збільшення часу доставки до кінцевих споживачів може призвести до пошкодження товарів.

У сфері повітряного транспорту в Україні маємо суттєві обмеження. Повітряний простір над країною закритий для цивільної авіації, що призводить до припинення діяльності українських та іноземних авіакомпаній щодо перевезення вантажів. Багато цивільних аеропортів в Україні були пошкоджені або зруйновані, що завдає приблизно 200 мільярдів гривень збитків через пошкодження аеродромних комплексів [4].

Скасування адміністративних бар'єрів для автомобільних перевезень відкрило нові можливості для транспортних компаній та полегшило доступ до міжнародних автомобільних ринків.

Отже, що за умов турбулентності зовнішньоторговельних потоків, викликаних військовою агресією росії найбільших втрат та складнощів зазнав експорт товарів, особливо експорт зернових, що важливо не лише для економіки України, але і для добробуту всього світу і ці питання та проблеми необхідно було швидко вирішувати, в першу чергу логістичну складову. Україна змогла зберегти статус експортної держави та змогла надалі бути гарантом продовольчої безпеки усього світу та продовжує працювати над збільшенням спроможності експорту товарів суходолом аби відновлювати торгівлю із міжнародними партнерами, доки російські окупанти блокують море.

Список використаних джерел:

1. Авраменко О. В. Міжнародна логістика: місце України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9256> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.70

2. Лучникова Т. П., Харсун Л. Г., Потьомкін С. Залізничний транспорт України за турбулентності зовнішньоторговельних потоків. *Товари і ринки*. 2023. Том 45 №1 С. 17–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)02](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)02)
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> .
4. Тодуров О. Сухий порт: як забезпечити оперативну логістику в умовах війни URL: <https://mind.ua/openmind/20238657-suhij-port-yak-zabezpechiti-operativnu-logistiku-v-umovah-vijni>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Лучникова Тетяна

к.е.н, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-5829>

Ущапівська Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Назарова Мар'ям Марія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Логістика в сучасному бізнесі відіграє ключову роль, забезпечуючи оптимальне управління потоками матеріалів, інформації та послуг від постачання до кінцевого споживача. Однак разом із зростанням обсягів логістичних операцій збільшується кількість ризиків. Ризики - це можливість виникнення подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей чи на виконання конкретних завдань. Управління ризиками стає невід'ємною частиною логістичного процесу, і її вдосконалення важливо для забезпечення успішної діяльності підприємств.

У логістичній діяльності підприємств ризики стосуються можливих небезпек чи перешкод, які можуть виникнути в процесі виробництва, транспортування, зберігання та постачання товарів. Логістичні ризики можуть виникати через зовнішні впливи, такі як непередбачувані зміни в законодавстві, природні катастрофи, політична нестабільність, технологічні зміни, надійність постачальників, ринкова конкуренція та зміни у геополітичному середовищі. До внутрішніх ризиків відносять проблеми в управлінні запасами, технічні невдачі в системах інформаційного забезпечення, низьку кваліфікацію персоналу, обмеження потужностей та неефективність процесів [1]. Для усунення зазначених ризиків підприємства повинні удосконалювати управління ризиками, що означає розробку стратегій та заходів для мінімізації впливу негативних факторів на логістичні операції.

На нашу думку, першим етапом у вдосконаленні управління ризиками має бути ретельний аналіз ризиків, пов'язаних з логістичною діяльністю. На цьому етапі необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики, які безпосередньо впливають на логістичну систему [2]. На основі аналізу ризиків підприємство повинно розробити стратегії управління ризиками. Наступне завдання - прийняття рішень щодо того, які ризики прийнятні, а які потребують управління. Важливо також визначити ролі та відповідальність у команді управління ризиками [3].

Пандемія COVID-19 у 2020 році створила безпрецедентні виклики для компаній по всьому світу. Amazon, гігант логістики та електронної комерції, зіткнувся зі збоями в ланцюзі поставок, підвищеним попитом і навантаженням на потужності. Нестача робочої сили, проблеми безпеки на робочому місці та проблеми з доставкою «останньої милі» стали важливими проблемами. Нормативні зміни та коригування політики ускладнили ситуацію, змусивши Amazon адаптувати свої стратегії у всьому світі. Технології та управління даними відіграли вирішальну роль, наголосивши на важливості гнучких рішень. Здатність Amazon вирішувати ці проблеми продемонструвала важливість стійкості та адаптованості логістики під час глобальної кризи. Здобуті уроки, ймовірно, вплинуть на майбутні логістичні стратегії компанії.

Враховуючи зарубіжний досвід, ефективно пом'якшення ризиків у ланцюзі поставок має містити всі аспекти, наведені у табл. 1, задля забезпечення проактивної готовності підприємств до потенційних збоїв.

Таблиця 1

Аспекти, які треба враховувати задля зменшення ризиків [4]

Аспекти	Призначення
Стратегія запобігання, готовності, реагування та відновлення (PPRR)	Модель PPRR являє собою глобальну стратегію управління ризиками ланцюга постачання, що включає запобіжні заходи, планування на випадок непередбачених ситуацій, реагування на дії та швидке відновлення регулярних операцій після збоїв.
Управління екологічними ризиками	Хоча фактори навколишнього середовища залишаються непередбачуваними, проактивне планування екологічних ризиків є можливим. Програмне забезпечення для оцінки ризиків ланцюга постачання покращує проактивне планування, надаючи глибше розуміння структури ланцюга постачання.
Реалізація плану дій у непередбачених ситуаціях	Надійний план логістики на випадок непередбачених ситуацій забезпечує безперервність роботи під час збоїв у ланцюзі поставок. Підприємства повинні розробити надійні плани на випадок непередбачених ситуацій, бажано кілька проєктів, щоб ефективно керувати ризиками ланцюжка поставок.
Проведення внутрішнього тренінгу з усвідомлення ризиків	Культивування культури усвідомлення ризиків значною мірою сприяє зменшенню ризиків у ланцюзі поставок. Програми навчання ризикам повинні висвітлювати загальні ризики, виклики та найкращі практики управління ризиками.
Постійний моніторинг потенційних ризиків	Постійний моніторинг ризиків ланцюга постачання має ключове значення для захисту операцій ланцюга постачання. Завдяки комплексному моніторингу на кожному рівні ланцюга постачання можна визначити потенційні індикатори ризику, що веде до оптимізації бізнес-операцій.

Централізована консолідація даних	Дані оцінки ризиків ланцюга постачання мають бути консолідовані в єдиному, організованому та легкодоступному сховищі.
-----------------------------------	---

Для збільшення ефективності бізнесу, підприємства повинні налаштувати свою логістичну діяльність таким чином, щоб мінімізувати ризики, втрати та витрати на логістику, виробництво, запаси, обслуговування клієнтів, транспортування і збут готової продукції, а також максимізувати прибутковість. Тому в сучасних умовах підприємства повинні переходити на нові технології, які можуть забезпечити високий рівень обслуговування, який відповідає попиту і потребам споживачів, і водночас максимізує можливі витрати. Головною метою підприємств має бути створення ефективної логістичної інформаційної системи, яка буде гнучко реагувати на зміни на ринку [5].

Впровадження цих заходів допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємств через поліпшене управління логістичною діяльністю, скорочення часу виконання замовлень, зменшення запасів, підвищення задоволення попиту та якості послуг, оптимізацію матеріальних, транспортних, інформаційних і фінансових потоків, і збільшення прибутковості операцій. Умови жорсткої конкуренції та глобальних викликів підкреслюють важливість управління ризиками як ключової складової успішної логістичної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Мешко О. І. Основні етапи процесу управління ризиком. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія. Економічні науки. 2017. Вип. 3. С. 57–65 .
2. Останкова Л. А. Моделювання та управління економічними ризиками. Київ: ЦУЛ, 2011. Вип.256 с.
3. Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 54–58.
4. Role of Risk Management in Logistics & Supply Chain Management. Target Integration. URL: <https://targetintegration.com/risk-management-importance-in-the-logistics-and-supply-chain-management/> (дата звернення: 07.11.2023).
5. Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств 2021 (дата звернення: 07.11.2023).

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ

Нехай Вікторія

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0003-1184-6776

Актуальність теми дослідження. На всіх історичних етапах розвитку України зовнішньоекономічна діяльність впливала на вирішення економічних проблем різного рівня: народного господарства загалом, окремих регіонів, об'єднань, підприємств. Зовнішньоекономічні зв'язки впливають на вдосконалення внутрішньогосподарських пропорцій, розміщення та розвиток продуктивних сил. *Метою дослідження* є обґрунтування необхідності розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується різними рівнями виробничих структур. Вони мають бути відзначені повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товарів та послуг для укладання зовнішньоторговельної угоди, у визначенні ціни та вартості контракту, обсягу та строків постачання. Отже, зовнішньоекономічна діяльність є сукупністю виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій підприємств.

Теоретично обґрунтовано, що будь-яке підприємство є частиною навколишнього середовища, і завдання управління цим підприємством полягає у встановленні оптимальних взаємозв'язків між ним та середовищем, у якому воно функціонує. Враховуючи, що умови діяльності підприємств України стають дедалі динамічнішими та складнішими, вивчення всіх наявних можливостей їхнього прибуткового функціонування необхідне. Насамперед, це вивчення запитів і потреб покупців, поділ ринку на сегменти, виявлення найперспективніших їх, виділення відповідно до ними сегментів ринку з окремих товарам [1-3]. Важливими також є організація та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У наукових публікаціях щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності [1-5] зазначено, що за директивної системи господарювання підприємства перебували у ситуації, коли плани її здійснення доводились виконавцям без урахування особливостей підприємств. Матеріально-технічне постачання та реалізація експортної продукції було гарантовано державою. Споживачі з інших країн фактично були «закріплені» за підприємством.

В умовах ринкових відносин та внутрішньофірмового планування акцент управління переноситься з точної безальтернативної директиви на пошук

конкретних економічних результатів. Основними критеріями успіху на зовнішньому ринку стають впізнаваність торгової марки та додатковий прибуток у іноземній валюті. Нова (експортна) ціна відбиває рівень платоспроможного попиту, а прибуток – результативність діяльності підприємства на новому ринку. Плани ж зовнішньоекономічних угод співвідносять із рівнем попиту та з результативністю діяльності підприємства. Таким чином, плани налаштовують підприємство на вимоги не лише національного, а й закордонного ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність сприяє впровадженню підприємства у міжнародний поділ праці. Важко замінити цю діяльність якоюсь іншою концепцією або запропонувати перспективніший інструмент успішного підприємництва. Він одночасно і складний, оскільки потребує індивідуального підходу та знань особливостей зовнішнього ринку, і простий, оскільки універсальний за своїм принципами.

Уявивши собі відносно успішне на національному рівні підприємство будь-якої галузі та сфери діяльності та порівнюючи практичні перспективи виходу на зовнішній ринок та витрати на їх здійснення, менеджмент рано чи пізно приймає рішення щодо можливості зовнішньоекономічної діяльності. Підставою є те, що цілі її збігаються з цілями діяльності будь-якого підприємства, а саме, збільшення прибутковості.

Вирішальним фактором підтримки державою зовнішньоекономічної діяльності є перспектива донаповнення бюджету країни за рахунок податкових і митних платежів. Перспективним є розширення українського експорту за рахунок широкого виходу на зовнішні ринки вітчизняних постачальників готової, насамперед наукомісткої продукції.

Висновки. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності, передусім експорту, необхідно розглядати як завдання загальнонаціонального значення, що передбачає включення до цієї роботи органів державної та місцевої влади, підприємницьких спілок та громадських організацій, безпосередньо експортерів. Спільними зусиллями Україна зможе зайняти гідне місце у міжнародному поділі праці, сприяючи тим самим прогресу всього світового господарства.

Список використаних джерел:

1. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko, Tetiana Khrystova. (2021). Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy. *Cuestiones Políticas*. Serbiluz Editorial Fund, University of Zulia. Maracaibo, Venezuela. 39 (71), 871-883;

2. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176;

3. Нехай В.В. Стратегічні напрямки розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування України. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 – 15 квітня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 509-513.

4. Нехай В.В. Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023р. Львів: ЛНУП, 2023. С.375-378;

5. Nekhai, V., Voloshchuk, Y., Satyr, L., Voloshchuk, K., & Kravets, O. (2023). Production of engineering products as an element of social growth in the global world: legal factor of development: Productos de ingeniería como elemento de crecimiento social en el mundo global: factor jurídico de su desarrollo. *Cuestiones Políticas*, 41(76), 259-273.

ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕВАГ МОКРОГО ЛІЗИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДАХ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАКОМПАНІЙ «SKYUP» ТА «МАУ»

Павлючик Ірина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м.Київ, Україна

Науковий керівник: Литвиненко Лариса

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-8394>

На сьогоднішній день такі непередбачені обставини в Україні, як COVID-19 та військова агресія РФ в Україні, показують, що бізнесу потрібно вміти швидко і вчасно реагувати та пристосуватися до певних умов незалежно від сфери діяльності. Також важливо вміти передбачати та прогнозувати певні можливі ризики, щоб мати здатність підтримувати певний рівень конкурентоспроможності, незважаючи на складні умови сьогодення. Це стосується й авіаційної галузі, яка постійно потерпає, то від карантинних, то від військових умов, але попри це авіаційна галузь має великі перспективи в майбутньому. Тому актуальним є дослідження питання виживання авіакомпаній та стабілізації їх діяльності за негативної ситуації. В даному аспекті доцільно визначити особливості застосування мокрого лізингу в авіаційній галузі у середовищі України та інших європейських країн, адже таке партнерство є вигідним для обох сторін і за рахунок такої співпраці українська авіація зможе вистояти в складні часи.

Мокрий/вологий лізинг або лізинг АСМІ є угодою між двома авіакомпаніями, за якою лізингодавець погоджується надати лізингодержувачу літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування (АСМІ) в обмін на оплату кількості відпрацьованих блок-годин. Мокрий лізинг – це коли авіакомпанія купує незначну частку вартості експлуатації літака разом з екіпажем, обслуговуванням і страхуванням або АСМІ. Мокрий лізинг передбачає взяття літака в експлуатацію на певний період часу разом з екіпажем. АСМІ надає орендареві додаткову або заміну потужність, навіть за короткий термін, а за експлуатаційне обслуговування рейсу відповідає орендодавець [1-4].

Отже, мокрий лізинг можна вважати взаємовигідною угодою між двома представниками різних країн, де представник однієї країни віддає свій екіпаж та літак в оренду за певними особливими домовленостями.

Мокрий лізинг дозволяє авіакомпаніям збільшити пропускну здатність, купуючи незначну частку вартості експлуатації літака з екіпажем, технічного обслуговування та страхування [4].

Відомо, що в 2023 році спостерігалось значне зростання попиту на мокрий лізинг літаків, викликаний необхідністю задовольнити глобальний попит на авіалайнери. До прикладу, в Європі в 2023 році було зареєстровано понад 430 випадків мокрого лізингу, з яких 260 літаків експлуатувалися під час літнього піку. З 1 січня 2022 року на європейському ринку лізингу з обслуговуванням бере участь 100 європейських авіакомпаній, серед найбільших користувачів: Condor, Eurowing, TUI Group, SAS і Swiss. Наприклад, Норвегія значно розширила свою сферу далекомагістральних авіаперевезень, але її 787 літаків постраждали через проблеми з ненадійністю та проблеми з двигуном Rolls Royce, тому вони скористалися мокрим лізингом і змогли залучати орендовані літаки для того, щоб літати за своїми маршрутами [2]. Також інколи авіакомпаніям вистачає своїх літаків, але їм потрібен в даний момент літак потрібного розміру для конкретного маршруту і тому вони можуть скористатися мокрим лізингом, щоб заощадити свої матеріальні та часові ресурси. Наприклад, airBaltic передала в мокрий лізинг літаки Airbus A220 швейцарцям компанії Swiss, тоді як більші літаки перебувають в мокрому лізингу в інших компаніях [4].

Якщо розглядати український досвід, то до війни за даними Державної авіаційної служби, в країні працювали 16 українських авіакомпаній, проте лише чотири авіакомпанії: «МАУ», «SkyUp», «Azur Air Україна» та «Роза вітрів» (“Windrose”), саме вони займалися 93% перевезень. З моменту російського повномасштабного вторгнення діяльність, видозмінивши її, продовжили лише «МАУ» та «SkyUp» [5].

До прикладу, усі 11 літаків компанії «Windrose» залишилися в Україні. На той час найбільша українська авіакомпанія «МАУ», чий флот мав 25 суден, на початок війни змогла вивезти тільки 4 літаки. «МАУ» надає особливі пропозиції компаніям та партнерам, що пов'язанні із залученням до

різноманітних програм підтримки України – можливість скористатися доступними повітряними суднами «МАУ» для здійснення чартерних рейсів задля гуманітарної допомоги поза територію України та реалізація угод «мокрого лізингу». Головною вимогою до партнерів є те, що вони не здійснюють перельоти до РФ та Білорусі, а також не отримують фінансування з цих країн.

Якщо аналізувати ще один приклад вітчизняної авіакомпанії, то «SkyUp» до початку повномасштабного вторгнення встигла перемістити в Європу 10 з 11 повітряних суден. Оскільки в кінці січня 2022 року страховими компаніями були запроваджені обмеження для вітчизняних авіаперевізників, це і було певним натяком на ймовірні непередбачені обставини. Тоді компанія «SkyUp» знайшла спільне рішення, враховуючи думки страхових компаній та лізингодавців, щоб літаки були майже постійно за кордоном, а на території України знаходилися менше 2 годин щодоби. Це дало змогу встигнути поетапно перекинути майже весь парк ПС за кордон. За перші півроку повномасштабного вторгнення авіаперевізнак «SkyUp» реалізував більше 4 тис. авіарейсів, перевізши більше 619 тис. пасажирів за понад 200 авіанаяпрямаками. Також він приєднав до свого парку ПС Boeing 737-800, отримавши потужний парк ПС, найбільший в порівнянні з іншими вітчизняними авіакомпаніями, які зараз не можуть використовувати свої літаки, що залишилися в Україні. За угодами мокрого лізингу «SkyUp» активно взаємодіяла з іноземними партнерами, з-поміж яких – “Wizz Air”, “TailWind”, “Smart Wings” та іншими [5; 7].

Отже, дослідивши досвід вітчизняних авіакомпаній таких, як «SkyUp» та «МАУ», можна зробити висновок, що мокрий лізинг є достатньо перспективним і може врятувати авіакомпанію від банкрутства, що і на сьогоднішній день, і на перспективу є ключовим. Зважаючи на те, що Європі не вистачає власних літаків при зростанні попиту на авіаперевезення, а Україні навпаки потрібно під час війни десь тримати свої літаки за кордоном та в безпечному місці і при цьому заробляти кошти та платити податки в Україні, незважаючи на теперішні складні умови, то можна стверджувати, що така співпраця між Україною та іншими європейськими країнами є взаємовигідною. Також мокрий лізинг в майбутньому може стати раціональною причиною для побудування міцних партнерських взаємовідносин між Україною, країнами ЄС та іншими економіками-світовими лідерами.

Список використаних джерел:

1. What is ACMI Leasing. URL: <https://www.accaviation.com/acmi-leasing/what-is-acmi-leasing/>(дата звернення 13.11.2023).
2. Leigh G. Just what on earth is wet-leasing. URL: <https://www.flightradar24.com/blog/just-what-on-earth-is-wet-leasing/>(дата звернення 13.11.2023).

3. Podishetty A. What is wet and dry lease of aircrafts? URL: https://www.business-standard.com/podcast/companies/what-is-wet-and-dry-lease-of-aircrafts-122101800088_1.html(дата звернення 13.11.2023).

4. Kunzler J. Why 2023 is an excellent year for aircraft wet-leasing. URL: <https://simpleflying.com/why-2023-is-an-excellent-year-for-aircraft-wet-leasing/>(дата звернення 13.11.2023).

5. Корба Г. Як українські компанії заробляють і занепадають під час війни. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63403865> (дата звернення 14.11.2023).

6. Використання повітряних суден МАУ за межами України. URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/services/boards-in-leasing>(дата звернення 14.11.2023).

7. Засядько М. Стереотипи ЄС: якщо ти з України, то маєш коштувати дешевше. СЕО Skyup Дмитро Сероухов про роботу під час війни, власну європейську авіакомпанію та плани щодо США. URL: <https://forbes.ua/company/stereotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshtuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyuni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189> (дата звернення 14.11.2023).

ВКЛАД МІЖНАРОДНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РОЗВИТОК УКРАЇНИ ПРИ ВСТУПІ В ЄС

Порфіренко Володимир

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Заяць Катерина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2978-0782>

Вступ країни до Європейського Союзу (далі – ЄС) та розвиток міжнародної інфраструктури тісно пов'язані між собою. Розвиток інфраструктури України, зокрема транспортного сектору, має ключове значення у відновленні її економічного потенціалу та подальшого просування на шляху до ЄС. Співпраця Києва і Брюсселя в рамках Угоди про асоціацію сприяла поступовій реструктуризації української інфраструктури, розвитку ефективної транспортної системи з розширенням взаємозв'язків з іншими сферами, як-то торгівля, безпека, цифровізація тощо. Водночас за даними online-системи моніторингу «Пульс Угоди», саме транспортна сфера з 2014р.

залишалась однією з найбільш проблемних напрямів. Рівень виконання завдань у цій сфері на кінець січня 2023р. складав лише 52% [1, 2].

Країни, які наближаються до вступу до ЄС, отримують фінансову підтримку для розвитку транспортної інфраструктури через різні фонди та програми ЄС. Залучені інвестиції сприятимуть модернізації та розвитку автошляхів, залізниць, аеропортів і портів. Так, 06 червня 2023 року підписано Угоду про участь України у програмі «Механізм «Сполучення Європи», за якою ЄС виділяє 33 мільярди євро для розбудови української транспортної інфраструктури. Таким чином, Україна, яка наразі лише на шляху до вступу в ЄС, стала першою країною, яка не входить до ЄС, але отримає пакет допомоги за програмою «Механізм «Сполучення Європи». Завдяки цьому Україна стає частиною інфраструктури Європи і погоджений бюджет становить 33 мільярди євро [2].

Проте, міжнародна інфраструктура також відіграє важливу роль у підтримці і сприянні процесу вступу України в ЄС. Міжнародна транспортна інфраструктура дозволяє Україні розширити зв'язки з країнами ЄС, зокрема, здійснювати міжнародний товарообіг і пасажирські перевезення. Вона забезпечує ефективне та безперешкодне переміщення товарів, осіб та послуг як територією, так і через кордони України, що сприятиме збільшенню обсягів торгівлі та економічних зв'язків з країнами ЄС. Безперечно, міжнародна транспортна інфраструктура має позитивний вплив на більшість аспектів, що сприяють як розвитку нашої держави, так і вступу її до ЄС (рис.1).



Рисунок 1. Позитивні наслідки впливу міжнародної інфраструктури на вступ України до ЄС

Хоча міжнародна інфраструктура може мати позитивний вплив на вступ України в ЄС, існують також ризики та виклики, які можуть виникнути у процесі цієї інтеграції. Ось деякі з можливих ризиків:

1. Велика фінансова та інфраструктурна завантаженість. Розширення та модернізація міжнародної транспортної інфраструктури може вимагати значних інвестицій та ресурсів. Уряд України повинен буде вирішити питання фінансування та управління проєктами таким чином, щоб запобігти фінансовим труднощам та забезпечити розвиток інфраструктури на користь для країни;

2. Загрози корупції. Великі проєкти з розвитку інфраструктури можуть стати об'єктом корупції та зловживань. Україна має боротися з цими ризиками шляхом посилення прозорості, удосконалення законодавства та незалежного нагляду;

3. Вплив на навколишнє середовище. Розширення і розвиток транспортних мереж може мати негативний вплив на навколишнє середовище, зокрема на землі, водні ресурси та повітряну якість. Україна повинна бути готовою вживати заходи для мінімізації цього впливу та впроваджувати стандарти, які сприяють сталому розвитку;

4. Геополітичні ризики. Вступ України в ЄС через розвиток міжнародної транспортної інфраструктури може стати об'єктом політичних напруг та конфліктів з іншими сусідніми країнами, зокрема Росією. Україна повинна бути готовою до вирішення таких геополітичних викликів;

5. Соціальні наслідки. Розвиток інфраструктури може призвести до зміни умов проживання місцевого населення, зокрема через видалення населених пунктів або забудову на сільськогосподарських землях. Це може викликати соціальні напруги та конфлікти, і їх слід враховувати при розробці проєктів інфраструктури.

Управління цими ризиками та вирішення зазначених викликів вимагатиме співпраці між урядом, громадськістю, бізнесом та міжнародними організаціями. Важливо враховувати ці аспекти у плануванні та реалізації проєктів з розвитку міжнародної транспортної інфраструктури для забезпечення сталого розвитку та максимальної користі для України під час вступу в ЄС.

Список використаних джерел:

1. Українана шляху до ЄС: реалії і перспективи. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
2. Євросоюз виділяє 33 млрд. на транспортну інфраструктуру України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3718999-evrosouz-vidilae-33-milardi-na-transportnu-infrastrukturu-ukraini.html>

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Стрілок Іванна

к.е.н., доцент, доценткафедри теоретичної та прикладної економіки
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4689-2839>

Цибко Ростислав

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У сучасному світі, де глобалізація та європейська інтеграція формують міжнародні економічні процеси, роль ефективних комунікацій у формуванні позитивного іміджу міжнародних підприємств стає дедалі важливою. Це питання особливо актуальне в цих умовах, коли бізнес, прагнучи відповідати європейським стандартам і вимогам, повинен активно співпрацювати зі стейкхолдерами, усвідомлюючи культурні та мовні відмінності.

Ефективна комунікація стає ключовим елементом стратегії, спрямованої на створення позитивного іміджу міжнародного підприємства. Сприяючи взаєморозумінню, співпраці та відкритості, комунікаційні практики не лише забезпечують успішну інтеграцію, а й визначають позицію підприємства у глобальному бізнес-середовищі.

Імідж є об'єктивним фактором, який відіграє провідну роль у визначенні оцінки підприємства, його сприйнятті клієнтами, працівниками та керівниками. Добре сформований імідж підприємства дозволяє контролювати прийняття його діяльності суспільством і клієнтами, зміцнює його конкурентні позиції, сприяє успішній діяльності в майбутньому, підвищує його популярність, що відображається на продажах, сприяючи впізнаваності продукції на ринку[1].

Імідж підприємства - відповідним чином сформований, аудіовізуально підкріплений, сприйнятий та усвідомлений суспільством на асоціативному рівні образ підприємства (особи, товару, послуги тощо), що впливає на його успіх та на конкурентоспроможність[2].

Створення позитивного іміджу міжнародного підприємства є важливим завданням, яке визначає його відносини зі світом, успіх і конкурентоспроможність на глобальному ринку. Процес формування позитивного іміджу міжнародного підприємства обумовлений кількома базовими аспектами:

1. Визначення чіткої та ефективною комунікаційної стратегії є вирішальним кроком у створенні позитивного іміджу. Підприємство повинно чітко визначити свою місію, цінності та цілі, а потім впроваджувати цю інформацію в усі аспекти взаємодії зі стейкхолдерами.

2. Активна участь у соціальних програмах, захисті навколишнього середовища та інших ініціативах корпоративної соціальної відповідальності може значно покращити сприйняття підприємства громадськістю.

3. Якість продукції та послуге основним фактором, що впливає на імідж компанії. Надання високоякісних продуктів або послуг допомагає завоювати довіру споживачів і створює позитивні асоціації.

4. Публічність та відкритість - підприємство повинно бути готовим ділитися інформацією про свою діяльність, досягнення та проблеми. Відкритість взаємодії зі стейкхолдерами веде до довіри та відкритих відносин.

5. Просування інновацій та використання передових технологій дозволяє підприємству позиціонувати себе як лідера, що активно розвивається та відповідає вимогам часу.

6. Грамотне реагування на кризові ситуації та вміння ефективно комунікувати в непередбачуваних обставинах є важливим елементом побудови позитивного іміджу.

7. Глобальна свідомість - розуміння та врахування культурних та мовних особливостей різних регіонів, де працює підприємство, є важливим для створення позитивного сприйняття.

Всі ці елементи разом визначають і формують позитивний імідж міжнародного підприємства, який стає основою для його успішної взаємодії з ринками і споживачами по всьому світу. Загалом, формування позитивного іміджу міжнародного підприємства - це складний процес, який включає в себе різноманітні стратегії та підходи [3]. Чітко визначені цілі, активна комунікація та вміння адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі є основою для створення сильного та позитивного іміджу, який сприяє розвитку та успіху підприємства.

В умовах євроінтеграції, коли бізнесу доводиться адаптуватися до нових реалій, ефективні комунікаційні стратегії допомагають підкреслити позитивні аспекти діяльності та завоювати довіру і лояльність клієнтів. Важливим питанням є формування єдиної комунікаційної стратегії, яка охоплює як внутрішню, так і зовнішню комунікацію. Внутрішня комунікація визначає спосіб взаємодії всередині підприємства, створюючи єдину команду та спрямовуючи зусилля команди на досягнення європейських стандартів. Зовнішня комунікація, з іншого боку, відіграє головну роль у взаємодії з клієнтами та партнерами, побудові взаємної довіри та створенні позитивного сприйняття про бренд на ринках європейської спільноти. Вона включає:

1. Побудову довіри та позитивних вражень:

- розробка та впровадження стратегій для створення єдиного та позитивного іміджу бренду на європейському ринку;

- культурна адаптація контенту, адаптація маркетингових та рекламних повідомлень до культурних особливостей різних країн.

2. Створення європейського іміджу:

- активна участь у заходах на європейському просторі для підвищення впізнаваності та просування європейського іміджу;
- врахування культурного розмаїття для максимального охоплення аудиторії.

Важливою частиною комунікаційної стратегії є орієнтація на європейські цінності, що передбачає реалізацію проєктів корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на їх підтримку. А також розробка та впровадження етичних стандартів в міжнародному бізнесі відповідно до європейських принципів та норм [4], систематичне оновлення та вдосконалення практик відповідно до європейських стандартів і правил.

Ще однією важливою складовою успіху міжнародного підприємства є інтеграція інформаційних технологій у комунікаційні стратегії [5]. Правильно підібрані та ефективно застосовані інструменти (інтеграція у соціальні мережі, застосування віртуальних платформ та відеоконференцій, використання аналітики та великих даних, створення мобільних додатків) створюють платформу для ефективної комунікації, сприяють формуванню позитивного іміджу та допомагають бізнесу успішно інтегруватися в європейську спільноту.

Таким чином, забезпечення успішної євроінтеграції вимагає поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікаційних стратегій, заснованих на принципах відкритості, гнучкості та розуміння культурних відмінностей. Пріоритетною особливістю є успішна адаптація до нових реалій та невпинне прагнення до європейських стандартів у всіх сферах діяльності компанії. Реалізація цілісної комунікаційної стратегії дозволить підприємству не тільки ефективно адаптуватися до нових умов, але й зайняти стабільну позицію в європейському бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Дячук М., Буга Н. Формування та підтримка іміджу підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 2 (9). С. 12–16.
2. Семенчук Т.Б. Формування іміджу підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство»*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 7. С. 473–477.
3. Леськова С.В., Пастущин С.М. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. Випуск №1 (01). С.39-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>.
4. Шевчук В.О., Стрілок І.І. Етичні імперативи міжнародного бізнесу в контексті євроінтеграції України. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. Випуск 2 (8), 2023. С.105- 114. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-8>.
5. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 33. 2020. С.77-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-14>.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬО- ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Харчук Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Климчук Анастасія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Високі темпи глобалізації та впровадження нових технологій дають змогу все більшій кількості країн виходити на світовий ринок. Конкуренція зростає, великі підприємства постійно захоплюють нові сфери впливу, йде стрімкий неперервний розвиток, який вже неможливо зупинити. В цих умовах підприємству, яке хоче вийти на нові ринки збуту та скласти конкуренцію великим компаніям або хоча б не стати банкрутом, потрібно розвиватися з ще більшою потужністю. Тому у підприємств виникає негайна потреба в удосконаленні існуючих систем управління, фінансування, нових стратегій розвитку та нових шляхів виходу на ринки.

Зовнішньоекономічна діяльність дає змогу до економічного зростання, підвищення рентабельності, підвищення стійкості підприємства, мінімізації витрат і відноситься до таких видів діяльності, що забезпечують виживання у конкурентній боротьбі. Завжди можливість виходу підприємства на міжнародний ринок пов'язаний з початком нової конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості, а інколи перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник) змушений вести жорстку боротьбу за переваги споживачів, що надається лише найбільш конкурентоспроможним товарам [1].

Для того, щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств необхідно [2]:

- проаналізувати динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- провести узагальнене дослідження проблем підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- виявити перспективні напрямки удосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків підприємства;
- удосконалити організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами;
- дослідити ефективність та переваги такої співпраці;

- проаналізувати методики аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції тощо.

Як видно, спектр можливих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досить широкий. Однак, підприємству необхідно серед цього різноманіття можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків відібрати саме ті напрями, які є найбільш реальними та досяжними. Основні способи нарощування потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємств наведені на рис.1.



Рис.1. Основні способи нарощування потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: побудовано на основі [1,2]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Також важливим фактором удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є оцінка та аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Фахівці зазначають, що якщо підприємство прагне впроваджувати ефективну зовнішньоекономічну політику, то доцільно, насамперед, удосконалювати саме маркетингову його діяльність [2].

Отже, ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств буде сприяти відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій та забезпеченню економічної безпеки України.

Список використаних джерел:

1. Блажкун О.Ю., Тимошенко Н.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2016. №10.
2. Яковлев А.І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД. *Фінанси України*. 2010. № 9. С.25-27

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Харчук Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Сироветник Тетяна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є однією з пріоритетних видів діяльності як окремо взятого підприємства, так і національної економіки в цілому. В умовах високого рівня конкуренції роль зовнішньоекономічної діяльності була і залишається важливим напрямом розвитку підприємств та політики держави, що створює плацдарм для сприятливого інвестиційного клімату в країні та вигідної торгівлі.

Сутність та форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведені на рис.1.

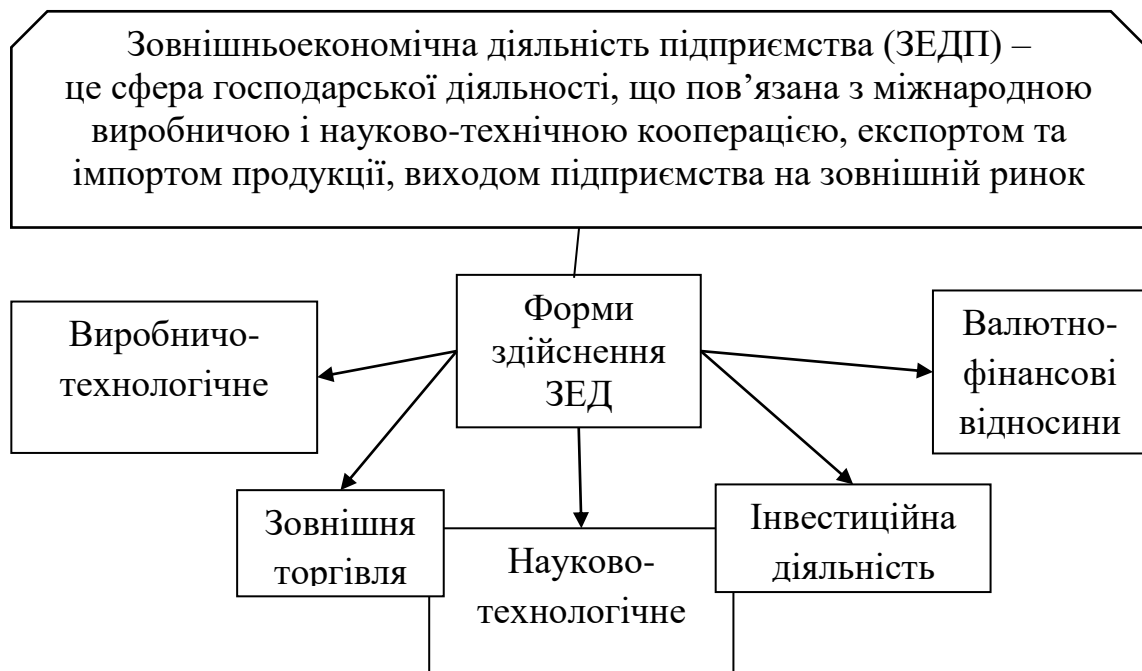


Рис.1. Форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності
Джерело: побудовано на основі [1]

При розробленні заходів щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності потрібно враховувати особливості зовнішньоекономічної діяльності.

Досвід підприємств дозволяє виявити такі особливості зовнішньоекономічної діяльності при виході на зовнішній ринок (рис. 2). Це:

- удосконалення диверсифікації продукції;
- нарощення поставок проміжної продукції компонентів, запчастин, деталей, комплектування тощо;
- підвищення рівня обробки сировини, матеріалів, комплектуючих;
- збільшення кількості взаємозамінних видів продукції, що виготовляються різними способами;
- застосування диверсифікації і покращення структури виробництва;
- забезпечення плановості зовнішньо-економічної діяльності;
- посилення конкурентної боротьби

Вигідне розташування України та значні ресурси привабливих секторів економіки дають змогу нарощувати присутність на міжнародних ринках, тим самим підвищуючи прибуток та ВВП країни. Але, враховуючи особливості та негативні чинники зовнішньоекономічної діяльності в Україні, постає питання доцільності удосконалення процесів зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях.

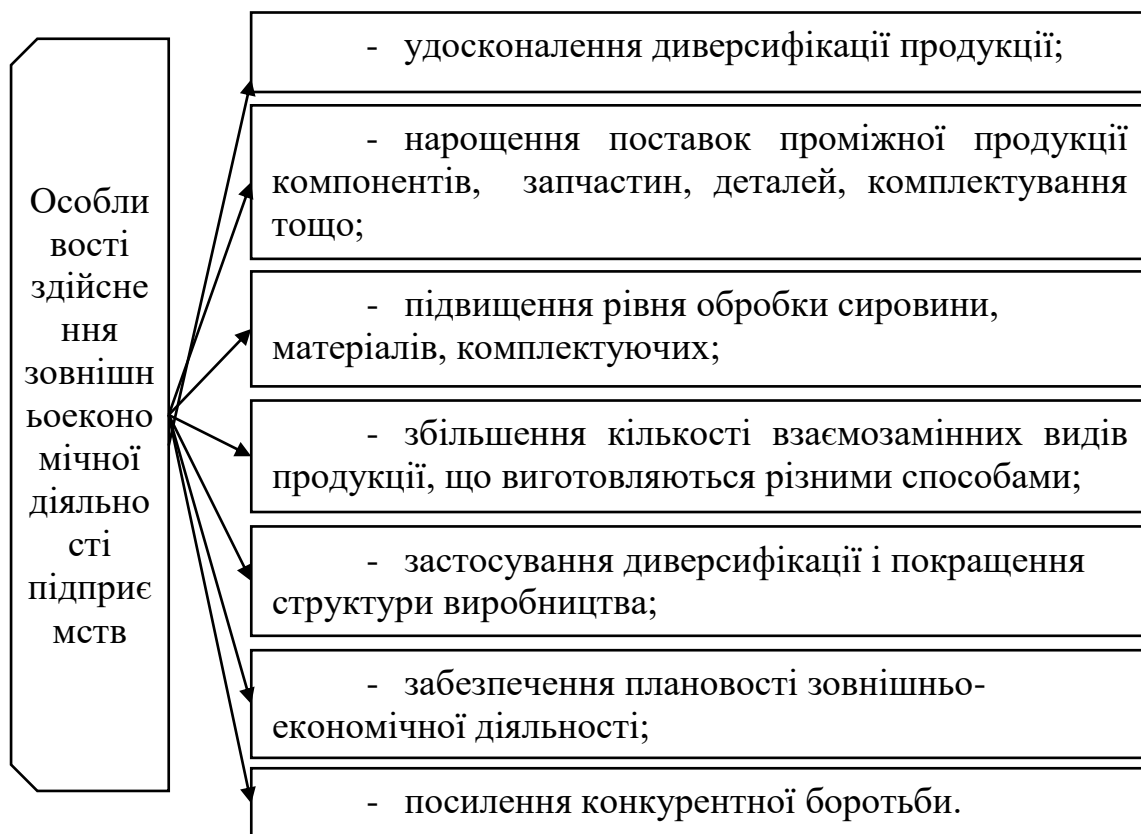


Рис.2. Заходи щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств при виході на зовнішній ринок

Джерело: побудовано на основі [1,2]

Потребує також вдосконалення система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за допомогою впровадження стратегічного підходу, здійснення маркетингових досліджень, формування оптимальної структури управління, обліку, аналізу й контролю для формування ефективного інформаційного забезпечення для прийняття рішень у сфері ЗЕД. Названі напрями розвитку підприємств повинні системно відображатись у стратегіях розвитку ЗЕД підприємств та зовнішньоекономічній політиці держави.

Зовнішньоекономічна діяльність, її види та форми характеризуються широким спектром діяльності, що дає великі перспективи для підвищення прибутку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 07.02.2019.

2. Блажкун О. Ю. Тимошенко. Н.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2016. №10.

СЕКЦІЯ 4
МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**SOCIALLY FLEXIBLE SKILLS IN THE CONTINUOUS EDUCATION
SYSTEM OF SERVICEMEN OF NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

Horbatiuk Andrii

Assistant to the Head of educational department
of the National Academy of the National Guard of Ukraine, Kyiv, Ukraine
PhD student H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,
Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3712-5467>

Current issue. The servicemen of the National Guard of Ukraine deserve special attention in today's realities. They are responsible for the psychological comfort of the personnel, the observance of culture in all areas of communication for the performance of tasks of both military importance and the tasks of establishing peace and stability in society.

The purpose of this study is to update the list of socially significant skills in the system of continuous education of servicemen of the National Guard of Ukraine.

The results. In the context of the issue stated in the topic of the study, the Doctrine of Military Leadership in the National Guard of Ukraine was analyzed. This document states that "it is the duty of every serviceman to constantly develop character and professionalism so that, if necessary, he is able to assume leadership functions on the battlefield, defending Ukraine. The mission of military leaders is to morally, psychologically, and professionally prepare themselves and their subordinate personnel to perform tasks as assigned, rally military teams and lead them to a defined goal" [1, p. 4]. The study of this Doctrine made it possible to highlight a complex of socially significant skills of servicemen of the National Guard of Ukraine according to the criteria of leadership: the ability to motivate personnel through the example of conscious behavior and acceptance of the values of honor, courage and legality; skills to be an objective expert in the content of all areas of professional training of personnel, to operate with modern innovative technologies of continuous training and national-patriotic education of personnel; skills to support and develop formal and informal leadership qualities to establish stable emotionally positive, psychologically comfortable communication in a team of subordinates, to confirm and develop self-respect and cross-cultural competence.

Conclusions. The analyzed Doctrine of military leadership in the National Guard of Ukraine defines competence and praxeological approaches to the development of socially significant skills of servicemen of the National Guard of Ukraine.

References:

1. Doktryna z viiskovoho liderstva v Natsionalnii hvardii Ukrainy. [Doctrine of military leadership in the National Guard of Ukraine]. Zatverdzheno Nakazom komanduvacha Natsionalnoi hvardii Ukrainy 06.12.2022 № 450. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-1-00.01-doktryna-z-vijskovogo-liderstva-v-ngu.pdf>

TRANSFORMATION OF THE ACTIVITY OF TOURIST COMPANIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

Koba Viacheslav

Doctor of Science in Economics, Professor, Professor at the Department of Management and Public Administration

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8735>

Koba Olena

PhD in Economics, Associate Professor

Director of a travel company «Delta Travel», Prague, Czech Republic

At the moment, Ukraine is going through a difficult path of transformation of the activities of tourism companies in the conditions of war and constant missile attacks on its territory by the aggressor. Nevertheless, even in an aggressive and unpredictable environment, the industry not only continues to work in those territories where possible, but also adapts to new operating conditions, continues its activities, tries to revive and even plans future development. The sector forms approximately 1.4% of GDP [1].

The following factors influence the activities of tourist companies in Ukraine during the war:

- a significant decrease in citizens' incomes, which affects the level of purchasing power and demand for tourist services;

- the ban on traveling abroad for conscripted citizens in connection with the introduction of martial law on the entire territory of Ukraine, which had negative consequences for outbound tourism;

- the absence of a guarantee of a safe stay for foreign tourists, which actually put inbound tourism on hold;

- staffing problems in the tourism industry, caused by population migration processes, as a result of which the number of qualified personnel in all spheres of economic activity has decreased;

- destruction of tourist infrastructure as a result of hostilities [2, 3].

At the same time, experts note several main trends in the modern processes of recovery of the tourism industry in Ukraine [1]:

– travelers are mostly interested in health-related recreation in sanatoriums and similar establishments, where they can restore their condition, away from explosions and worries;

- there is an increase in demand for tours for one, or family tours, at the same time that group trips are becoming less and less popular;

- the priority requirements for hotels, sanatoriums, hostels are the availability of electricity and water, stable communication and the necessary shelters;

- citizens of Ukraine make reservations at the last moment, because it is very difficult to plan in advance in modern conditions.

Tourism companies of Ukraine must also take into account changes in the logistics of tourist trips in their activities. Airports in neighboring countries — Poland, Romania, Moldova — are used instead of charter flights from the capital or regional centers. This increases the cost of time and money for such trips. Nevertheless, modern Ukrainians understand the reasons for the forced inconvenience and continue to book foreign tours.

The main consumers of such services today are women with children. Tour operators, as before, fix reservations for 2-3 people, but now it is not parents with children, but mostly mothers with girlfriends or grandmothers and a child.

At the same time, representatives of the market niche are already planning the post-war revival of the industry. It is believed that full-fledged tourism will recover faster in the cities and regions least affected by military actions. The activation of tourism enterprises will depend on many factors, in particular, on the quality and speed of restoration of damaged and destroyed infrastructure, and directly on the standard of living in the country, which is influenced by many economic, political and social factors.

References:

1. Analiz rynku turoperatoriv Ukrayiny [Market analysis of tour operators of Ukraine]. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-rinku-turoperatoriv-ukrayini/> [in Ukrainian].

2. Slyz'kyy A.S. Vyklyky ta vplyv viyny na rozvytok ta funktsionuvannya turystychnoyi haluzi v Ukrayini [The challenges and impact of the war on the development and functioning of the tourism industry in Ukraine]. *Materialy Mizhnar. turystychnoho forumu «Turyzm v Ukrayini: vyklyky ta vidnovlennya»* (m. Kyiv, 21-22 bereznya 2023 r.). K.: KNEU, 2023. S.177-179 [in Ukrainian].

3. Turyzm v umovakh povnomasshtabnoyi viyny: kudy yikhaty, yakyy napryam obyraty ta yak planuvaty svoyi podorozhi [Tourism in conditions of full-scale war: where to go, what direction to choose and how to plan your trips]. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/turizm-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-kudi-ikhati-yakiy-napryam-obirati-ta-yak-planuvati-svoi-podorozhi-2010202> [in Ukrainian].

ADAPTATION OF UKRAINIANS IN THE SOCIO-CULTURAL SPACE OF GERMANY

Moskalenko Svitlana

Teacher, Osnabruck, Germany Lower Saxony

Adaptation is an indispensable part of the life of any group of people who are in a new socio-cultural space. Ukrainians who are seeking a better life or opportunities for development in Germany face challenges and opportunities for adaptation in their new environment.

One of the key motivational factors for young people leaving abroad is the pursuit of a better quality of life, a desire to accumulate capital, and build a more financially stable future. Another important thing is that people want to live in a good place where they can learn, grow, and have a job. Young Ukrainians seek social guarantees abroad, such as a stable healthcare system and social protection.

A specific category of Ukrainians who migrated abroad due to the war may exhibit a critical attitude toward the social relations system in European Union countries. For this group of people, seeking refuge from the conflict, significant aspects also include the quality of education, standard of living, and socio-cultural space that aligns with their needs and expectations.

The first month abroad is often the most challenging for the majority of Ukrainians. One of the key aspects of adaptation is language learning. The German language becomes a bridge for communication and understanding in the new cultural environment.

Another crucial element of adaptation is familiarizing oneself with the local culture and traditions. Ukrainians must understand the peculiarities of the German way of life to avoid misunderstandings and conflicts. Studying cultural aspects helps cultivate respect for local norms and values, fostering mutual understanding and community. Knowing German makes it easier for Ukrainians to talk to other people in the area. It also helps them share their culture and traditions with the locals, helping them find common ground.

Social adaptation also involves interaction with the local population. It is essential for Ukrainians to build positive relationships, participate in community initiatives, and engage in events. It helps preserve one's identity in the new environment by expanding the social circle.

In Germany, there is a phenomenon known as “quiet hours” or “quiet periods.” It is enforced from 13:00 to 15:00 and from 22:00 to 7:00 in the morning. On Saturdays, it is in effect from 19:00 to 8:00 in the morning, and on Sundays and religious holidays, disturbing neighbours with loud sounds is strictly prohibited, as maintaining silence is a mandatory condition throughout the entire weekend. Noise on the streets during nighttime is equated to minor vandalism. Ukrainians accept all these rules.

Children often face bullying, which can occur not only in schools but also in hostels where newcomers reside. Refugee children may display aggression and dissatisfaction due to losing friends, being scared by war, and facing the uncertainties of a new life. They may project their negative emotions onto the vulnerable.

The initial period of adaptation poses challenges, but Ukrainians, through resilience and openness, can successfully integrate into German society. The process of integration benefits not only the individuals themselves, but also contributes to cultural diversity and mutual exchange.

It is worth noting that in German schools, issues of bullying in children's groups are addressed, even though German-speaking teachers often do not understand what refugee children are talking about.

Ukrainians believe that they are more protected in Germany; however, they also complain about excessive bureaucracy. It is surprising to them that Germans still send letters by mail, use button phones, and find it challenging to register online for various services.

In Germany, as in many other European countries, waste sorting is implemented. It is necessary to quickly learn the rules of sorting. From experience, this is not a problem for Ukrainians. It is more challenging to get used to the fact that Germany does not have 24-hour supermarkets, except for those found at gas stations and train stations. On weekdays, stores usually close by 21:00-22:00, and finding an open shop on Sundays or holidays is almost impossible.

Issues with employment for Ukrainians may arise even if both sides adhere to the letter of the law. On one hand, they will emerge due to the meticulous German bureaucracy, and on the other hand, because most applicants do not speak German.

In conclusion, I would like to emphasize that the key to successful adaptation lies in respecting local customs and traditions, as well as embracing the lifestyle of the specific region in Germany where Ukrainians reside.

After the war ends, some Ukrainians will return home; however, others will choose to stay permanently and adapt to the socio-cultural space. Note that Ukrainians are a migrant group capable of adapting and contributing to both the German and their own communities culture.

References:

1. Angebotefürgeflüchteteaus der Ukraine und helfende URL: <https://www.ueberleben.org/neuigkeiten/aktuelles/ukraine-angebote/>
2. Kultur hilft Kultur. URL: <https://kultur-hilft-kultur.de/>

АРТ-КАФЕ ЯК АКТУАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Арсеньєва Владислава

здобувачка першого бакалаврського рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м Київ, Україна

Антонович Євген

професор, завідувач кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5721-4489>

Актуальність теми. Завдяки збільшенню попиту на закладиз тематичним інтер'єром, все більше на території України почали з'являтися арт-кафе, в яких проводяться авторські зустрічі, поетичні читання, майстер-класи, виступи музикантів, розважальні програми для споживачів різного віку.

Мета: аналіз концепцій у ресторанній галузі України підприємства - арт-кафе та особливостей даного формату закладів.

Розвиток ресторанного бізнесу в категорії арт-кафе в Україні та світі було започатковано ще в 20-х роках ХХ століття. Сьогодні цей формат закладів відновлює свою популярність на ринку і вносить свої вдосконалені оригінальні ідеї. Однак, не завжди назва «арт-кафе» відповідає ідеї, концепції та облаштуванню самого закладу. Часто цей напрям беруть власники для подальшого розвитку цієї теми в кафе, але через певні затрати на початку, не дотримуються своєї початкової ідеї. Це призводить до знецінення даного формату закладів та суттєво зменшує його споживчу цінність. Сама ідея арт-кафенемає рамок, за якими повинен працювати такий заклад, однак є наявність схожих рис та принципів в роботі. В дослідженні зроблено спробупроаналізувати наявний досвід і зробити висновки щодо подальшої актуальності даного виду підприємства в Україні, де не лише насолоджуються їжею та напоями, тут найбільше цінується естетична атмосфера, обслуговування та можливість розвивати свої вподобання та знайти однодумців [1].

Першим прикладом такого яскравого закладу є арт-кафе «Золоті Ворота». Арт-кафе знаходиться в історичному центрі Києва, біля станції метро Золоті ворота, на вулиці Миколи Лисенка, 1 (Рис. 1).



Рис. 1. Арт-кафе «Золоті Ворота», Київ

Воно відоме цікавим інтер'єром, оформленим кращими київськими художниками, діючими виставками їх робіт, музичними вечорами, настільним футболі, і в закладі є багато книг на будь який смак. Також є літній майданчик, який теж покоровив серцям відвідувачів своїм затишком. Смачне меню відомих всьому світі страв та кавапостійно згадується позитивно у відгуках споживачів. Арт-кафе «Золоті Ворота» є гарним прикладом такого формату закладів.

Другим прикладом є заклад Арт-центр Дзига (Рис. 2). Він знаходиться у Львові на вулиці Вірменська, 15. Арт-центр Дзига, є місцем яке ралять відвідати кожному туристу на львів'янину. Заклад славиться своїм мистецьким минулим. Кожного тижня в ньому проводять надзвичайно різні заходи, відбуваються джазові концерти і джеми. Є великий виставковий хол, вхід до якого безкоштовний. Це дуже приваблює відвідувачів. Також до цього місця неможливо звикнути, бо виставки в закладі постійно змінюються, залучаються митці з різних куточків країни. Місце не старішає а набуває нових барв з часом. Великий вибір сувенірів-мистецької атрибутики, прикрас, виробів ручної роботи, листівок і дзиг також дуже приваблює поціновувачів рукоділля. Цей заклад є затишним місцем на одній з найцікавіших вулиць Львова.

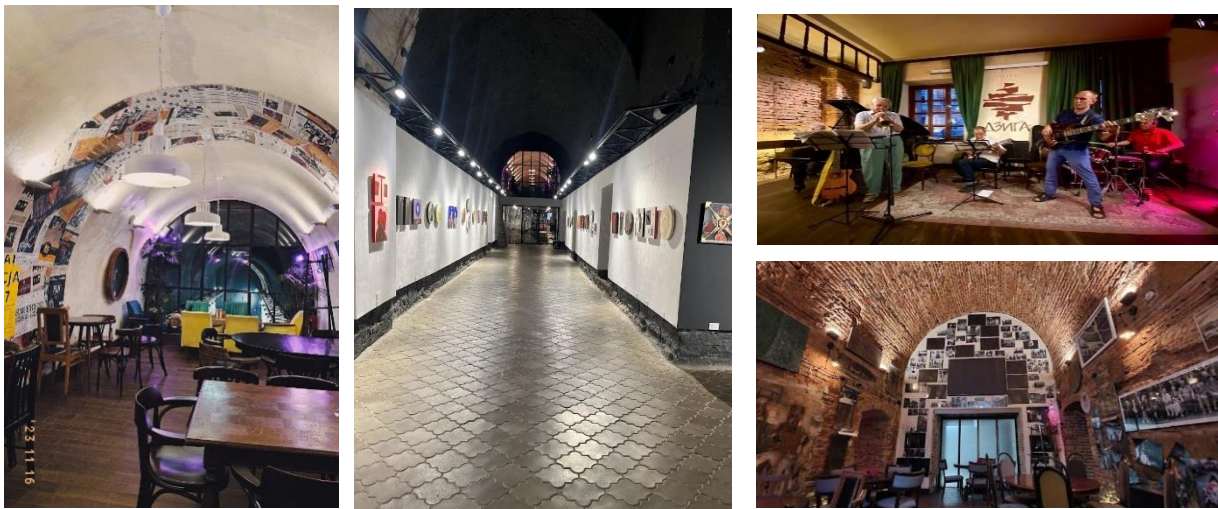


Рис. 2. Арт-центр «Дзига», Львів

Висновки. З'ясовано, що для створення місця, яке буде завжди актуальним і буде відповідати всім ідеям та концепції творчих закладів типу «арт-кафе», варто продумати концепцію так, аби мати оригінальну назву, свою неповторну атмосферу і вміти підтримувати попит своїх споживачів, які або люблять все незвичне або люблять гарно провести час в закладах, де розділяють їх інтереси.

Список використаних джерел:

1. Граділь А., Язвінська Н. Міжнародний та вітчизняний досвід розвитку формату «арт-кафе»: особливості, тенденції, фактори успіху. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/82511/78079/173677> (дата звернення 17.11.2023).

РОЗВИТОК БІБЛІОТЕЧНОЇ РЕКЛАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Власова Валентина

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Крячок Тетяна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У часи великих випробувань книги залишаються надійними супутниками, які допомагають та надихають. Відкриті бібліотеки, які продовжують свою роботу, вкладають в наших громадян віру в світле майбутнє та підтримують моральний дух читачів. В умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну та оголошення військового стану по всій країні, бібліотечна галузь повинна залишатися культурним опором та підтримувати духовну силу українського народу.

На травень 2023 року понад 600 бібліотек постраждали внаслідок бойових дій та окупації. Після підриву Каховської дамби росіянами 10 бібліотек Херсонщини підтопило. 89 повністю зруйнованих бібліотечних будівель або приміщень, в яких вони були розташовані. Найбільше, 30 – у Харківській області. Орієнтовний розмір втрат, завданих публічним бібліотекам оцінюється не менше, ніж у 66,6 млн грн [1].

Важливим напрямком діяльності бібліотек у цей період є утвердження себе як головних інформаційних центрів громади.

Безумовно, бібліотеки – це важливі ресурси для громад, але в умовах турбулентного зовнішнього середовища їм також необхідно розвивати ефективну рекламну діяльність, щоб залучити нових користувачів та підтримати інтерес до своїх послуг.

Фундаментальних досліджень в галузі реклами для бібліотек недостатньо. При цьому обсяг інформації, доступної у бібліотеках, неперервно зростає. В Україні перші спроби теоретичного вивчення маркетингу в бібліотеках були проведені Л. Петровою, Г. Саприкіним, О. Башуном, А. Чачко та Г. Г. Міщенко.

У вітчизняному бібліотекознавстві проблеми бібліотечної реклами активно почали розроблятися лише останні 15-20 років. Сучасними дослідниками опрацьовано окремі аспекти проблеми: форми реклами, імідж, фірмовий стиль бібліотек, технології окремих видів реклами. Згідно з термінологічним словником, «реклама бібліотеки – інформація про бібліотеку, її фонди та можливості з метою підвищення популярності 18 бібліотеки» [2].

Бібліотечна реклама – реклама бібліотечних ресурсів, послуг та продукції, що здійснюється бібліотекою або бібліотечною корпорацією,

комплекс заходів та засобів, що впливають на споживача інформації у бажаному для бібліотеки напрямку.

Існують два різні види бібліотечної реклами: цільова (адресна) і престижна. Адресна реклама інформує населення про бібліотеку та її розташування і це насамперед вивіска на будівлі бібліотеки. Престижна бібліотечна реклама визначається своєрідним підходом, спрямованим на встановлення бібліотеки як солідного та професійного партнера для різних категорій користувачів та організацій. Цей вид реклами має за мету не лише залучення уваги окремих осіб, але й формування враження про бібліотеку як важливого елемента культурного та освітнього середовища. Престижна бібліотечна реклама виступає не лише як інструмент привертання уваги, але і як засіб формування стійкого та впізнаваного іміджу, сприяючи розвитку та підтримці культурного капіталу в сучасному світі. Основні вимоги до якісної бібліотечної реклами подані на рисунку 1.



Рис. 1. Вимоги до якісної бібліотечної реклами

Джерело: узагальнено авторами за [3]

У бібліотечній сфері використовують різноманітні види реклами для привертання уваги читачів та підтримки інтересу до бібліотеки. Наведемо основні з них:

1. Соціальні мережі: Бібліотеки активно використовують соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, Instagram і т.д., для публікації новин, подій, рекомендацій і інших важливих інформаційних матеріалів.

2. Електронна пошта: Розсилка електронних листів може бути ефективним способом повідомлення читачів про нові надходження, заходи та інші події.

3. Реклама в місцевих ЗМІ: Оголошення та статті в місцевих газетах, радіо чи телебаченні можуть привертати увагу місцевого населення.

4. Партнерства з іншими установами: Співпраця з іншими установами, такими як школи, місцеві компанії чи громадські організації, може допомагати в рекламі бібліотеки серед різних груп населення.

4. Організація заходів та програм: Проведення заходів, таких як лекції, семінари, круглі столи, читання для дітей і т.д., є не тільки чудовим засобом освіти, але й ефективним методом привертання уваги до бібліотеки.

5. Інтернет-реклама: Розміщення банерів та іншої інтернет-реклами на місцевих вебсайтах, форумах і інтернет-платформах.

6. Створення власного вебсайту: Бібліотеки можуть використовувати власний вебсайт для розміщення інформації про свої послуги, ресурси та події.

Отже, в умовах нестабільності та турбулентності особливо важливо визначати ключові потреби та очікування аудиторії, а також швидко реагувати на виклики. Розвиток бібліотечної реклами повинен базуватися на глибокому розумінні специфіки сучасного суспільства, його цінностей та тенденцій. Використання сучасних засобів комунікації, цифрових технологій та інтерактивних форматів може забезпечити ефективний контакт із сучасним читачем. Крім того, важливо активно вивчати та впроваджувати успішні практики інших бібліотек, а також підтримувати співпрацю та обмін досвідом в галузі бібліотечного маркетингу.

Список використаних джерел:

1. ПБ України в умовах російської збройної агресії: результати IV етапу дослідження. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=7627&fbclid=IwAR2oPw585NmMQHautw856RlmbmJVdoDqfvvhUY2j7t8yypgDqUraLPXwiX60> (дата звернення: 15.11.2023).

2. Словник основних термінів з бібліотечно-інформаційної діяльності / уклад. М. В. Безрука. 2-ге вид., доповн. Івано-Франківськ: НТБ ІФНТУНГ, 2016. 92 с.

3. Сучасні інструменти бібліотечної реклами і маркетингу URL: https://gurt.org.ua/uploads/news/2012/12/27/skarbnycia_11.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

ТЕАТРАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО В ДОБУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Воронова Надія

доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри філософії, історії та
соціально-гуманітарних дисциплін
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»
м. Слов'янськ / Дніпро, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7957-1655>

Главчева Ганна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 013 Початкова освіта. Мистецтво
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»
м. Слов'янськ / Дніпро, Україна

Згадова Оксана Дмитрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 013 Початкова освіта. Мистецтво
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»
м. Слов'янськ / Дніпро, Україна

Віртуальна реальність проникла у всі сфери нашого життя. Плине час, розвивається та збагачується світ технологій. Він стає реальністю, а в деяких сферах додає можливості, робить наші уявлення та фантазії живими, надихає в них життя. Мистецтво надихає життя мріями, вигадками, спогадами, снами які реалізуються в цифрових технологіях

Взагалі, XR це перехресна реальність, вона містить в собі великий спектр технічного доповнення і забезпечення, яке дає можливість творити щось для VR – віртуальної реальності, AR – доповненої, MR – змішаної, CR – кінематичної та багатьох інших реальностей. Актуальність даної розвідки не викликає сумнівів, адже технології в сучасному та майбутньому будуть довоза нас. Митцям віртуальна реальність пропонує творити в новому жанрі, новими методами, технологіями, за новими правилами та дивитися на все по-іншому. Цифрові технології в мистецтві об'єднують в собі знання з історії та теорії мистецтва, естетики, культури. Сьогодні доповнюються новим, технологічним, нетиповим, що створює новий спосіб художнього вираження та неповторну, унікальну естетику. Так, Мультидисциплінарним міжнародним фестивалем сучасного мистецтва ГогольFest та Центром сучасного мистецтва «Дах» (м. Київ) започатковано онлайн-лабораторії з пошуку цифрових рішень GF_LSD та програму показів [1].

Вищезгадане представляється як пісня, вона лине та обволікає нас, ми фантазуємо, бачимо, відчуваємо вплив новітніх технологій в мистецтві, але чи не вб'є воно його? Метою аналізу обрано театральне мистецтво. Це чарівний вид сценічного мистецтва, який відображає повсякденне життя в сценічній дії, а

дії виконують актори. Щоб відтворити якийсь певний час в дії потрібні декорації. Раніше все робили власноруч із паперу, дерева, текстилю, це займало багато часу. На сьогоднішній день, VR-технологіям легше відтворити часові особливості нашої історії, культури, мистецтва. Разом з тим, спростивши один аспект – полегшуючи роботу людям, цифрові технології взагалі можуть витіснити їх, і чи буде тоді театр – справжнім театром, а не подобою кіно? Як же сьогодні виглядає театр, які особливості сучасного театру, як нова епоха пустила коріння в творчу сферу нашого життя. Виокремимо приклади поєднання цифрових технологій та мистецтва, щоб точніше розкрити поставлені питання.

Що таке цифрові технології в театральному мистецтві? Це спосіб забезпечення взаємодії актора, діяча з глядачем. Їх використання – один з методів створити атмосферу спілкування з тими, хто хоче понурити в світ нової вистави. Акторка, PR-менеджерка харківського плейбек-театру «Вахтери», актор одеських плейбек-театрів «Відтинки Синього» та «Все може бути» та актор проекту «Чоловічий плейбек в Україні» та київської плейбек-студії «ТуМач» про плейбек-театр розробляють та пропонують онлайн-перформанси[2] та розмірковують, чи є перспектива у такого формату.

Віртуальна реальність не може домінувати, її не може бути більше, ніж людських дій, вони мають відповідати темі пропонованої історії. Цифрові технології включають в себе мультимедійні засоби, що певною мірою замінюють музику, ландшафт, світло, ритм, картини, темп постанови, візуальні ефекти, а іноді і костюми акторів. Все наведене адаптують постановники, сценаристи, творці під свої задуми, створюють простір для співіснування акторів. Сучасний театр стає синтетичним через процес виробництва спектаклю, бо для вирішення художніх задумів використовують цифрові технології і через це модифікується сам театр. Сьогодні театр не просто модернізує свої п'єси та приміщення, а й навіть виходить у світ діджиталу [3]. Метою нової дії є повне зникнення небачної стіни між діячами та аудиторією, їх повному занурені в світ вистави. Глядачі стають майже співтворцями, які хочуть та можуть впливати на розвиток визначеної сцени. Подібні можливості має асоціативний екран, вбудований у декорації, який роблять "зіркою" театрального перформансу, але не віддають цьому весь час, воно тільки більше розкриває гру задіяних осіб.

Окрім цього, за допомогою технологій змінюють дизайн приміщення. В цьому вбачаємо позитивні тенденції, адже під час репетицій можна відразу змінити колір текстури чи змінити розмір об'єктів, грати світлом, його кольором, інтенсивністю, кутом, що позитивно впливатиме на подію. Такий вплив цифрових технологій змінює структуру театральної вистави і у великому сенсі зорових образів, що створюють світ фантазій. Сучасний режисер має знати як працювати з цифровими приладами, також, він повинен бути освіченим у мистецтві. Поєднавши ці дві сфери з'являється нова театральна мова, стилістика, нова мультимедійна культура.

Список використаних джерел:

1. ГогольFest і «Дах» представили новий театральний онлайн- проєкт // Укр. літ. газ. : [інтернет-версія]. 2020. 19 листоп. Назва з екрана. Текст. і граф. дані. URL: <https://litgazeta.com.ua/news/hoholfest-i-dakh-predstavlyly-novyj-teatralnyj-onlajnproekt/> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Волкова, Аліса. Акториграють твою історію. Що таке плейбек-театр та як відбуваються перформанси / Аліса Волкова, Андрій Утенков, Віталій Глиняний-Жук ; [розмовляла] Е. Chernomorchenko // Bit.ua : [онлайн-журнал]. 2020. 16 листоп. Назва з екрана. Текст. і граф. дані. URL: <https://bit.ua/2020/11/playback-theater/>. (дата звернення: 10.11.2023).
3. Биковська, Анастасія. Комедійний, драматичний та імерсивний: які бувають театри // Bit.ua : [онлайн журнал]. 2020. 30 жовт. Назва з екрана. Текст. і граф. дані. URL: <https://bit.ua/2020/10/yaki-buvayut-teatry/> (дата звернення: 00.11.2023).

ДИЗАЙН ІНТЕР'ЄРУ АРТ-БІБЛІОТЕКИ «ПРОМІНЬ»

Герасимчук Альона

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Антонович Євген

професор, завідувач кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID ID:<https://orcid.org/0000-0001-5721-4489>

Актуальність теми. Арт-бібліотеки відіграють важливу роль у поширенні знань та розуміння мистецтва. Вони також є важливими культурними центрами, які пропонують різноманітні програми та заходи для людей різного віку та інтересів. У міру того, як технології розвиваються, люди все частіше споживають мистецтво в цифровому вигляді. Арт-бібліотеки допомагають людям взаємодіяти з мистецтвом в реальному світі, пропонуючи експозиції, майстер-класи та інші програми. Дизайн інтер'єру арт-бібліотеки відображає її унікальну функцію. Він є інноваційним і привабливим, для того щоб зацікавити відвідувачів і спонукати їх до вивчення мистецтва.

Мета дослідження – вивчити вимоги до простору, який заохочує до творчості та інновацій.

Інтер'єр повинен бути інклюзивним і доступним для людей різного віку та здібностей. Він також повинен бути зручним для навчання та дослідження. Для проєктування інтер'єру арт-бібліотеки потрібно враховувати наступні фактори.

Природне освітлення є важливим для створення сприятливого середовища для навчання та творчості. Арт-бібліотека має багато вікон, які

дозволяють природному світлу проникати всередину. Для збільшення простору та світла використовуються меблі зі скляними або прозорими вставками, світловідбиваючі матеріали, такі як біла фарба або глянцева плитка, які відбиватимуть більше природного світла всередину приміщення. Також природне освітлення допомагає заощадити електроенергію, особливо вдень, що є актуальним для таких проєктів [1].

Організація простору: арт-бібліотека добре організована, щоб користувачі могли легко знайти те, що їм потрібно. Для цього будуть добре сплановані полиці. Інклюзивність: арт-бібліотека є доступною для людей різного віку та здібностей. У бібліотеці зручні меблі, підйомники та інші засоби доступності.

Яскраві кольори та текстури створюють енергійне та творче середовище. Вони також допомагають виділити певні області бібліотеки, привернути увагу до певних творів мистецтва. Наприклад, використовувати яскраві кольори для акцентних стін або меблів. Також використовувати текстуровані матеріали, такі як бетон, дерево або метал, щоб додати візуальну цікавість до інтер'єру.

Природні елементи, такі як рослини та деревина, додають тепло та затишок до інтер'єру. Вони також створюють відчуття спокою та умиротворення. Наприклад, можна розмістити рослини в оригінальних вазонах навколо бібліотеки або використовувати дерев'яні меблі та обробку [2].

Зручні місця для роботи та навчання: арт-бібліотека має достатньо місця для роботи та навчання, а також зручні стільці та столи. Це допоможе людям залишатися зосередженими та продуктивними.

Простір для виставок та презентацій: арт-бібліотека має простір для виставок та презентацій, щоб користувачі могли бачити роботи інших людей. Це також допомагатиме стимулювати творчість і інновації. Для цього передбачено галерею, залу для виставок, де можна демонструвати твори мистецтва [3].

Інклюзивний та доступний простір: арт-бібліотека є доступною для людей різного віку та здібностей. Вона має широкі проходи, пандуси та обладнання для людей з обмеженими можливостями для того щоб забезпечити доступ до всіх поверхів бібліотеки, а також зручні меблі, які підходять для них [4]. При проєктуванні арт-бібліотеки враховуємо ці фактори для створення простору, який максимально ефективним та корисним для користувачів.

Інтер'єр Бібліотеки Гейзел (Каліфорнійський університет у Сан-Дієго, США) був с проєктований архітектором Вільямом Перейрою. Він є яскравим прикладом того, як дизайн інтер'єру може бути використаний для створення сприятливої атмосфери для навчання, творчості та відпочинку. Вона має відкритий план, що дозволяє створювати відчуття простору та свободи. Стіни бібліотеки пофарбовані в яскраві кольори, а меблі виконані з різних матеріалів, таких як дерево, метал та пластик. Однією з найунікальніших рис інтер'єру Бібліотеки Гейзел є її оригінальні ліфтові шахти (Рис.1).

Бібліотека Ліюань розташована в невеликому китайському селі Цзяоцзехе, є однією з найекологічніших бібліотек у світі. Вона була відкрита

2012 р. і названа на честь місцевого художника Лі Юань. Бібліотека Ліюань повністю виготовлена з натуральних матеріалів, таких як дерево, скло й глина. Стіни бібліотеки виконані з бамбука, а меблі – з дерева та ротанга. Також бібліотека не має електричного освітлення. Вона повністю освітлюється природним світлом, яке проникає через великі вікна (Рис.2).



Рис. 1. Бібліотека Гейзел



Рис. 2. Бібліотека Ліюань

Висновки. Отже, дизайн інтер'єру арт-бібліотеки є важливим фактором її успіху. Правильно спроектований інтер'єр створює сприятливе середовище для навчання, творчості та відпочинку, а також підкреслює унікальність бібліотеки та її колекцій.

Список використаних джерел:

1. Бурмака В. Підвищення енергоефективності суміщеного освітлення будівель з урахуванням енергетичного балансу приміщень, 2020. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32352> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Естетичне оформлення бібліотеки. Київ, 1994.
3. Крохмаль І. Імідж сучасної бібліотеки. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-14.10.2022.54> (дата звернення: 21.11.2023).
4. Мартюшова О. Інформаційно-ресурсний центр для людей із обмеженими можливостями в публічній бібліотеці. *Бібліотечна планета*. 2011. №2 (52). С.24–25.

РОЗВИТОК СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПОСТВОЄННИЙ ЧАС

Груця Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Легейда Сергій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Семенчук Тетяна, к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Розвиток соціально-культурних організацій у післявоєнний період відіграє вирішальну роль у зціленні, примиренні та зміцненні соціальної єдності в постраждалих суспільствах. Ця анотація висвітлює ключові стратегії, які можна застосувати для підтримки розвитку цих організацій.

Сприяння освіті та обізнаності є ефективним засобом виховання толерантності, розуміння та поваги. Інтеграція модулів з розбудови миру, розв'язання конфліктів і прав людини до шкільної програми навчає молоде покоління про важливість культурного розмаїття та наслідки війни. Крім того, організація інформаційних кампаній і культурних заходів допомагає поширювати ці знання серед широкої громадськості.

Залучення молоді до соціокультурного розвитку є першочерговим. Інвестиції в молодіжні програми, які дають їм змогу стати активними учасниками змін, розвивають їхні лідерські навички та сприяють діалогу між поколіннями. Такий підхід забезпечує безперервність зусиль соціокультурного розвитку.

Співпраця з державними установами, громадськими організаціями та міжнародними організаціями посилює вплив соціально-культурних ініціатив. Об'єднання ресурсів, досвіду та мереж через партнерство підвищує ефективність післявоєнної реконструкції та зусиль з розбудови миру.

Нарешті, моніторинг та оцінка прогресу ініціатив соціально-культурного розвитку забезпечує їх постійну ефективність. Регулярні оцінки дозволяють вносити коригування та вдосконалення, а залучення зацікавлених сторін і спільноти сприяє прозорості та підзвітності.

Розвиток соціально-культурних організацій у післявоєнний період потребує ретельного планування та впровадження для сприяння зціленню, примиренню та соціальній єдності. Можна застосувати такі стратегії:

1. Сприяти діалогу та примиренню.
2. Сприяти інклюзивності та різноманітності.
3. Забезпечити зцілення травм і підтримку.
4. Зберігати культурну спадщину.
5. Сприяти освіті та обізнаності.
6. Залучати молодь і майбутні покоління.
7. Співпраця з іншими організаціями та зацікавленими сторонами.
8. Сприяти економічному розвитку.
9. Моніторинг і оцінка прогресу:

Війна неминуче закінчиться перемогою українського народу, після війни потрібно буде відновлювати економіку країни, зокрема туризм. Для цього необхідно сформулювати нову стратегію розвитку туризму, спрямовану на задоволення потреб населення в туризмі, відпочинку, розвагах, оздоровленні,

що сприятиме розширенню соціальних і культурних інтересів людей. Розвиток громад в регіоні, загальне зростання сталого розвитку в сільській місцевості, популярність активного туризму в південних регіонах України та впровадження місцевих ініціатив, пов'язаних із цікавими туристичними маршрутами в різних напрямках з водного та географічного аспектів Територіальний область [1, с. 156].

Спалах пандемії коронавірусу COVID-19 на початок 2020 р. та повномасштабне вторгнення військ РФ в Україну 24 лютого 2022 р. спричинили значний тиск на світову економіку, але найбільш незахищеним виявилась сфера туризму, яка є однією із найбільш постраждалих секторів економіки.

За перші півроку 2020 р. кількість подорожуючих у світі знизилася на 56% порівняно з аналогічним періодом 2019 р. За оцінками Всесвітньої туристської організації ООН, загальне скорочення кількості в'їзних міжнародних потоків туристів у всьому світі в 2020 р. скоротилося від 58% до 78%, залежно від протиепідеміологічної політики країни та кількості захворівших [2, с. 8073-8074].

Стратегія сталого розвитку туризму як частини економічного середовища системи географічного регіону південного регіону України, заснована на застосуванні соціокультурної моделі туризму Ж. Жафарі, спрямована на підвищення зайнятості місцевого населення, створення додаткових робочих місць, завантаження готелів, ресторанів, проведення анімаційних заходів створюють сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій. Системно проаналізувати особливості застосування інноваційних технологій регіонального туризму, сформувані низку можливостей і пріоритетних напрямів розвитку туризму та реалізувати їх у поєднанні з регіональними особливостями. Геосистеми Південного регіону.

Реалізація стратегії доповнить підхід до ефективного використання існуючого туристичного потенціалу південного регіону на основі принципів сталого розвитку та георегіоналізму [3, с. 303].

Також необхідно розробити механізм створення висококонкурентного регіонального кластеру, що реалізовуватиметься через стратегічне партнерство між владою, громадами та підприємствами туристичного бізнесу усіх форм власності, що пов'язуватимуть виробників затребуваного і якісного комплексу послуг (турагенти, розміщення, транспорт, харчування, екскурсії, шопінг, освітні й наукові установи) з метою об'єднання зусиль для перетворення індустрії туризму на прибуткову та високоефективну галузь економічного та соціокультурного середовища геотериторіальної системи південного регіону України у післявоєнний час [4, с. 66-67].

Щоб врятувати свої родини, люди виходили на перезавантаження та зниження рівня небезпеки, а більшість українців навіть вперше покидали домівки, щоб поїхати туди, куди роками не могли поїхати через брак часу чи коштів у мирний час. Тому можна вважати, що український туризм ще живий і лише тимчасово змінився [5].

Післявоєнне середовище є унікальним, і стратегії мають бути адаптовані до конкретних обставин. Вирішальне значення для розвитку післявоєнної соціокультурної організації мали гнучкість, адаптивність і довгострокова перспективність.

Таким чином, стратегії розвитку соціально-культурних організацій у післявоєнний період мають вирішальне значення для загоєння ран, сприяння соціальної згуртованості, збереження культурної спадщини, просування освіти та обізнаності, розширення можливостей окремих осіб і громад, залучення молоді та побудови мереж співпраці. Впроваджуючи ці стратегії, суспільства можуть рухатися до більш мирного, інклюзивного та стійкого майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Бойко В.О. Геопросторові аспекти та стратегія розвитку туристичного бізнесу в Південному регіоні України у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка 13 (2022): 155-162.
2. Lyulyov O., Us Y., Pimonenko T., Kwilinski A., Vasylieva T., Dalevska N., Polcyn J., & Boiko V. The Link between Economic Growth and Tourism: Covid-19 Impact. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA) 4–5 November 2020 / S. Khalid, S. Soliman (ed.). Granada: IBIMA Publishing, 2020. P. 8070–8086.
3. Kyrylov Y., Hranovska V., Boiko V., Kwilinski A., & Boiko L. (2020), International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration into the Global Tourism Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 13 (12), 303.
4. Бойко В.О. Розвиток зеленого туризму у південному регіоні. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч. (12–13 лютого 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 65–68.
5. День туризму 2022 разом з Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/927/den-turizmu-2022-razom-z-visit-ukraine>.

ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ РОБОЧОГО ЗАТИШКУ: ОФІС «ІДЕЯ СТУДІЯ»

Грушко Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна

Петрушевська Христина

магістр з дизайну, ст. викл. кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1328-1406>

Актуальність теми. У сучасному бізнесі офісне середовище є ключовим фактором впливу на продуктивність, задоволеність та здоров'я працівників. Ретельно вивчене і продумане оформлення офісного простору здатне забезпечити ефективність та комфорт в робочій атмосфері. Ефективне планування простору, правильна акустика, зручні меблі, правильне освітлення та використання кольорів і матеріалів – усе це може істотно підвищити або знизити продуктивність праці.

Мета дослідження –проаналізувати вимоги до дизайну, які не лише відповідають потребам компанії, а й створюють затишну та мотивуючу атмосферу для роботи.

Аспекти, що враховуються в цьому проєкті, охоплюють вибір кольорової палітри, розміщення робочих зон, оптимізацію простору та використання ергономічних меблів та дизайнерських вирішень.

Створення робочого затишку через майстерність офісного дизайну – це важливий процес, спрямований на створення комфортного та ергономічного робочого середовища для працівників компанії. Це дослідження передбачає аналіз потреб персоналу та побажань у створенні офісного простору, який сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників. Цей проєкт спрямований на покращення якості життя працівників через створення сприятливого робочого середовища, де вони можуть зосереджено працювати та почувати себе комфортно (Рис. 1). Від цього виграє як сам персонал компанії, так і сама організація через підвищення ефективності та збереження талановитого персоналу. Психологічний комфорт – наявність робочого середовища, яке стимулює творчість, сприяє зміцненню командного духу та знижує рівень стресу серед працівників. Сучасні компанії використовують дизайн офісу як спосіб показати свої цінності та культуру компанії, що може вплинути на сприйняття бренду зовні. Дослідження показують, що комфортне робоче середовище позитивно впливає на фізичне та психічне здоров'я працівників, зменшуючи стрес та підвищуючи загальний рівень задоволеності.



Рис. 1. Дизайн офісу “Qubstusio”, США

Висновки. Розглянуто елементи офісного дизайну, що включають до себе розміщення робочих зон, вибір кольорової палітри, освітлення, акустику, а

також вплив структури простору на комунікацію та співпрацю між співробітниками. Передові технологічні рішення у сфері офісного дизайну, сучасні інновації використовують для створення ергономічного та зручного робочого середовища. Отже, створення робочого затишку не лише покращує робоче середовище, але й є стратегічним інвестуванням в успіх та ефективність компанії через задоволення та продуктивність персоналу.

Список використаних джерел:

1. CoyleD. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. NewYork: Random House, 2018. P.187.
2. Partner Design. URL: <https://partner-design.com.ua/ua/duzayn-interery/dizayn-ofisu> (дата звернення 13.11.2023).

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ДИЗАЙНУ ЗАМІСЬКИХ ГОТЕЛІВ

Гура Катерина

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Прищенко Світлана

д. мистецтвознавства, к. т. н. (з техн. естетики), професор кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3482-6858>

Актуальність теми. проектування готелів – це складний та багатогранний процес, що вимагає глибокого аналізу, творчого підходу та ретельного планування[2]. Будь то невеликий заміський готель десь біля мегаполісу, або розкішний курорт, вони повинні задовольнити потреби гостя – які саме, це потрібно спочатку вирішити до початку проєкту. Адже такий дизайн формує загальне враження і досвід перебування в заміському готелі. Левова частка враження про поїздку припадає на те, в якому готелі зупинялася людина, адже інтер'єр говорить про високу якість обслуговування, даючи зрозуміти гостям, що вони зробили правильний вибір.

Мета дослідження – проаналізувати особливості дизайну заміських готелів, зокрема екологічні аспекти проектування.

Дизайн заміських готелів може бути унікальним через акцент на особливий характер і атмосферу, яка повинна відповідати місцевості і способу життя, який пропонує готель. Перелічимо деякі особливості, які можна врахувати при розробці дизайну інтер'єрів для заміських готелів.

Перевага натуральних матеріалів: використання натуральних матеріалів, таких як камінь, дерево, бурштин, лляні тканини і т.д. сприяють створенню природної і затишної атмосфери.

Розробка ландшафтного дизайну: важливо враховувати околиці готелю, створюючи гармонію з природою через дизайн садів, патіо, терас.

Місцевий колорит і культура в дизайні: використання кольорів, тканин, меблів і декору, які відображають місцеву культуру і традиції. Такі готелі більше привертають увагу, ніж звичайні готелі з простим комфортним дизайном.

Розробка простору для відпочинку та релаксу: створення комфортних зон відпочинку, наприклад, відкритих веранд, спа-зон, відкритих терас з видом на природу.

Підкреслення унікальних особливостей: якщо місцевість відома чимось відома (наприклад, виноробство, унікальна кухня, історія), можна підкреслити ці особливості за допомогою дизайну. Поєднуючи особливість місцевості з проектуванням готелю, в такий спосіб «впишемо» готель до певної місцевості.

Екологічні рішення: застосування екологічних технологій і матеріалів для створення дизайну, який відповідає концепції сталого розвитку. По можливості, в проектах бажано використовувати альтернативні джерела світла або технології відновлюваних ресурсів.

Розробка гнучкості та універсальності простору: створення просторів, які можна використовувати для різних цілей (наприклад, організація заходів, наукових конференцій, ділових зустрічей, сімейних канікул, вікенд для закоханих тощо).

Це всього лише кілька ідей, але дизайн заміських готелів може бути дуже різноманітним й унікальним, залежно від контексту, місця розташування і загальної концепції готелю (Рис. 1).

Готель може бути екологічним і стильним водночас. Ми всі усвідомлюємо шкоду навколишньому середовищу, яка сталася за ці роки. Багато галузей промисловості запровадили стійкі методи збереження навколишнього середовища, і індустрія гостинності не відстає в цьому екологічному прагненні.

Екоготелі потребують фінансових вкладень. У цьому мінливому світі, якщо ми не змінимо свій вибір, можемо опинитися в катастрофічній ситуації. Екологічно чисті готелі – це ті, які використовують стійкі способи та продукти для захисту навколишнього середовища [3]. Вони практикують екологічний спосіб життя з органічними продуктами та чистою енергією.

Існують організації які займаються розробкою і впровадженням систем екологічного менеджменту. Серед них «British Airways Holidays» (BAH), «Certification for Sustainable Tourism» (CST), «Green Globe», «Green Key», «НАС Green Leaf», «HVS Eco Services», «Touristik Union International» (TUI), «Green Hotel» («Зелений готель»). Ці організації присвоюють готелям знак якості, що засвідчує відповідність послуг установи екологічним вимогам [4]. Така різноманітність екологічних програм сертифікації готелів передбачає, що охорона навколишнього середовища та енергозбереження хвилює все більше людей, а екотуризм набирає обертів по всьому світу [5].

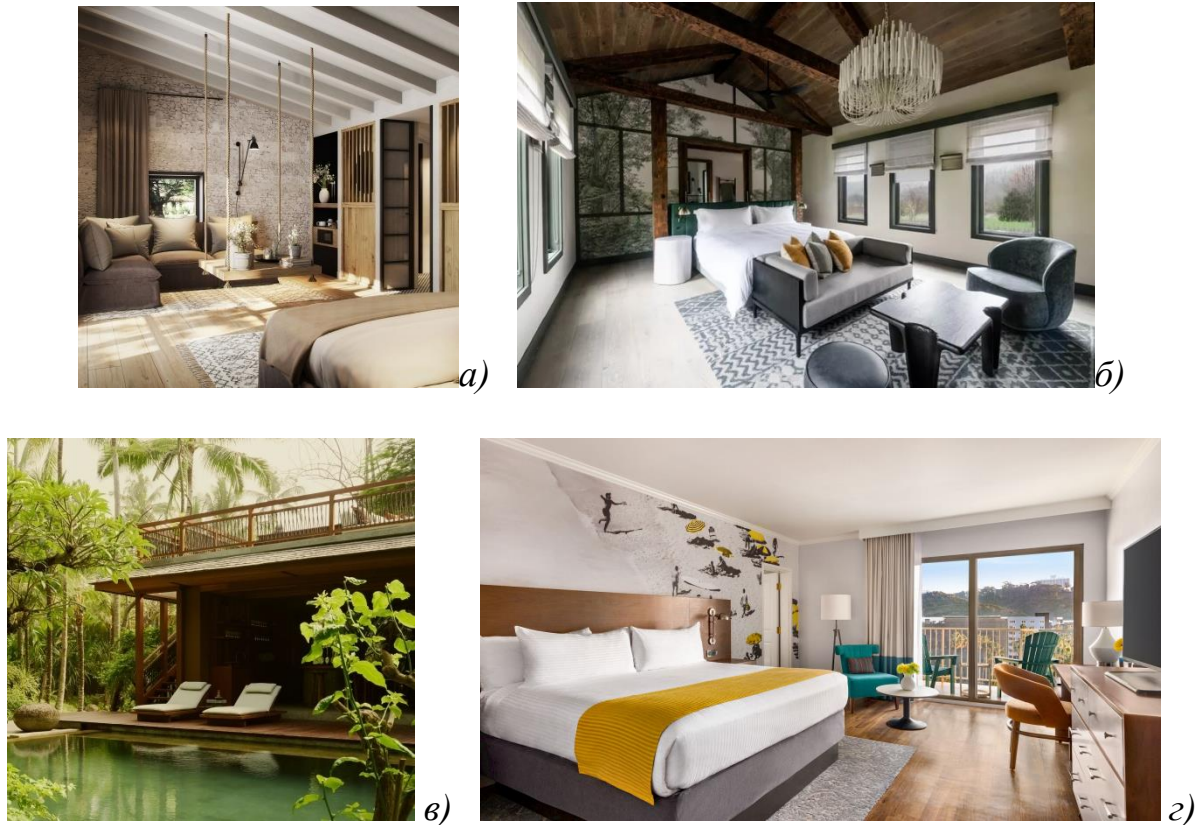


Рис. 1. Інтер'єри замських готелів:

- а) Terra Dominicata, Іспанія; б) готель The Inn, США;
в) Загублений Лінденберг, Індонезія; г) готель Circle North, США

При проектуванні замського готелю заєкоконцепцією важливо враховувати низку ключових особливостей, спрямованих на збереження навколишнього середовища і забезпечення сталого розвитку. Ось деякі з них:

Використання еко-матеріалів: вибір природних, поновлюваних і відповідально добутих матеріалів для будівництва, таких як деревина з керованих лісів, бамбук, перероблені матеріали тощо.

Енергоефективність: використання енергозберігаючих систем, таких як сонячні батареї, енергоефективне освітлення, теплоізоляція для зменшення споживання енергії.

Системи водозбереження: монтаж систем збору дощової води, очищення стічних вод, використання водозберігаючих технологій в сантехніці.

Мінімізація відходів: застосування принципів переробки матеріалів, утилізація будівельних відходів, використання перероблених або біорозкладних матеріалів.

Інтеграція з природним середовищем: дизайн, що враховує ландшафтні особливості, максимальне використання природного освітлення та вентиляції, створення просторів для відпочинку у природі.

Еко-дружні сервіси та продукти: популяризація місцевої еко-культури через пропозицію місцевих страв, продуктів та послуг, спрямованих на збереження природних ресурсів.

Освіта гостей: залучення гостей до екоініціатив, надання інформації про енергозбереження та водозбереження, роздільний збір відходів тощо [1].

Ці принципи можуть відрізнятися залежно від конкретного місця розташування тамети проекту, але вони допоможуть створити заміський готель, що сприяє екологічній стійкості і забезпечує комфортне перебування гостей без шкоди природі.

Висновки. В результаті аналітично-дослідницької роботи визначено основні риси дизайну заміських готелів. Розглянуто концепцію екологічного готелю та принципи розробки та оформлення інтер'єрів заміських готелів. Крім того, вивчалися екологічні організації, що займаються впровадженням систем екологічного менеджменту, а також систематизують екологічні вимоги і надають знак якості. Остаточо сформувалася дизайн-концепція заміського готелю «КРАТЕР». Надалі ця тема буде розширена і поглиблена.

Список використаних джерел:

1. Прищенко С. проект «ЕКО-культура» для соціальних змін. *Актуальные научные исследования. От теории к практике* [Aktualne naukowe badania. Od teorii do praktyki] : матер. Міжнар. Наук.-практ. конф. Люблін, 2017. С.5–8.
2. Hotel design: main stages and principles. URL:<https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/proektirovanie-gostinits-osnovnie-etapi-i-printsipi/> (дата звернення 13.11.2023).
3. 10 ways to create sustainable and eco-friendly hotels. URL: <https://www.hotelierindia.com/operations/10-ways-t%E1%84%B5Co-create-sustainable-and-eco-friendly-hotels> (дата звернення 13.11.2023).
4. Hudz P. Cost-effectiveness of natural recreational resources. *Regional Economics*. 2007. №4. P. 148-155.
5. Bohdanowicz P. Environmental Awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. *International journal of hospitality management*. 2009. №6. P.36-52.

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКИХ СПОРТИВНИХ ШКІЛ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гуржій Наталія

д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4995-9548>

Арутюнянц Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

З початком повномасштабного вторгнення з боку росії в Україну фізична культура і спорт зазнала нищівних втрат, які призвели до позбавлення дітей можливості тренуватися та приймати участь в спортивних змаганнях Всеукраїнського та регіонального рівня, займатися улюбленими видами спорту.

Велика кількість тренерів призовного віку вступили до лав Збройних Сил України, Національної гвардії і на сьогоднішній день не можуть бути залученим до навчально-тренувального процесу в своїх школах.

Станом на 1 жовтня 2023 року, за інформацією Міністерства молоді та спорту, через повномасштабне вторгнення росії в Україні загинуло 467 спортсменів та тренерів, 32 спортсмени отримали поранення через воєнні дії, 28 – перебувають у полоні. Безвісти зниклими вважають 6 осіб.

Через атаки росіян та окупацію постраждав 351 спортивний об'єкт, зруйновано повністю близько 100. Найбільше зруйнованих об'єктів в Харківській та Донецькій областях.

У штатному режимі на сьогоднішній день працюють трохи більше 70% закладів фізичної культури і спорту, близько 30% тимчасово призупинили свою діяльність. Лише 45% спортсменів продовжують підготовку за місцем роботи закладів дитячо-юнацького та резервного спорту, близько 40% тренуються за кордоном. Більше ніж 120 тисяч спортсменів втратили можливість займатися обраним видом спорту та не мають можливості тренуватись. Орієнтовно, близько половини всієї кількості штатних тренерів-викладачів закладів дитячо-юнацького спорту працюють, з яких тільки дві третини в штатному режимі, а решта – дистанційно або за кордоном.

В умовах сьогодення фізичну культуру і спорт варто розглядати як один із засобів подолання наслідків постійного стресу дітей та дорослих якому вони піддаються майже щодня через російську збройну агресію проти України [1].

Ефективне управління дитячо-юнацькою спортивною школою не можливе без обґрунтованої кадрової політики. За умови досконало розроблених планів та дієвої оргструктури очікуваного результату не буде, якщо не буде ефективного управління персоналом.

Проведена оцінка кадрового потенціалу Запорізької ДЮСШ «Локомотив» дозволили визначити перешкоди в забезпечення зростання наявного кадрового потенціалу спортивної школи, які повинні бути усунуті шляхом створення комплексної системи управління кадровим потенціалом.

Одним з напрямків забезпечення дієвості вищезначеної системи має стати ефективна кадрова робота з тренерським складом, впровадження заходів щодо стимулювання його до професійного зростання та вмотивованості щодо забезпечення високих результатів учнями в змаганнях. Ще варто

використовувати інструменти прямої та непрямой матеріальної мотивації. Важливою передумовою результативного проведення тренувань і досягнення перемог вихованцями є комфортні умови для цього, а саме забезпечення меблями та сучасним обладнанням спортивних залів, роздягальень та тренерських кабінетів.

Вирішальне значення в забезпеченні успішного функціонування і розвитку дитячо-юнацької спортивної школи мають людські ресурси. Весь тренерський склад трудового колективу і директор повинні бути професіоналами своєї справи та мати як відповідні професійні та організаторські якості, так і особисті. Тренер в дитячо-юнацькому спорті не може бути аматором, тому що несе відповідальність за здоров'я дітей [3].

Суспільству, яке прогресує швидкими темпами, необхідні висококваліфіковані конкурентоспроможні співробітники, які взмозі ефективно виконувати всі управлінські рішення та постійно займатися своїм професійним розвитком, залишатися соціально та професійно мобільними.

Щоб відповідати всім перерахованим вимогам вже недостатньо мати вищу освіту, саме тому тренерам спортивних шкіл доцільно займатися своїм професійним зростанням. Батьки дітей очікують розвитку їх здібностей в обраному виді спорту, потрапляння до збірних команд України, розиток та формування здорового способу життя дитини та її самореалізації як спортсмена [3].

Саме тому, відповідно до наказу Міністерства молоді і спорту України раз в чотири роки кожен тренер-викладач ДЮСШ повинен пройти курсове підвищення кваліфікації. Фахівці і тренери без категорії для отримання другої категорії можуть підвищувати свою кваліфікацію вільно обравши заклад вищої освіти, який відповідатиме встановленим вимогам [1].

Дуже важливим напрямком в задоволенні потреб дітей в фізичній культурі та заняттях спортом має стати забезпечення ефективної роботи установ фізичної культури і спорту та дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

Саме тому, на наш погляд, керівництву вищезначених закладів доцільно зосередити увагу на реалізації наступних заходів:

- мотивування населення міста Запоріжжя та внутрішньо переміщених осіб до занять фізичною культурою і спортом;
- збереження кадрового потенціалу закладів фізичної культури і спорту та підвищення кваліфікації фахівців, тренерів та керівників;
- проведення місцевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів з дотриманням вимог безпеки в умовах воєнного стану;
- підтримка спортсменів у підготовці до участі у чемпіонатах Європи та світу;
- впровадження в Запорізькій області Електронного реєстру спортивних звань.

Жодна система управління не буде функціонувати ефективно, якщо не буде впроваджену дієву систему управління кадровим потенціалом, яка

орієнтуватиме кожного тренера на результат для досягнення цілей. Висока результативність роботи тренерів можлива за умови буде сформована їх зацікавленість в тих результатах, які сприятимуть задоволенню особистих потреб [3].

Список використаних джерел:

1. Наказ Міністерства молоді та спорту № 1270 від 22.03.2018. Про затвердження Змін до Положення про підвищення кваліфікації тренерів (тренерів-викладачів) та інших фахівців у сфері фізичної культури і спорту наказ від 13.09.2016 № 3520.
2. Офіційний сайт Комітету фізичної культури та спорту Міністерства освіти і науки України. URL: <http://sportmon.org/>
3. Ячнюк І.О. Особливості безперервної освіти вчителів фізичної культури на Буковині. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. пр.* Чернівці: 2012. вип. 620: Педагогіка та психологія. С. 200-205.

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА

Жабко Оксана

Завідувач комунального закладу «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 58 Харківської міської ради», м. Харків, Україна

Іванченко Наталія

Вихователь-методист комунального закладу «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 58 Харківської міської ради», м. Харків, Україна

Сьогодні суспільство чекає творчого, компетентного, здатного до інноваційної діяльності педагога, який може мобілізувати свій особистісний потенціал у сучасній системі освіти дошкільника та прагне до постійного вдосконалення своїх професійних умінь.

Забезпечення якості щоденної освітньої праці конкретного педагога, колективу закладу дошкільної освіти (ЗДО) в цілому та його результативності залежить від уміння керівництва організувати педагогічну роботу, управляти нею, орієнтуватися у великому обсязі літератури, вибирати з усіх представлених технологій найефективніші для реальних умов конкретного закладу дошкільної освіти.

Під якістю управління закладом дошкільної освіти розуміється сукупність властивостей і ознак, що визначають його гідність. Особлива роль приділяється управлінській майстерності. Від професійних умінь керівника, його здатності оперативно ухвалювати рішення, здатності націлювати колектив на безперервний розвиток, творче зростання залежить успішність розвитку закладу, його соціальний статус.

Управління професійним розвитком підвищення компетентності педагогічного колективу слід розглядати як один із найважливіших аспектів у рамках педагогічного менеджменту.

У науковій літературі широко використовується поняття «педагогічний менеджмент», яке за В. Крижко та іншими є комплексом принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності [1].

Керівник в зв'язку зі своїми функціями повинен бути наставником в організації, володіти самими різними формами професійного навчання. Тільки тоді ми можемо говорити про ефективний розвиток колективу.

Сучасні тенденції гуманізації змісту, методів і форм педагогічного процесу, впровадження нових підходів до становлення, розвитку і саморозвитку професійної компетентності вихователя ЗДО вимагають активної співпраці, опрацювання нових форм навчання, розробки нових технологій професійного зростання вихователя до рівня педагогічної майстерності впродовж життя.

Сучасний педагог повинен вміти працювати в умовах соціуму, котрий стрімко змінюється, розуміти, що тільки високий професіоналізм і творчість, ініціатива допоможе знайти місце і самореалізуватися в педагогічній професії.

Практика сьогодені потребує спеціаліста з новою свідомістю, нетрадиційним мисленням, здатного не просто вкласти у маленьку особистість суму знань, а забезпечити розвиток пізнавальної сфери, життєвої компетентності тощо.

Поняття «компетентність» (від лат. *competens* – належний, відповідний) означає сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності використовувати інформацію [2].

Під професійною компетентністю педагога розуміють особистісні можливості педагога, які дозволяють йому самостійно й ефективно реалізувати цілі педагогічного процесу. Для цього потрібно знати педагогічну теорію, вміти застосовувати її в практичній діяльності. Отже, педагогічна компетентність – це єдність теоретичної і практичної готовності педагога до здійснення педагогічної діяльності [3].

Професійна компетентність педагога ЗДО – важлива умова оптимізації процесу розвитку в дошкільника емоційної врівноваженості, адекватності, компетентності, певної соціальної позиції. Від особистісного і професійного рівня педагога ЗДО значною мірою залежить характер входження дитини перших шести років життя до довкілля, до світу людських взаємин.

Дослідження І. Бега, А. Богуш, В. Бондаря, І. Зязюна, Е. Карпової, В. Кузя, Т. Танько та ряду інших авторів підтверджують думку про те, що поняття професійної педагогічної компетентності є складнішим, ніж загальне поняття «професійна компетентність». Так, І. Зязюн підкреслює, що крім знань і вмінь, педагогові необхідні певні особистісні якості, адже він сам є засобом

впливу на дитину. Крім того, формування підростаючої особистості значним чином залежить від спрямованості педагога, його поведінки, яка безпосередньо впливає на дитину, віддзеркалюючись у її підсвідомості. Отже, специфіка структури професійної компетентності вихователя полягає в урахуванні професійно значущих якостей особистості.

Професійна компетентність вихователя закладу дошкільної освіти характеризує його здатність виконувати професійні задачі діяльності на основі фахових знань і умінь, що інтегруються з розвитком особистісних професійно значущих якостей, серед яких провідними є любов до дітей, що поєднується з вимогливістю, емпатією та комунікативністю.

Рівень професійної компетентності має розглядатися як змістовна характеристика діяльності педагога, а процес самовдосконалення, професійного зростання – як розвиток, зміна якісно своєрідних етапів діяльності.

Гуманізація дошкільної освіти, перехід до особистісно-орієнтованої педагогіки, поява варіативних програм і технологій, що супроводжуються глобальними та лавиноподібними інноваційними процесами, потребує переходу педагогів на новий рівень взаємодії з дітьми, опанування ними нових теоретичних знань і педагогічних технологій. Тому й зросли вимоги до особистісних якостей педагога, рівня його професійної підготовленості, загальнопедагогічних умінь та здібностей.

Тенденції розвитку освіти в Україні зумовили необхідність розгортання інноваційних процесів в освітній системі. Досягти потрібного рівня підготовки педагогів можливо за умов використання сучасних інтерактивних технологій, що розвивають творчі навички. Знання, набуті в досвіді, є власним надбанням людини, і надалі їх легко застосовувати на практиці.

Питання якісної дошкільної освіти нині актуально. Адже саме якість освіти дітей визначає наше майбутнє. Тож слід постійно модернізувати й удосконалювати освітні технології й підвищувати педагогічну компетентність, використовуючи, зокрема, інноваційну діяльність педагогічної роботи з ними.

Проходячи через всі форми педагогічної роботи, організовані у певній системі, вихователі не лише підвищують професійний рівень, для них стає потребою дізнатися щось нове, навчитися робити те, чого вони ще не вміють.

Як свідчить практика, організація процесу навчання з використанням інноваційної діяльності сприяє формуванню стійкого інтересу до навчання, потреб у самоосвіті, саморозвитку. Від рівня професійної компетентності педагога і його готовності до інноваційної взаємодії залежить ефективність і результативність реалізації інноваційної освіти.

Активізація творчої діяльності, підвищення професійної компетентності можливо через інноваційні форми роботи, де інноваційна діяльність передбачає організацію і розвиток діалогового спілкування, яка веде до взаємодії, взаєморозуміння, до спільного вирішення та прийняття найбільш загальних, але значимих для кожного учасника завдань. У ході діалогового спілкування у педагогів формується вміння критично мислити, міркувати, вирішувати

протириччя на основі аналізу почутої інформації і обставин. Педагоги навчаються зважувати альтернативні думки, приймати продумані рішення, правильно висловлювати свої думки, брати участь в дискусіях, професійно спілкуватися з колегами. Приємно те, що при такій організації роботи у педагогів формується повага до чужої думки, вміння вислуховувати іншого, робити обґрунтовані висновки.

Отже, управління професійним розвитком педагога є процесом цілеспрямованої реалізації в ЗДО стратегії педагогічного менеджменту, спрямованої на те, щоб сформувати певні компетентності педагогів.

Наразі заклади дошкільної освіти мають достатній потенціал для надання педагогам можливості обирати та вибудовувати свій професійний шлях, набувати професійної педагогічної компетентності, для вирішення завдань розвитку української освіти в інноваційному просторі.

Список використаних джерел

1. Крижко В.В. Основи менеджменту в освіті: теорія, практика та психологія успішного управління / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков. Запорозьке: Просвіта, 2000. 260 с.
2. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
3. Професійна компетентність. Конспект лекцій «Педагогіка». URL: <http://www.readbookz.com/book/172/5428.html#>

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІННОВАЦІЙНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Ільїна Олена

к.п.н, старший викладач кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1584-7274>

Огульчанський Віталій

рдобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради, м. Харків, Україна

У сьогоденній ситуації проблема підвищення ефективності управління освітніми установами пов'язана зі зміною потенціалу, мотивації та цінності ресурсів. Особливе значення має спрямованість учасників освітнього процесу, які мають сприяти забезпеченню високої якості освіти. В умовах модернізації та

розвитку суспільства в Україні все більшого поширення набуває орієнтація на інноваційний тип освітнього процесу та освітнього середовища. Сучасні освітні системи потребують фахівців, які орієнтовані на активну участь у інноваційній діяльності та творчих проєктах, розробку та впровадження нових освітніх програм та педагогічних технологій.

Сучасні тенденції в управлінні системою освіти вимагають від фахівців зміни підходу та інструментів для вирішення певних завдань, оскільки стандартний підхід вже вичерпав резерви підвищення ефективності діяльності в освітньому середовищі. Одним з можливих шляхів успішного вирішення проблеми є використання інструментів креативного менеджменту, що сприяють особистісному і професійному саморозвитку і самовдосконалення, розвитку ініціативи учасників освітнього процесу. Ефективний креативний менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу закладу освіти, підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку праці, дозволяє використовувати ресурсну базу з найбільшою віддачею, що відповідно збільшує освітній вектор [4].

Проблеми управління завжди були предметом численних філософських, соціологічних, психологічних та педагогічних досліджень. Так, відомі теоретичні дослідження загальних проблем управління відображені у працях Є. Березняка, В. Бондаря, В. Бегея, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Крижка, В. Маслова, Н. Островерхової, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, В. Пуцова, М. Поташника, Т. Сорочан, Є. Тонконогої, Є. Хрикова. Активно досліджувалися проблеми керування загальноосвітньою школою К. Білецька, В. Василенко, В. Журавлев, Н. Задорожнюк, Д. Зінкевич, О. Макаренко, О. Продіус. Створенню системи управління освітою присвячено дослідження В. Брич, М. Корман, В. Павленко, Г. Пономарьова, О. Степаненко, А. Харківська, О. Швець.

Креативність породжує інновації, отже креативний менеджмент тісно пов'язаний із інноваціями. Створення креативної атмосфери в освітньому середовищі має значення в інноваційному менеджменті. Саме така атмосфера багато в чому сприяє генерації та появі інноваційних ідей. Особливий інтерес викликає такий феномен, що з'явився останнім часом, як «інноваційне освітнє середовище». Під інноваційним освітнім середовищем розуміємо мотивуючий інформаційно-освітній простір, в рамках якого реалізується система управління освітнього, методичного супроводу, забезпечується ресурсно-матеріальна база, створюються умови для реалізації професійного самовдосконалення та особистісного зростання учасників освітнього процесу [3].

Концептуальним осмисленням інноваційного освітнього середовища на сучасному етапі займаються представники різних наукових теорій та підходів: Г. Васильєв, Н. Гладченкова, Ю. Колюткін, Л. Новикова, П. Лернер, М. Лях, М. Соколовський, В. Ясвін. Питаннями освітніх і педагогічних інновацій, інноваційного розвитку освітніх систем та інноваційних процесів займалися провідні учені І. Бежа, Н. Бібік, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Д. Пузікова, Г. Щекатунової та ін.

Отже, завдання підготовки креативних менеджерів, які здатні створювати інноваційне освітнє середовище, є одним із пріоритетних у сучасній освіті та економіці, про що свідчать чисельні конференції з питань креативності, креативного маркетингу та менеджменту, інноваційності найрізноманітніших сфер проводяться сьогодні з вражаючою регулярністю та залучають все ширше коло учасників. Зростає кількість описів різних технік розвитку креативності, розробляються цілі системи креативної освіти, створення інноваційного середовища. Достатньо зайти на сайти відомих у всіх розвинених країнах центрів, асоціацій з питань розвитку креативності, таких як Crea-France, ІКІ (Danish Initiative for Creativity and Innovation), ЕАСІ (European Association for Creativity and Innovation), АСА (American Creativity Association) та ін., щоб зрозуміти актуальність проблеми.

Водночас досвід підготовки креативних менеджерів, які здатні створювати інноваційне освітнє середовище, багато в чому носить локальний характер, оскільки здійснюється або в рамках авторських тренінгових програм, або в галузі бізнес-освіти, що мають обмежений доступ. Тут необхідне концептуальне та методологічне опрацювання підстав моделі такої освіти, формування якої стає можливим лише з позицій цілісного та системного осмислення технік та методик креативності, нових контекстів соціальної та культурної дійсності ХХІ ст.: соціально-професійної, соціально-когнітивної (управління знаннями), соціально-ресурсної [1, с. 52-58].

На основі аналізу наукових досліджень, вимог практики та соціальних замовлень бувають виявлені такі суперечності між:

- вимогами суспільства в креативних управлінців освітніх закладів, що усвідомлюють необхідність професійного саморозвитку та недостатнє розуміння самого поняття «креативність», точніше поняття творчої активності та умов її формування;

- прагненнями викладачів ЗВО забезпечувати підготовку до формування інноваційного освітнього середовища в закладах освіти та недостатнє розуміння поняття «педагогічний менеджмент», а також якими можливостями він має оволодіти для формування інноваційного освітнього середовища в закладах освіти.

Для розвитку креативності здобувачів освіти необхідно створювати спеціальним чином організоване інноваційне середовище. Для формування креативності викладачеві важливо застосовувати різні технологічні прийоми, такі як мозковий штурм, кейс-стаді, проблемна лекція, лекція-дискусія, ділові ігри та інші, які забезпечують багатосторонню системну взаємодію студентів та викладачів. Включення в освітній процес завдань із творчою спрямованістю сприяє саморозкриттю майбутніх фахівців та відмові від усталених стереотипів під час вирішення завдань, передбачених освітньою програмою [2].

Таким чином, креативність – це творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до породження принципово нових незвичайних ідей, що відхиляються від традиційних, а також здатність вирішувати

проблеми, що виникають усередині статичних систем. Креативність є однією з важливих характеристик самореалізації особистості.

Список використаних джерел

1. Бартків О. Готовність педагога до інноваційної професійної діяльності. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2010. № 1. С. 52–58.
2. Василенко О. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
3. Цюняк О.П. Інноваційне освітнє середовище як чинник професійного становлення майбутніх магістрів початкової освіти. *Теорія і методика професійної освіти*, Випуск 14. Т. 1. 2019.
4. Креативний менеджмент: підруч. для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.; проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

АРХІВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ

Калінічева Галина

к.і.н, доцент, доцент кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7978-1844>

Поняття «архівний менеджмент» включає в себе низку напрямів, які визначають організацію і управління архівними ресурсами та процесами у сфері архівної справи: збереження та консервацію архівних документів; управління архівними проектами; цифровий менеджмент; управління доступом та конфіденційність тощо.

Трансформація архівного менеджменту у процесі розбудови української держави характеризується демократизацією управління, відкритістю, запровадженням інформаційно-комунікаційних технологій в архівну справу, цифровізацією та розширенням міжнародного співробітництва. Визначені Стратегією розвитку архівної справи України на період до 2025 р. пріоритети розвитку архівної галузі потребують застосування комплексу стратегічних та операційних рішень, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері архівної справи.

На сучасному етапі розвитку архівної справи в Україні набувають актуальності питання оновлення нормативно-правової бази відповідно до вимог і викликів часу, реформування управління архівною справою, активізація оцифрування архівних документів, підвищення доступності та якості архівних

послуг, формування та розвиток комунікативної політики з метою формування позитивного іміджу архівних установ у суспільстві.

Нинішній етап гібридного інформаційного протистояння та повномасштабної російської воєнної агресії проти України актуалізує проблему збереження історико-культурної спадщини, традицій, історичної пам'яті та національної ідентичності, складовою якої є архівні зібрання та архівні установи. В умовах російсько-української війни набуває стратегічного значення питання захисту документів Національного архівного фонду України (далі – НАФ), які зберігають своєрідний «генетичний код», сприяючи відтворенню соціального-політичного, економічного, соціокультурного розвитку України протягом багатьох століть, розбудові сучасної української держави, виконанню важливих управлінських й адміністративних функцій.

Історія є свідком нищення архівів в результаті ведення військових дій, обстрілів та пожеж, захоплення та переміщення. Архівні документи традиційно розглядалися загарбниками в якості цінних воєнних трофеїв. Тому російська військова інвазія для українських архівів – це масштабна проблема та великий історичний виклик, що потребує трансформації усталених управлінських підходів.

Окупація Росією Кримського півострова унеможливила для українських архівістів, науковців, громадян України доступ до документів НАФ України, передусім до фондів Державного архіву Автономній Республіці Крим у м. Сімферополь. Із захопленням російською армією частини територій Луганської і Донецької областей влітку 2014 року та частини Запорізької і Херсонської областей у 2022 р., на тимчасово окупованій території залишилася значна частина фондів державних архівів областей, архівних відділів міських рад і райдержадміністрацій, трудових архівів.

Анексія Криму, окупація частини України передбачала й крадіжку росіянами архівних документів з метою включення їх «до складу російського архівного фонду». Росія у 2014 р. з порушенням міжнародного права й російського законодавства у сфері архівів та інформації, без проведення експертизи цінності, незаконно привласнила документи державних архівів в АР Крим та м. Севастополя, а також державних архівів Донецької та Луганської областей, які не були евакуйовані, включивши їх до складу архівного фонду Російської Федерації. Навіть документи, створені за роки незалежності України (1991-2014 рр.), були визнані державою-агресором документами «з історичного минулого Росії». А під час окупації Херсону з Центрального державного архіву в Херсонській області було вивезено понад 70% архівних документів.

Мета крадіжок росіянами архівних документів з України має варварський і пропагандистський характер. Показовим є виступ керівника російської архівної галузі, який при демонстрації окремих архівних документів обґрунтовував «історичну справедливість» російської агресії проти України і навіть заперечував існування України й Української держави.

Тимчасова окупація Харківської області у 2022 році позначилася і на роботі архівних установ, частину документів було втрачено. У м. Буча Київської області окупанти знищили архів В'ячеслава Чорновола. Постраждали від бомбардувань і будівлі архівних установ: одним із перших після початку російсько-української війни 24 лютого 2022 р. було зруйновано архівний відділ Управління СБУ в Чернігівській області (м. Чернігів), де перебували на зберіганні понад 12 тис. справ колишнього КДБ, що стосувалися репресивної політики радянської влади щодо українського населення. Внаслідок бомбардувань постраждала також будівля Державного архіву Харківської області.

Сучасні виклики, які постали перед архівними установами України у зв'язку з російсько-українською війною, обумовлюють трансформацію управлінської парадигми: характер архівного менеджменту має змінитися із навздогінного на випереджальний. Ухвалення управлінських рішень мають бути не тільки адекватною і своєчасною відповіддю на виклики, а й працювати на випередження. Ці рішення, за нашим баченням, мають бути спрямовані на наступне.

1. Порятунком та збереження архівних установ та їхніх фондів, як об'єктів культурної спадщини відповідно до норм міжнародного права. Цьому мають слугувати цілеспрямовані заходи з урятування цінних документних колекцій на відповідних територіях. Наразі архівні установи взяті під охорону Національної гвардії. Документи зберігаються в архівосховищах. Тимчасово припинену роботу читальних залів вже частково відновлено. Державна архівна служба здійснювала координацію і допомагала військовим адміністраціям з евакуацією фондів.

2. Забезпечення послідовності у практиці відкритості архівів з метою унеможливлення маніпуляцій і фальсифікацій історичної політики рашизму (сучасного російського фашизму). Цьому має слугувати подальше оцифрування архівних документів, створення цифрового фонду користування, резервне зберігання оцифрованих документних ресурсів у хмарних сховищах міжнародних партнерів.

По-перше, оцифрування архівних документів забезпечує відкритість архівів та надання доступу для широких кіл громадськості. По-друге, в умовах війни актуалізується завдання створення страхового фонду документів. Нині вже функціонує новий інформаційний ресурс для легкого пошуку інформації у сфері архівної справи, діловодства та створення і функціонування державної системи страхового фонду документації, за допомогою якого можна у будь-який час легко і швидко отримати офіційну інформацію чи відповіді на актуальні питання в режимі 24/7.

Для зберігання цифрових копій документів НАФ України у хмарних сховищах іноземних партнерів підписано угоду між Державною архівною службою України та Національним архівом Сполученого Королівства Великобританія, ведуться переговори зі США та іншими країнами.

3. Запровадження ініціативного фондоутворення в архівних установах, яке має слугувати документуванню фактів, подій, процесів, пов'язаних з російською агресією. За дорученням Державної архівної служби України, архіви у регіонах, де немає бойових дій, запроваджують ініціативне фондоутворювання, використовуючи надані громадянами документи та відомості у різних формах (фото, спогади, відео, електронні файли тощо), що відображають боротьбу українського народу проти російського вторгнення.

4. Проведення різноманітних заходів, спрямованих на національно-патріотичне виховання українського суспільства (онлайн виставки, онлайн презентації, дискусійні клуби, онлайн зустрічі, репрезентація діяльності у засобах масової інформації, соціальних мережах, на наукових і культурних форумах тощо) та популяризацію діяльності українських архівів.

Таким чином, сучасна трансформація менеджменту архівної галузі обумовлена як об'єктивними чинниками глобалізаційного характеру, так і геополітичними викликами, які несе російсько-українська війна. Ці виклики детермінують застосування зважених управлінських рішень та інноваційних менеджерських підходів.

Оперативні управлінські рішення в архівній системі на початку війни свідчать про готовність вітчизняних архівістів до ефективного збереження документної спадщини НАФ України. Водночас війна загострює проблему не тільки збереження, але й вивчення й творення і вивчення архівів. Під час війни архіви набувають безпекового значення з огляду на їхню історичну, культурну, наукову, інформаційну, адміністративну, оперативну цінність.

Зберігаючи документи з історії українського державотворення та національної культури, архівні установи України, виступаючи потужною інформаційною зброєю, мають важливе значення у відстоюванні національних інтересів та загальнодержавних цінностей.

Завданнями архівного менеджменту на сучасному етапі постають збереження, примноження та створення умов для якнайширшого доступу і використання документів НАФ України, а також організація роботи щодо акумуляції документальних свідчень боротьби українського народу з російськими загарбниками.

Список використаних джерел:

1. Бездрабко В., Григор'єв В. Архівний бренд-менеджмент: теоретичні засади та перспективи. *Архіви України*. 2021. Випуск 2 (327): квітень–червень. С. 7-32.

2. Голова Укрдержархіву Хромов: Наша галузь, як і вся країна, залежить від результату війни. Інтерв'ю голови Державної архівної служби України Анатолія Хромова агентству «Інтерфакс-Україна». 18 травня 2022 р. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/833040.html> (дата звернення 19.11.2023).

3. Гула Р.В., Передерій І. Г., Сажко В. В. Вітчизняні архіви, бібліотеки та музеї як об'єкт і суб'єкт консцієнтальної війни в умовах збройної агресії РФ проти України. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2022. № 62. С. 7-37.
4. Державна архівна служба України. Офіційний сайт. URL: <https://archives.gov.ua/ua/> (дата звернення 19.11.2023).
5. Калакура Я.С. Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства. *Архіви України*. 2016. № 6. С. 119-135.
6. Калакура Я.С. Правове, інноваційно-інформаційне та організаційно-технологічне забезпечення архівного менеджменту. *Архіви України*. 2017. № 5-6 (310-311). С. 162-182.
7. Калакура Я., Палієнко М. Концептуалізація електронного архівознавства в контексті цифровізації українського суспільства. *Архіви України*. 2021. Випуск 3 № 328: липень – вересень. С. 36-65.
8. Палієнко М. Українські архіви, війна та збереження національної ідентичності. *Архіви України*. 2022. Випуск 1 № 330: січень-березень. С. 12-38.

ВИКОРИСТАННЯ КАКТУСІВ В ІНТЕР'ЄРІ КАФЕ

Конькова Галина

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна

Прищенко Світлана

д. мистецтвознавства, к. т. н. (з техн. естетики), професор кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3482-6858>

Актуальність теми. З кожним роком культура громадського харчування розвивається все активніше. Попит на харчування за межами дому зростає, а за ним і кількість закладів та різноманітність пропозицій. Аналізуючи стан ринку громадського харчування в Україні, можна стверджувати, що, незважаючи на швидке зростання кількості ресторанів, фаст-фудів, кафе, пабів, барів, особливо в столиці України, цей ринок залишається ненасиченим. «У Києві на одне посадочне місце – 30 осіб, для порівняння, в Європі на одне посадочне місце претендує 8 осіб» [3].

Мета дослідження – дослідити вплив кактусів на людський організм при їх вживанні, провести моніторинг актуальності використання у кафе страв, виготовлених з плодів кактусів.

У проєктуванні будь-якого закладу громадського харчування треба враховувати функціональне зонування, посадку, місця для персоналу, облаштування санвузлів та пожежну безпеку. Перед тим як почати створювати

кафе, на стадії перед проєктних робіт проводиться аналіз вимог та стандартів до приміщень під кафе та ресторани. Занотовано, що:

1. Громадські заклади харчування складаються з двох функціональних груп приміщень: призначених для обслуговування відвідувачів; призначених для виготовлення кулінарної продукції. Відповідно до цього величина підприємств харчування характеризується місткістю (кількістю місць в обідній залі) і продуктивністю (кількістю страв, що випускаються у зміну) [4, с.16];

2. У житлових будинках допускається розміщувати вбудовані або прибудовані підприємства харчування місткістю не більше 50 посадочних місць, з режимом функціонування до 22 год. і без оркестрового супроводу[4, с. 16];

3. Елементи ділянки повинні бути доступні для людей з обмеженими фізичними можливостями;

4. Висоту приміщень вбудованих підприємств харчування місткістю до 50 місць допускається приймати за висотою приміщень житлових будинків;

5. В будинках підприємств харчування слід передбачати роздільні входи і сходи для відвідувачів і персоналу. Входи в підприємства харчування, що розміщуються в житлових будинках, повинні бути відокремлені від входу до житлового будинку;

6. Матеріали покриття підлоги повинні бути довговічними, безпилловими, нетоксичними, виключати травматизм і забезпечувати вологе прибирання та дезинфекцію. Не допускаються перепади рівнів підлоги у складських, виробничих приміщеннях і в залах з самообслуговуванням;

7. Площі приміщень залежать від типу і класу закладу харчування та кількості місць у ньому. Розмір площі розраховується в квадратних метрах шляхом множення норми площі на одне місце на кількість місць. Норма площі на одне місце в залах кафе складає 1,2–1,7 м² [4, с.16].

Дизайн-концепція інтер'єру кафе полягала у створенні закладу громадського харчування з використанням акцентів з кактусів, з яких готують страви у кафе. Спочатку було обдумано, чим кафе відрізнятиметься від конкурентів, щоб можна було залучити багато клієнтів. Цими ознаками може слугувати гарно розроблене меню, дизайн закладу, його історія та концепція або метод створення та надзвичайний смак страв які привертають до себе увагу. Не менш важливим пунктом при проєктуванні кафе був аналіз конкурентів майбутнього закладу. «Щорічно конкуренція на ресторанному ринку посилюється. Незважаючи на те, що ресторанний ринок дуже ризикований, кількість нових гравців регулярно збільшується» [1]. Відповідно, залучити гостей в ресторан стає все складніше. Виходом в даній ситуації є підвищення конкурентоспроможності ресторану. Коли на ринку присутня безліч форматів і концепцій на будь-який смак, конкуренція в ресторанній індустрії особливо загострюється. Рестораторам потрібно проявляти творчий підхід і придумувати нові способи, як вигідно представити свій заклад на тлі конкурентів. До конкурентних переваг кафе віднесемо:

- створення універсального меню, яке може запропонувати швидкі сніданки та екзотичні страви;
- наявність страв у меню, яким відповідає концепція та інтер'єр кафе. Наприклад, у закладі, прикрашеному кактусами відвідувачам запропонують скуштувати незвичні страви з кактусів;
- з появою соціальних мереж люди стали більш хвалькуватими. Тепер їм подобається ділитися зі своїми друзями цікавим місцем або враженнями, фото звичайної їжі вже мало кому цікаві.

Сьогодні дизайн кафе в комплекті з якістю обслуговування і смачною кухнею створює настрій відвідувачів. Природно будь-яке кафе розраховане на певну категорію гостей. Діловій людині не буде комфортно в інтер'єрі з футуристичними мотивами, а молодь швидко занудьгує у класичній обстановці. Однак, дизайн-проект кафе повинен бути настільки якісним, щоб навіть випадковий відвідувач став постійним клієнтом. Чим приємніше і комфортніше буде проведено час в закладі, тим частіше в нього будуть повертатися клієнти.

Кактуси – це мешканці пустель, тому вважаються найневибагливішими рослинами. Вони активно використовуються у декорванні приміщень для створення неповторних інтер'єрів. Тому у кафе створено інсталяцію у вигляді рукомийника, який оточують кактуси, створюючи відчуття єднання з природою. А над столиками підвішені кашпо з кактусом «мавпячий хвіст». Ця неймовірно красива рослина відрізняється від інших відсутністю голок. Його звисаючі стебла вкриті довгими білими волосками, які нагадують довгий хвіст мавпи, що звисає [2]. Завдяки відсутності колючих голок можна не хвилюватися, що ним може вколотися дитина або інший відвідувач кафе. Також «мавпячий хвіст» має дуже яскраві червоні квітки, що цвітуть декілька днів, тим самим привертаючи ще більше уваги до себе.

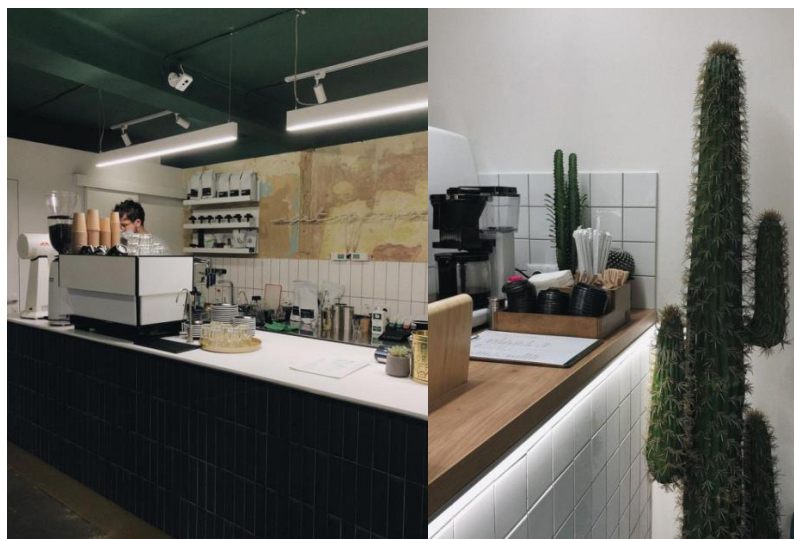


Рис. 1. Кав'ярня Cactusespresso bar. Київ, 2018

Висновки. Проаналізовано, що концепція з використанням кактусів в інтер'єрі та меню кафе доволі актуальна. Кафе привертатиме увагу клієнтів завдяки тому, що заклади громадського харчування з подібною ідеєю лише починають приходити на ринок ресторанного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. «Підводні камені» ресторанного бізнесу, про які потрібно знати. URL:<https://www.profi-club.com.ua/uk/pidvodni-kameni-restorannogo-biznesu-pro-yaki-vam-potribno-znati> (дата звернення 20.11.23).
2. Перрі М. Відкрийте для себе найдивовижніші рослини світу; пер. зангл. London: DorlingKindersley, 2020. 192с.
3. Ринок харчування в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення 20.11.23).
4. ДБН (Державні будівельні норми) В.2.2–25. «Підприємства харчування» (зклади ресторанного господарства), 2009.

КУЛЬТУРНИЙ ШОК В СИСТЕМІ РУЙНАЦІЇ САМОІДЕНТИФІКАЦІЇ

Копієвська Ольга

доктор культурології, професор, в.о.ректора
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4537-4888>

Проблема самоідентифікації особливо актуалізується в силу тих викликів з якими зіткнулися українці під час російського вторгнення. Початкове розуміння самоідентифікації відбувається через відповіді на запитання: Хто ти? Звідки ти? Яка твоя рідна мова?. Але українська реальність потребує на більш глибоке розуміння змісту культурної самоідентифікації і відповідно розгляд цього феномену через призму процесів акультурації, декультурації, культурного шоку тощо.

Науковці наголошують, що проблематика культурної самоідентифікації українця потребує активного осмислення через нове сприйняття таких важливих для людського буття понять як право на життя, свобода, рівність, честь і гідність.

Сьогодення українця характеризується рядом негативних явищ, а саме: страхом, розпачом, емоційного збурення, втрати ціннісних орієнтацій тощо. Якщо охарактеризувати всі і явища одним словом, то українці перебувають в суцільному шоці, культурному зокрема.

Проблема культурного шоку через призму індивідуального самовираження особливо гостро відчувається для українців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Активне нав'язування російських

культурних практик призводить до негативних наслідків, які є характерними для гострого культурного шоку.

Класичнотеоретичне осмислення культурного шоку, представлено переважно через проблему соціальної адаптації мігрантів і характеризується тими викликами з якими стикається людина при переїзді до іншої країни.

Культурний шок розуміють як певний стан, досвід, який людина отримує потрапляючи до іншої країни, в інше культурне середовище. Пов'язують набуття культурного шоку з мовним бар'єром, інформаційним перевантаженням, відсутністю комунікації, незнайомим, незвичним способом життя, соціокультурними контрастами тощо. Науковці виділяють такі фази культурного шоку, як: «медовий місяць», «примирення», «адаптація», «зворотний культурний шок» [2, с. 80-81].

Автор поняття «культурний шок» К.Оберг пов'язує його з несприйняттям нового (чужого) культурного середовища, що призводить до шокowego стану. К.Оберг акцентує увагу на таких негативних процесах виникнення культурного шоку, які призводять до емоційного дискомфорту як: втрата звичної комунікації, відчуття меншовартості, відсутність розуміння власної самоідентифікації [4].

Українські вчені осмислюючи культурний шок через призму стресу та акультурації пов'язують його з такими причинами, як: різка зміна форми та стилю життя, обмеження спілкування з рідними та близькими, природньо-екологічними факторами, мовники перешкодами, релігійними особливостями, світоглядними відмінностями, зміною соціальних ролей тощо [1].

Більшість теорій, які вже стали класичними для осмислення культурного шоку не є актуальним для розуміння його негативних наслідків українського сьогодення. І це пов'язано з насильницьким перебуванням українців у ненависному для них середовищі, де відбувається активне нав'язування ворожої культури. Це той винятковий випадок отримання культурного шоку, коли ти живеш вдома, але при цьому навколо формують і нав'язують культуру окупанта.

Перед теоретиками і практиками постає проблема винайдення різних психологічних, інформаційних, комунікативних, культурних практик, які дозволять упередити або подолати культурний шок українців викликаний окупантською навалою.

Яскравим прикладом упередження культурного шоку є комікси про самоідентифікацію Анастасії Оприщенко. Українська ілюстраторка через комікси надає практичні рекомендації як зберегти свою самоідентифікацію через прості запитання до себе [3].



Отже, для української реальності є актуальним теоретико-практичне осмислення культурного шоку через призму насильницького нав'язування ворожої культури, де відбувається руйнація самоідентифікації. Об'єктом теоретичних розвідок мають стати дієві практики виходу із культурного шоку, які можуть бути корисними для українців в Україні.

Дослідження підготовлено в межах реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» (Academic Response to Hybrid Threat, WARN) 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVHE-JP, фінансованого за підтримки Європейської комісії.

Список використаних джерел:

1. Бурбело О.Р. Культурний шок – стрес. URL : <https://enquir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1501/Burbelo.pdf?sequence> (дата звернення: 22.11.2023).
2. Проблеми і перспективи мовної підготовки іноземних студентів: збірник наукових статей за матеріалами XIV Міжнародної науково-практичної конференції (23 жовтня 2020 р.). Харків: ХНАДУ, 2020. 335 с. URL :<chrome-extension://efaidnbmnmmnibpcajpcgclefindmkaj/http://dSPACE.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/15291/1/%D0%A1.%20303-309.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).
3. Хто це? Комікс Анастасії Оприщенко про самоідентифікацію. URL:<https://zaborona.com/hto-cze-komiks-anastasiyi-opryshhenko-pro-samoidentyfikacziyu/> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Oberg K. Cultural Shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*. 1960. 7. 177–182.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Корпан Андріана

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Герасименко Олена

к.е.н, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,
Україна

Головною передумовою розбудови України як незалежної, демократичної, правової, соціальної держави, її інтеграції у світове співтовариство є істотне підвищення рівня соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, забезпечення гідних умов життя населення незалежно від місця проживання, а також зниження наявної міжрегіональної диференціації. Вирішення багатьох проблем, пов'язаних із розвитком України та створенням ефективної системи управління, зумовлює необхідність формування комплексу теоретико-методологічних засад оцінки та підвищення ефективності публічного управління економічним розвитком регіонів [1, с.105-113].

Воєнний конфлікт завжди має серйозний вплив на всі сфери життя країни, включаючи економіку, соціальну сферу та безпеку населення. Управління в умовах війни має стати важливою складовою забезпечення національної безпеки та економічної стабільності. Доцільно запропонувати кілька рекомендацій, які можуть бути корисними для ефективного управління в умовах війни.

Першим пріоритетом має стати забезпечення безпеки населення. Управління повинно зосередитися на зміцненні військової оборони та охороні правопорядку. Необхідно створити ефективну систему безпеки, яка забезпечуватиме захист населення від зовнішніх загроз та внутрішніх конфліктів.

Другим важливим завданням є ефективне використання ресурсів. Умови війни призводять до обмеження ресурсів, тому управління повинно ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення потреб населення, військових потреб та економічного розвитку. Необхідно встановити систему контролю за використанням ресурсів та їх раціональний розподіл між секторами економіки.

Розвиток економіки має стати важливою складовою управління. Розвиток економіки може допомогти забезпечити економічну стабільність та зменшити військові витрати.

Також, першочерговими завданнями щодо пришвидшення темпів соціально економічного зростання країни є:

- завершення проведення судової реформи та забезпечення гарантій недоторканності прав приватної власності суб'єктів інвестиційної активності;
- впровадження системної ризик-орієнтованої антикорупційної політики на основі широкого застосування сучасних інформаційних технологій;
- зростання впливу державно-приватного діалогу між представниками бізнес середовища та влади на формування публічної політики, зокрема в форматі проведення розширених консультацій щодо проєктів нормативно-правових актів, роботи тематичних робочих груп, створення громадських рад із залученням галузевих бізнес-асоціацій;
- забезпечення ефективного застосування антимонопольних правил із широким залученням бізнес-асоціацій та інших неурядових організацій до виявлення проявів монопольної поведінки;
- посилення боротьби з контрабандною продукцією та контрафактною продукцією, яка як виробляється в Україні, так і імпортується, в тому числі і шляхом надання статусу правоохоронного органу Державній митній службі та права оперативно-розшукової діяльності;
- продовження проведення податкової реформи, зокрема введення для усіх категорій громадян та резидентів обов'язкового щорічного декларування доходів, введення податку на виведений капітал, впровадження пакетів диференційованих податкових інвестиційних стимулів залежно від типу й обсягів інвестицій, розмірів суб'єктів господарювання, цілей інвестицій, кількості новостворених робочих місць, трансформації спрощеної системи оподаткування з інструменту ухилення від оподаткування на інструмент адміністративного спрощення ведення економічної діяльності суб'єктами мікробізнесу тощо.

Водночас, варто зауважити, що в умовах воєнного стану прийняття управлінських рішень потребує максимальної оперативності, а робота органів місцевого самоврядування - безперервності та ефективності.

Вкрай важливо швидко приймати та забезпечувати реалізацію тих управлінських рішень, які безпосередньо в першу чергу впливають на спроможність громади реагувати на виклики воєнного часу та підтримувати свою життєздатність, а також ті - які стосуються забезпечення її безпеки та обороноздатності [2].

Так, у цьому плані, на час військового стану Кабінетом Міністрів України запропоновано певні нововведення щодо збільшення нормативу ПДФО до бюджетів територіальних громад від 60 до 64%, використання інструментарію горизонтального вирівнювання для бюджетів територіальних громад, формування фонду ліквідації наслідків збройної агресії, ресурсний потенціал якого призначений для будівництва громадських будівель, захисних споруд, ремонту об'єктів критичної інфраструктури, ремонту будівель для забезпечення житлом ВПО, розробки ПКД для зруйнованих об'єктів, закупівлі шкільних автобусів, спецтранспорту для охорони здоров'я та комунальних підприємств з благоустрою, удосконалення механізмів визначення ліміту загального обсягу

місцевого та гарантованого боргу, спрощення норм адміністрування акцизу з пального, удосконалення системи фінансування охорони здоров'я, що обумовлено переходом на механізм державних фінансових гарантій [2;3].

Отже, як показує досвід країн пострадянського табору, задля поліпшення рівня глобальної конкурентоспроможності Україна має швидкими темпами пройти шлях кардинальних трансформацій, які лежать не лише в економічній та політичній площині (зокрема в проведенні податкової і судової реформ та розвитку фінансових ринків), а й полягає в трансформації свідомості громадян, особливо в частині підвищення рівня правової свідомості, фінансово-економічної обізнаності, культури сплати податків та формування усвідомлення, що лише від зусиль кожного члена українського суспільства залежить рівень благополуччя країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Жовнірчик Я.Ф., Квасюк В.В. Електронне врядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку/ *Науково-практичний журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2020. № 1. С. 105 - 113.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд» від 19 квітня 2022 р. № 473. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text>
3. Бюджетний кодекс України чинний від 08.07.2010. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page7>

РОЗРОБКА ЛОГОТИПУ ДЛЯ ДИТЯЧОГО САДОЧКА

Маковецька Дар'я

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Антонович Євген

професор, завідувач кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-5721-4489>

Актуальність теми. Дитячі садки є першим кроком соціалізації дітей. Добре с проєктований інтер'єр дитячого садочка, який враховує вікові особливості та потреби дітей, сприятиме кращому фізичному й психологічному розвитку малюків. Яскраві кольори, цікаві форми, безпечне обладнання та правильне освітлення можуть зробити перебування в дитячому садочку більш приємним і забезпечити всебічний розвиток дитини. Формування привабливого

образу дитячого садочка забезпечується розробленням елементів його фірмового стилю.

Мета дослідження – розробити логотип для дитячого садочка «Мрія», як константи фірмового стилю, показати його застосування в дизайні інтер'єру.

Логотип – це блок певних кольоро-графічних елементів, що після вдалого поєднання символізують діяльність та інколи філософію компанії. Фахівці виділяють п'ять основних різновидів логотипів:

- символічний;
- текстовий;
- комбінований (і текст, і графічне зображення);
- емблема – також поєднання назви та графічного зображення, але у певній художній формі;
- буквено-цифровий [1, с. 43-44].

Розроблення логотипу є, як правило, першим кроком зі створення фірмового стилю. У логотипі має втілюватися ідея/концепція, яку в подальшому реалізують у дизайні. Логотип для дитячого садочка має:

- викликати позитивні емоції. Дитяче лого має бути лаконічним, позитивним та зрозумілим;
- підвищувати довіру. Логотип разом зі загальним станом приміщення та видом меблів, а також кваліфікованим персоналом працює на довіру та збільшення лояльності батьків;
- привертати увагу. Продуманий логотип – одна з конкурентних переваг, він дозволяє підкреслити сильні сторони та виділитися на тлі конкурентів;
- інформувати. Логотип дозволяє зрозуміти специфіку установи [2].

Для створення логотипу дитячого садочка нами було за основу взято слово-образ «мрія», яке з одного боку асоціюється з радісним і спокійним станом, а з іншого – з натхненням та бурхливим розвитком, адже саме мрії як дітей, так і дорослих рухають життя вперед. Тому динаміку цього слова ми відобразили у образі вихору, що безперервно рухається і піднімається у височінь. Ритм руху вихору забезпечується повторенням елементів (овалів), що збільшуються в розмірі (Рис. 1).



Рис.1. Логотип дитячого садочка «Мрія»

Джерело: розроблено автором

А спокій і радість у логотипі забезпечується колористичним та шрифтовим вирішенням. Завдяки кольору ми намагалися передати настрій та щирі дитячі емоції. Основними було обрано рожевий і фіолетовий кольори та їх пастельні відтінки. Спокійна кольорова гамма була нами обрана тому, що чим менша дитина, тим швидше вона втомлюється від яскравих фарб [3, с. 347].

Рожевий – зазвичай асоціюється з ніжністю, любов'ю, добротою та радістю, що і є внутрішнім світом дитини. Також, у деяких культурах рожевий колір асоціюється з жіночністю, яка через образ матері дає відчуття безпеки для дітей. Фіолетовий колір являє собою таємничість, силу, творчість та інтуїцію – саме те, що насправді є стрижнем кожної дитини.

Для шрифтів ми обрали масивні літери з сімейства сан-серіфні, що співвідносяться із сучасністю й простотою, і в нашому проєкті слугують для привертання уваги як дітей, так і дорослих. На наш погляд зазначене шрифтове вирішення є важливим аспектом для наближення нашого проєкту до цільової аудиторії, а також є прямим відображенням мети логотипу.

Також ми візуалізували зображення нашого логотипу на прикладі використання його в інтер'єрі, що дає наочне уявлення як буде виглядати та працювати проєкт (Рис. 2).



Рис. 2. Приклади застосування логотипу в інтер'єрі дитячого садочка
Джерело: розроблено автором

Це дозволило більш якісно уявити як наша робота буде виглядати у реальному житті, а також може бути корисно для отримання відгуку від цільової аудиторії.

Висновки. Розроблено логотип для дитячого садочка «Мрія», як одного з елементів фірмового стилю. Показано втілення ідеї дитячих мрій, думок та енергії через символи, кольори та шрифт. Візуалізовано застосування логотипу у дизайні інтер'єру дитячого садочка.

Список використаних джерел:

1. Жаркова В., Обласова О. Фірмовий стиль як технологія просування бренду. *Масова комунікація у глобальному та національному вимірах*. 2019. Вип. 11. DOI: 10.5281/zenodo.2786504.

2. Логотипи для дитячого садка – демонструємо любов та турботу. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/blogs/logotyp-dytyachogo-sadka> (дата звернення 20.11.2023).

3. Швець Л., Єрмоленко А., Варавіна В. Прийоми формування інтер'єру дитячого простору на основі визначених критеріїв. URL: https://eprints.kname.edu.ua/44420/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_28-345-349.pdf (дата звернення 20.11.2023).

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ ЗАЛІЗНИЧНОЇ МЕРЕЖІ

Мітіна Єлізавета

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна

Антонович Євген

професор, завідувач кафедри дизайну
Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ, Україна
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-5721-4489>

Актуальність теми. Важлива роль формування іміджу транспортної компанії, з особливим акцентом на тому, як корпоративний імідж підвищує довіру та впізнаваність бренду, а також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в очах користувачів і громадськості. Суть корпоративного стилю в залізничній інфраструктурі включає елементи візуальної та вербальної ідентифікації, такі як галузеві логотипи, кольорові схеми та стандарти обслуговування.

Мета дослідження – проаналізувати фірмові стилі залізничних мереж.

Наш час диктує свої правила для виживання будь-якого бренду чи організації на ринку. Щоб бути на крок попереду своїх конкурентів, вам потрібно не тільки керуватися своїми навичками в певній сфері бізнесу, а й візуально ідентифікувати себе за зовнішніми характеристиками, які виділяються серед ваших опонентів. Тобто необхідно створити цілісний імідж компанії, який позитивно сприйматиме цільова аудиторія. Фірмовий стиль – це спосіб виділення організації серед ряду інших з метою закріплення її образу у свідомості людей. Це продумана схема, яка охоплює усі візуальні стимули, які можуть впливати на людину. Це: корпоративні кольори, логотип/знак, типографіка [2]. Фірмовий стиль – це той зовнішній складник, який робить компанію особливою та несхожою на інші.

Функції фірмового стилю[3]:

- ідентифікаційна: допомагає споживачу уподібнювати товари з певним брендом;
- іміджева: фірмовий стиль дозволяє швидко створити позитивний імідж бренду в свідомості цільової аудиторії;

- диференціююча: допомагає виділити бренд з безлічі аналогічних;
- рекламна: елементи фірмового стилю також є маркетинговими інструментами.

Мета фірмового стилю – зафіксувати в свідомості клієнтів позитивні емоції, пов'язані з оцінкою якості продукції, високого рівня обслуговування та забезпечити продукцію підприємства знаковою пам'яттю. Фірмовий стиль повинен гарантувати високу якість товарів та послуг, впевненість виробника в позитивному враженні споживача від продукції. Наявність фірмового стилю підвищує імідж компанії та є основою бренду [1].

Фірмовий стиль складається з численних візуальних елементів. До складу фірмового стилю може бути включено все, що відноситься до компанії, навіть до правил усного спілкування співробітників компанії з клієнтами.

Психологія сприйняття фірмового стилю, психологічні принципи кольору, форми та стилю. Кольорові рішення можуть підкреслити надійність, безпеку або інноваційність компанії. Вибрані компанією шрифти та графічні елементи можуть викликати певні асоціації у пасажирів, створюючи позитивне враження та підкріплюючи імідж. З психологічної точки зору, орієнтований на визнання та довіру, фірмовий стиль може викликати визнання та довіру з боку клієнтів і створити гарне середовище для взаємодії з транспортними компаніями. Аналіз цих факторів доповнює загальне розуміння того, як корпоративний стиль ефективно впливає на психологію споживачів і формує їх позитивне ставлення до залізничних брендів.

Професіоналізм та надійність може бути використаний для передачі образу компанії надає психологічний вплив, зміцнюючи в умах пасажирів впевненість у безпеці та якості послуг. Сприйняття якості послуг в нашому випадку це дизайн вагонів, уніформа персоналу та візуальне оформлення станцій, можуть впливати на сприйняття рівня сервісу та загальної якості послуг. Розуміння психології впливу фірмового стилю дозволяє залізничним компаніям створювати як функціональні, так і емоційно значущі взаємодії з клієнтами, зміцнюючи позитивний образ бренду.

Фірмові стилі закордонних залізничних мереж різноманітні та відображають унікальні культури, історичні та бізнес-аспекти кожної компанії. Розглянемо кілька прикладів

1. TRENITALIA (Італія, Рис. 1)

- Логотип: використовує стилізоване зображення дороги та букви, що символізує рух та ефективність.
- Колірна гама: основні кольори – червоний білий та зелений, що символізує та підштовхує на думку про країну-власницю.
- Шрифт: часто застосовується сучасний та чистий шрифт для забезпечення ясності.



Рис. 1. Приклад логотипу та поїзду фірми

2. SNCF (Франція, Рис. 2)

- Логотип: відомий своєю стилізованістю, букви і слова, що зливаються в єдине ціле.
- Колірна гама: використовує яскравий червоний колір, який асоціюється з енергією та пристрасстю, а також білий для контрасту.
- Шрифт: зазвичай використовується чистий та сучасний шрифт для забезпечення легкості сприйняття.



Рис. 2. Приклад логотипу та поїзду фірми

3. ITALO (Італія, Рис. 3)

- Логотип: містить стилізоване зображення кенгуру, що символізує швидкість.
- Колірна гама: яскравий червоний колір, контрастний гірчичний, що відображає силу компанії.
- Шрифт: зазвичай використовується чистий та сучасний шрифт.



Рис. 3. Приклад логотипу та поїзду фірми

Ці приклади демонструють, як фірмові стилі залізничних компаній можуть поєднувати сучасність, традиції та національні особливості для створення впізнаваних брендів.

Висновки. Проаналізовано механізм впливу фірмового стилю на клієнтів, пасажирів і суспільне сприйняття. З юридичної точки зору фірмовий стиль є індивідуальною власністю, що нерозривно пов'язана з певною особою (фізичною чи юридичною). Фірмовий стиль повинен знаходити відображення у зовнішньому вигляді вагонів поїзда. Візуальна сторона об'єкта зустрічі пасажирів з поїздом є візитною карткою цього виду транспорту. Він повинен підкреслювати надійність цього виду транспорту і повинен залучати стилістичними вирішеннями професійного рівня.

Список використаних джерел:

1. Мудра В. Розвиток дизайну фірмового стилю у сучасному дизайні та його роль у підготовці дизайнерів. *Вісник Київського нац. університету технологій та дизайну*. 2010. №5. С.127–130. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5820/1/Bul2010_N5T4_P127-130.pdf (дата звернення: 30.10.2023).
2. Прищенко С., Антонович А. Методичні рекомендації з навч. дисципліни «Фірмовий стиль» для студентів спец. 022 «Дизайн». Київ: ДУІТ, 2022. 54 с.
3. Телетов О. Рекламний менеджмент: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2012. 367 с.

ЖІНКИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ КРАЇНИ

Орел Сергій

к.т.н., с.н.с., доцент кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення

Національна академія сухопутних військ ім. гетьмана П.Сагайдачного,
м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5887-3483>

За оцінками Центру економічної стратегії, за межами України перебувають 5,6-6,7 млн громадян України, найчисельніша група серед них (42%) – жінки у віці 35-49 років. Ще понад чверть – жінки від 18 до 34 років. 47% з них мають вищу освіту, до війни 73% із них працювали, на одну жінку в середньому припадає одна дитина (BBC 2023). Перебуваючи за кордоном, більшість жінок активно шукає роботу, вивчає мову, намагається адаптуватися до умов проживання в іншій країні. Що може бути, якщо частина жінок залишиться за кордоном, і взагалі, яка роль жінок у післявоєнному відновленні країни?

Слід зауважити, що проблема участі жінок у післявоєнному відновленні країни в деякій мірі розглядалась раніше (Sørensen 1998, Kanjarawi 2015), однак ці дослідження стосувалися в основному випадків закінчення громадянських війн. Розглянемо можливу участь жінок у післявоєнному відновленні України, спираючись на їх дослідження.

Відповідно до (Sørensen 1998) після закінчення війни країна звичайно здійснює політичну, економічну і соціальну реконструкцію.

Той факт, що питання жінок були включені в політичний порядок денний і що самі жінки були мобілізовані для активної участі в бойових діях, демонструє, що він відіграв важливу роль у підвищенні політичної обізнаності жінок та їхніх очікувань щодо держави та суспільства після закінчення війни. Однак, подальше обговорення участі жінок у офіційних і неформальних заходах з розбудови миру показує, що в більшості випадків жінки виключені з офіційних мирних переговорів. Такі переговори на високому рівні визначаються як чоловічі сфери, що означає, що вони також використовують дискурси та практики, які ближчі до чоловічої реальності, ніж до жіночої. У результаті жінки не мають прямого впливу на визначення пріоритетів політичної реконструкції, які зазвичай є частиною мирної угоди. Тим не менш, жінки звичайно демонструють свою впливову роль через роботу в низових організаціях, які працюють за мир і примирення. Зсередини цих організацій жінки постійно кидають виклик владі та іншим членам суспільства, вимагаючи миру, недискримінації, підзвітності, визнання прав людини тощо. Хоча ці організації звичайно знаходяться на узбіччі політичних процесів, вони демонструють свою здатність мобілізувати велику кількість людей, а також перетворювати індивідуальні скарги на законні соціальні вимоги. Більше того, багато з них відіграють важливу роль у розбудові нової культури миру на місцевому рівні, організовуючи навчання миру та заходи з примирення на рівні громади. У контексті виборів жінки, часто спираючись на соціальні мережі, організовують громадянську освіту, спрямовану на жінок, і переконують жінок у важливості їхнього голосу. Освічені жінки організовують юридичні консультації для інформування жінок про їхні права та допомагають у реалізації цих прав.

Роль жінок у економічній реконструкції післявоєнної країни надзвичайно висока, що підтверджується періодом відновлення України після розпаду СРСР. Сферою, яка виявилася надзвичайно важливою для засобів існування для жінок, був неформальний сектор, що розвивався, з дрібною торгівлею та малим бізнесом як основними джерелами доходу. Інформація про участь жінок у цьому секторі показала велику різноманітність досвіду. Деякі жінки беруться за діяльність, у якій вони також брали участь до війни, але багато хто бере участь в інноваційних проектах, навіть коли це означає розрив з існуючими соціальними нормами, оскільки вони беруть роботу, яка сприймається як чоловіча. Деякі жінки створюють бізнес на основі місцевих ресурсів і попиту, тоді як інші засновують складні торговельні мережі. Правда, хоча жінки

загалом виявляються завзятими та здібними підприємцями, стійкість їхніх підприємств часто обмежується браком капіталу та маркетингових навичок, не кажучи вже про те, що сам сектор є дуже небезпечним і мінливим (Kanjarawi 2015). Знову ж таки, здатність жінок створювати та мобілізувати широкі соціальні мережі має позитивний вплив. Однією з небагатьох сфер, де жінки здаються привілейованими, є соціальний сектор, але оскільки цей сектор часто зазнає бюджетних скорочень, доступ жінок до доходу та статусу в цій сфері зменшується. Тим не менш, жінки продовжують виконувати відповідні завдання з частковою зайнятістю або навіть як волонтери.

Надзвичайно висока роль жінок у соціальній реконструкції післявоєнної країни. Часто після війни країна стикається з проблемами культури, освіти, охорони здоров'я. Звичайно (Sørensen 1998) соціальним проблемам загалом надають пріоритету самі жінки, і багато жінок у постконфліктних суспільствах роблять значний внесок у їх реабілітацію. У сільській та міській місцевостях жінки відновлюють початкову освіту для дітей як засіб розвитку місцевого потенціалу та впливу на їх соціалізацію, і жінки часто залучаються до надання первинної медичної допомоги та соціально-економічної допомоги людям у кризі на основі самопомоги. Однак, як зазначалося вище, хоча така діяльність загалом вітається, її часто вважають лише природним продовженням домашніх обов'язків жінки, а отже, не оплачують і не відповідають пропозиціям про фінансування. Окрім звичайних проблем зі здоров'ям, війни породжують низку специфічних проблем зі здоров'ям, відомими як психосоціальні травми. Ці травми можуть виникати через досвід примусового переміщення, тортур, зґвалтувань, насильства, свідків вбивств тощо. У деяких випадках жінки є особливо вразливими до такого виду нападу на розум і тіло. Але жінки також дуже активно борються зі шрамами, які залишає такий досвід, організовуючи волонтерські організації, які пропонують медичне та психологічне лікування. Крім того, вони допомагають колишнім жертвам подолати страждання та реінтегруватися у суспільство, пропонуючи навчання навичкам і діяльність, що приносить дохід. Ще одне питання, яким займаються жіночі організації – це зростання насильства в післявоєнних суспільствах (Kezie-Nwoha 2020). За допомогою навчання в класах та семінарах жінки прагнуть підвищити обізнаність про насильство щодо жінок і змінити ставлення, яке вважає таке насильство прийнятним. Як зазначає дискусія про соціальну інтеграцію (Kezie-Nwoha 2020), протягом тривалого часу існує тенденція зосереджуватися виключно на реінтеграції тих, хто повернувся, внутрішньо переміщених осіб та демобілізованих військових, або осіб, які стали маргіналізованими через тортури, інвалідність, вдівство тощо. Проте оскільки будь-яке післявоєнне суспільство неминуче зазнає глибоких змін у своєму соціально-економічному та політичному складі, питання інтеграції є актуальним для всіх членів суспільства. Для жінки довгі роки розлуки та контакт з новим соціальним середовищем і ставленням, нове сприйняття ролі сім'ї та її членів, а також вимушена міграція в пошуках роботи – все це сприяє продовженню демонтажу

існуючих соціальних інститутів і встановленню нових. Іншими словами, соціальна інтеграція – це не просто «повернення додому», а визначення нових керівних соціальних цінностей і встановлення відповідних відносин та інституцій на основі комбінації факторів, включаючи спорідненість, соціально-економічні інтереси, спільний досвід і обставини, що складаються.

Висновок: наше розуміння ролі жінок у післявоєнних суспільствах та їхнього внеску в післявоєнну відбудову має виходити за межі універсального нарративу «жіночого досвіду війни». Необхідно визнати специфічність і різноманітність досвіду жінок. Лише на цій основі ми можемо проводити порівняльний аналіз і почати розвивати глибше загальне розуміння повоєнної відбудови з гендерної точки зору.

Список використаних джерел:

1. BBC. Скільки українців не повернуться з-за кордону і чим це загрожує Україні? 2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c06e1y0lv80o>. (дата звернення 08.11.2023).
2. Women and Post-Conflict Reconstruction: Issues and Sources / Sørensen Birgitte. Geneva: UNRISD, 1998. 70 p.
3. Participation of Women in Post-Conflict Reconstruction Processes. The Example of Bosnia and Herzegovina / Kanjarawi Rasha. Humanities and Social Sciences. 2015. URL: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01269661>. (дата звернення 08.11.2023).
4. Kezie-Nwoha Helen, Emelonye Uchenna. The Role of Women in Post-Conflict Reconstruction. *International Journal of Gender and Women's Studies*. 2020, Vol. 8, No. 2, pp. 131-142. DOI: 10.15640/ijgws.v8n2p12.

ДИЗАЙН-КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕР'ЄРІВ АПАРТ-ГОТЕЛЮ

Панченко Дар'я

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сенчук Тетяна

доктор філософії у галузі дизайну, доцент кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2933-9724>

Актуальність теми. У складі структури туризму готельна інфраструктура займає особливе місце і є центром формування сучасного ринку туристичних послуг. Ринок туристичних послуг в Україні, досягнувши певних успіхів на окремих напрямках, має вельми низькі показники щодо розвинених туристичних країн і регіонів. Таке становище обумовлене, передусім відставанням рівня готельного бізнесу від світових тенденцій,

нерозвиненою готельною інфраструктурою, рівнем готельного сервісу, в системі якого «слабкою ланкою» є якість проживання в ньому і, як наслідок, низька ефективність готельного бізнесу. Це не дає змоги повною мірою задовольняти потребу туристичного ринку та конкурувати з великими зарубіжними готелями, і перешкоджає забезпеченню стабільного рівня розвитку готельних підприємств. Домогтися відповідності рівня готельного загального зовнішнього вигляду та сервісу потребам ринку можливо за допомогою дизайнерського підходу до проектування довготривалого житла.

Мета дослідження – вивчення зарубіжного та українського досвіду функціонування апарт-готелів як сучасного інноваційного напрямку розвитку готельної індустрії.

В Україні тенденція до появи апарт-готелів є відносно новою, розвиток даного типу розміщення відбувається повільно і займає досить невелику частку в дизайні. Дослідження світової практики функціонування апарт-готелів показує, що вони користуються достатньою популярністю в країнах Європи і Америки, контингент постояльців там вже давно склався. В Україні він змінюється в залежності від політичної та економічної ситуації, зарубіжні та українські апарт-готелі відрізняються, в першу чергу, впорядкованістю і якістю обслуговування. У великих містах існують готелі, схожі за характеристиками з апарт-готелем, однак спеціалізованих і таких, що повністю відповідають усім вимогам, що пред'являються до апарт-готелю, засобів розміщення не так і багато.

Апарт-готель в центрі Києва «Owntown». Готель знаходиться в старій центральній частині міста та виконаний в сучасному стилі [1]. Основною задачею дизайнерів було використання маленької площі з максимумом вигоди та комфортності. Особливістю є мінімалізм матеріалів і форм, що робить інтер'єр цікавим та сучасним для відвідувачів. Переважають моно-кольори та натуральні, екологічні фактури. А саме: цегла, деревина. Роблять інтер'єр зручним також корпусні меблі с проєктовані на замовлення. Для кожного номеру їхня форма індивідуальна, єдине що не змінюється це їх нейтральний колір. Лофтовим елементом є цегляна кладка наче вирізанна зі стіни, що надає ритму приміщенню. Ця кладка була використана і збережена як елемент декору приміщення, що в свою чергу дещо збагачує цей мінімалізм (Рис.1).

Апарт-готель «Harry's Home». Цей австрійський апарт-готель зручний своїм розташуванням в місті. Має швидкий доступ до центру міста пішки, що є його перевагою [2]. Виконаний в сучасному стилі без зайвої розкоші, в ненав'язливих тонах та з яскравими елементами декору. В одній великій кімнаті розташовано декілька функціональних зон (Рис.2).

Апарт-готель «Гуцулка» в Яремче має невелику кількість номерів. Саме в Яремче можна відчувати українську культуру, та в цьому готелі не буде проблемою залишитись надовго. Готель не має номерів з малою квадратурою [3]. В номер входить велика частина котеджу з панорамними вікнами на гори. Саме навколо вікон та краєвиду базується все планування інтер'єру (Рис.3).



Рис.1. Апартамент-готель «Owntown» Рис.2. Апартамент-готель «Harry'sHome»



Рис.3. Вид будівлі ззовні. Апартамент-готель «Гуцулка»

Висновки. Узагальнюючи досвід проєктування апартамент-готелів, з'ясовано стилеві тенденції, які полягають в тому, що актуальними є стилі мінімалізм, лофт, наявність яскравих елементів декору, проте недостатньо зонований простір та не вистачає освітлення. На основі виявлених тенденцій та недоліків запропоновано дизайн-концепцію. Вирішено поєднати екологічність, природність зі стриманими кольорами та мінімалізмом. З основних завдань окреслено функціональність приміщення номерів. Вирішено с проєктувати корпусні меблі, що зможуть принести багато зручності у повсякденному житті людей, що користуються послугами готелю.

Список використаних джерел:

1. Ековідповідальний апартамент-готель на Липках. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/newplacegorod/290191-nove-mistse-owntown-hotel> (дата звернення 16.11.2023).
2. Апартамент-готель – що це? URL: <http://openhospitality.org/blog/proekty/apart-otel-hto-eto-takoe-preimushchestva-vidy-i-kharakteristiki> (дата звернення 16.11.2023).
3. Guculka Apartments. URL: <https://planetofhotels.com/uk/ukrayina/yaremche/guculka-apartments> (дата звернення 16.11.2023).

ВПЛИВ ПОП-КУЛЬТУРИ НА ПОВСЯКДЕННЕ ЖИТТЯ МОЛОДІ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Даценко Сергій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Струк Роман

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Поп-культура щодня впливає на суспільство, але особливий вплив має на молоде покоління. Молодь схильна наслідувати сучасні тенденції або людей, щоб спробувати створити власний характер. Поп-культура може як негативно, так і позитивно впливати на молодь. Молоде покоління схильне імітувати переконання та поведінку інших людей, виходячи з того, що привертає найбільше уваги. Увага – це те, до чого прагнуть блогери, актори, співаки, танцюристи, активісти та інші відомі особистості, тобто прагнуть бути голосом та діями молоді. Зазвичай знаменитості роблять усе можливе, щоб отримати та утримати цю увагу. Проблема полягає в тому, що молоде покоління потрапляючи під такий вплив поп-культури повністю змінюють свій власний процес мислення, щоб наслідувати тих, хто здобув швидку та шалену популярність.

Дослідженням теми впливу поп-культури на молодь займалася низка авторитетних вчених. До прикладу Корнієнко В.Р., Кушнарєва М.Б., Лютий Т.В., Дробчук Ю.П. та інші.

У сучасну епоху молодь представляє головну ідею культурної ідентичності, оскільки вона часто приймає нові цінності та культурні моделі. Сучасна культура є складовою суспільного розвитку, а вплив глобалізації та розвиток інформаційного суспільства надали соціальному капіталу новий напрямок[2]. Поп-культура має щоденний величезний вплив на молодь. Молоде покоління постійно знаходиться в оточенні повідомлень і зображень, які розсилають популярні засоби масової інформації, які впливають на їх самооцінку, погляди та поведінку. Згідно з дослідженнями Boffone&Herrera (2022), в середньому за день молоде покоління стикаються з медіа ресурсами понад 10 годин [1]. Поп-культура є одним з основних джерел впливу на поведінку молоді, починаючи від музичних текстів із сугестивними текстами й закінчуючи фільмами, які зображують неадекватну та аморальну поведінку. Популярна культура проявляється у фільмах, музиці, в соціальних мережах, телевізійних шоу, книгах і журналах, тощо [1,5].

З позитивного боку, поп-культура може надати юнакам і дівчатам відчуття згуртованості та єдності. Це дозволяє молоді бути більш пов'язаними один з одним та знаходитися на «одній хвилі». Такі соціальні мережі, як Instagram або Telegram, дозволяють молоді ділитися думками та досвідом у режимі реального часу з будь-якої точки світу. Цей тип спілкування зміцнює стосунки між друзями, дозволяючи їм бачити оновлення один одного без постійної фізичної присутності в житті один одного. Поп-культура є важливим джерелом самовираження та соціалізації. Слухаючи музику, переглядаючи сторіз та публікації, фільми тощо, молодь відкриває для себе нові ідеї та може спілкуватися з іншими людьми, які поділяють їхні інтереси.

Наприклад, популярна музика часто сприяє самовираженню та соціальній обізнаності, торкаючись таких тем, як психічне здоров'я, гендерна нерівність, політика, корупція, перемога України тощо. За допомогою текстів і візуальних матеріалів співаки можуть привернути увагу до важливих проблем, надаючи молодому поколінню таку необхідну підтримку у важкі часи. Поп-культура сприяє розвитку творчих здібностей і надає молоді можливість до самовираження.

Вплив масової культури сильно впливає на молоде покоління. Його можна помітити в багатьох проявах і взаємодіє з усіма сторонами нашого життя. Є велика ймовірність того, що молодь наслідуватиме неправильну модель поведінки. Відповідно, батьки та суспільство мають уважно стежити за цим питанням [3].

Поп-культура має величезний вплив на самооцінку молоді. Юнаки та дівчата схильні до вподобання нереалістичних стандартів краси та до надмірної критичної оцінки власної. Це може призвести до загального зниження самооцінки себе як особистості, оскільки вони порівнюють себе з хибними ідеалами. Також може виникнути почуття невдоволеності собою або депресії у гонитві задовольнити ці «стандарти» краси [4].

Наприклад, якщо всі носять певний тип одягу або слухають певну музику, молодь може відчувати тиск з вимогою відповідати, щоб їх можна було вважати «крутими» та сучасними. Це може змусити їх прийняти рішення, які можуть мати наслідки у майбутнього. Вплив поп-культури впливає не лише на зовнішність юнаків та дівчат, а також може сформувати цінності та переконання, які вони дотримуються щодо себе [4]. Поп-культура прославляє такі ідеали, як успіх, краса, слава та гроші, що створює нереалістичні очікування, яких молодь прагне досягти, не усвідомлюючи, що вони можуть бути недосяжними цілями [4].

Вплив поп-культури на молодь є незаперечний. Через медіа, соціальні мережі, музика та інші форми розваг мають великий вплив на життя молодого покоління. Формування почуття єдності, інструмент для вираження та самоідентичності, сприяння творчості та можливість заявити про себе – це все є позитивною стороною впливу поп-культури. Однак негативний вплив включає: призводить до насильства та злочинності, зловживання

психоактивними речовинами, тиску однолітків, негативної самооцінки до себе. Тому важливо знати та усвідомлювати, як ці фактори можуть впливати на поведінку та цінності, щоб у навчальному процесі скеровувати молодь у прийнятті здорових рішень.

Список використаних джерел:

1. Boffone, T., & Herrera, C. (2022). *Latinx Teens: US Popular Culture on the Page, Stage, and Screen*. University of Arizona Press. URL: <https://uapress.arizona.edu/book/latinx-teens>(дата звернення 20.10.2023).
2. Dr. Abhishek Kumar Singh (2022) A Study of Popular Culture and its Impact on Youth's Cultural Identity. *The Creative Launcher* 7(6):150-157. DOI:10.53032/tcl.2022.7.6.16(дата звернення 20.10.2023).
3. How Pop Culture Trends Influence Youth... URL: <https://eduindex.org/2020/06/26/how-pop-culture-trends-influence-youth/>(дата звернення 20.10.2023).
4. Influences of Pop Culture on Teenagers. URL: <https://samples.freshessays.com/influences-of-pop-culture-on-teenagers.html>(дата звернення 20.10.2023).
5. Pop culture's influence on teens. URL: <https://hunterblueprint.com/6135/opinion/pop-cultures-influence-on-teens/> (дата звернення 20.10.2023).

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Павленко Анастасія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Управління персоналом в рамках соціокультурної діяльності – це унікальна та важлива сфера, яка вимагає від керівників не лише глибокого розуміння основ управління та психології, але й вміння враховувати специфіку творчих процесів та культурної взаємодії. В цьому контексті, ключовими стають такі аспекти, як гнучкість у прийнятті рішень, розвиток творчих здібностей команди, та створення мотивуючого середовища, що підтримує інновації та креативність.

Управління персоналом у соціокультурній сфері вимагає особливого підходу до кожного співробітника, з огляду на його індивідуальні таланти та

творчий потенціал. Важливим є також розуміння того, як культурні фактори впливають на робочу атмосферу та взаємодію всередині колективу. Ефективне управління в цій сфері не тільки сприяє успішній реалізації проєктів, але й формує стійку та креативну корпоративну культуру.

Управління персоналом – це певний вид діяльності спрямований на керівництво з людьми з метою реалізації проєктів організації.

Максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом – це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії.

Розуміння важливої ролі чому управління персоналом необхідне будь-якій організації можна побачити розглянувши основні види кадрових маніпуляцій в будь-якій організації[2, 3]:

- Працевлаштування (співбесіда)–кандидат повинен відповідати поставленим компанією вимогам, щоб в результаті ми отримали добре налагоджену систему роботи. Той, хто здійснює управління персоналом, проводить співбесіди, дає тестові завдання і влаштовує кандидата на «випробувальний термін».

- Адаптація нових співробітників на робочому місці- нова людина повинна максимально швидко включитися в діяльність, з чим їй і допомагає менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу в цій визначає, хто зможе надати новому працівнику підтримку на перший час, в залежності від рівня зайнятості колег.

Розвиток кожного працівника і команд в цілому: безперервний розвиток і вдосконалення професійних вмінь – запорука успіху не лише самої людини, а й усієї команди. Тому організація різних навчальних заходів і впровадження правильної системи мотивації ще одна важлива частина системи управління персоналом. Управління персоналом відіграє дійсно ключову роль в організації будь-якого масштабу. Саме від правильно підібраних, адекватно інтегрованих в один колектив співробітників залежить те, наскільки вони зможуть створити продуктивні команди і досягати цілей діяльності компанії.

Управління персоналом у соціокультурній діяльності вимагає особливого підходу, який враховує унікальні виклики та можливості цього сектора, де ключові аспекти є наступні[3]:

– Розуміння та інклюзивність: важливість культурного розуміння та інклюзивності у управлінні різноманітним персоналом, який може включати волонтерів та працівників із різних культурних та соціальних фонів.

– Гнучкість та адаптивність: необхідність бути гнучкими та адаптивними в управлінських рішеннях, щоб ефективно реагувати на змінні потреби соціокультурних проєктів та їх учасників.

– Комунікація та співпраця: підтримка відкритої та ефективної комунікації всередині команд, а також з зовнішніми стейкхолдерами, щоб забезпечити успішне виконання проєктів.

– Розвиток та навчання: забезпечення можливостей для професійного розвитку персоналу, що включає тренінги та навчання, особливо у сферах культурної обізнаності та міжкультурної комунікації.

– Стратегічне планування: здійснення стратегічного планування для управління ресурсами, включаючи розподіл завдань та відповідальностей, з урахуванням унікальних аспектів соціокультурних проєктів.

– Онбординг –це американський термін для позначення механізму, за допомогою якого нові працівники отримують необхідні знання, навички та моделі поведінки, щоб стати ефективними членами організації та її інсайдерами[4]. У стандартній англійській мові це називається «індукція». У Сполучених Штатах до 25% працівників є новачками в організації, які проходять процес онбордингу.

Зупинімося більш детально на понятті онбординг, оскільки, в соціокультурній діяльності він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом. Цей процес може включати в себе введення нових співробітників у курс справ проєкту, культурні особливості організації, а також у навички та знання, необхідні для їх роботи. Онбординг може допомогти в наступному:

1. Інтеграція у команду та організацію: допомога новим членам команди швидко адаптуватися та відчувати себе частиною організації, сприяючи позитивній робочій атмосфері та збільшуючи продуктивність.

2. Підготовка до специфіки роботи: соціокультурні проєкти часто мають свою специфіку, що може вимагати особливих знань або навичок. Онбординг допомагає забезпечити, що співробітники обізнані щодо цих аспектів.

3. Зміцнення відносин між співробітниками: сприяння будуванню міцних відносин між членами команди, що важливо для спільної роботи над соціокультурними проєктами.

4. Культурна обізнаність та чутливість: у соціокультурній діяльності особливо важливою є культурна чутливість. Онбординг може включати тренінги з підвищення культурної обізнаності та взаєморозуміння.

5. Висвітлення цінностей та місії організації: дозволяє новим співробітникам краще зрозуміти цінності та місію організації, що допомагає їм ефективніше вносити вклад у загальні цілі.

6. Підвищення мотивації та залученості: якісний онбординг збільшує мотивацію співробітників, зміцнює їхню залученість та знижує швидкість їх відтоку.

Онбординг в соціокультурній діяльностіне просто процес адаптації до нового робочого місця, але і важлива складова створення ефективної,

згуртованої та мотивованої команди, здатної успішно реалізувати соціокультурні проекти.

Отже, управління персоналом у соціокультурній діяльності не лише вимагає стандартних навичок управління людськими ресурсами, але й специфічного підходу, який враховує культурні відмінності, соціальні цінності та особливості соціокультурних проектів.

Список використаних джерел:

1. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення: 14.11.2023).
2. Агрокебети освітня програма: «Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом» URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovuroi-v-orhanizatsiyi> (дата звернення: 14.11.2023).
3. Happy Monday - платформа з розвитку кар'єри. URL: <https://happymonday.ua/learning-and-development-manager> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Вільна інтернет-енциклопедія «Onboarding» URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding> (дата звернення: 14.11.2023).

СПЕЦИФІКА СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РАМКАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Степанюк Володимир

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Входження людської цивілізації в інформаційне суспільство та суспільство знань висуває принципово нові вимоги до системи соціокультурної діяльності. Корінна перебудова інформаційно-освітніх технологій соціокультурної діяльності обумовлена тим, що в сучасних умовах істотно змінюються соціально-філософські та культурологічні підходи до інформації.

Інформація перетворюється на найважливіший ресурс розвитку сучасної цивілізації, суспільство усвідомлює інформацію як товар, як засіб управління особистістю та суспільством, як інструмент влади, як зброю в економічній та політичній боротьбі. Відбувається безперервне зростання обсягів інформації на тлі стрімкого розвитку інформаційної техніки та технологій.

За останні роки спостерігається значний інтерес до дослідження специфіки сучасних інформаційних технологій в рамках соціокультурної діяльності. Одним з ключових напрямків досліджень є вплив Інтернету та соціальних мереж на формування та поширення культурних образів та ідентичності. Дослідники вивчають, як цифрові комунікації, засоби масової інформації та онлайн-спільноти впливають на сприйняття культурних цінностей та традицій, сприяючи адаптації до змін у соціальному середовищі. Важливим аспектом є також дослідження використання інформаційних технологій для підтримки культурної спадщини, зокрема цифрового архівування та доступу до культурних ресурсів. Серед науковців, які приділяють увагу даному дослідженню, в своїх роботах, варто відзначити: І.Бех, В.Бутенко, В.Дряпіка, І.Зязюн, О.Мороз, В.Радул, О.Сухомлинська, Г.Шевченко та інші.

При проектуванні та розробці інформаційних програм соціокультурної діяльності широкого поширення набула тенденція використати та реалізовувати потреби сучасної аудиторії в зацікавленості та актуальності тієї чи іншої тематики [2, с. 39]. Тому сучасним «трендом», що характеризує розвиток інформаційних технологій, є ескейпізм- «ментальна або фізична втеча від реальності» [4, с. 105], що впливає на стиль життя та світогляд споживачів інформації. Одним із проявів ескейпізму є відхід споживачів у віртуальні світи: швидко розвивається блогерство, численні соціальні та нішеві професійні мережі. Науковці вважають, що ці тенденції вперше з'явилися у західному соціумі [4, с. 107], а потім поширилися й на українську соціально-культурну дійсність. І цьому соціальному тренду якнайкраще відповідає поняття «інфотейнмент».

Сам термін інфотейнмент походить від американського виразу *entertainmentinformation* (розважальна інформація). «Інфотейнмент» робить сприйняття легшим й цікавішим, привертає увагу, виділяє повідомлення, розряджає ситуації. [3, с. 76]. Серед головних принципів інфотейнменту-організація розмови, як зі своїм хорошим приятелем, добрим знайомим.

Також в рамках сучасних тенденцій соціокультурної діяльності варто відзначити, що люди, наприклад відвідуючи сучасні публічні лекції хочуть дізнатися про щось нове, поспілкуватися, розібратися в незрозумілих питаннях, переглянути та обговорити нові фільми, проекти. Публічні лекції — це доступний спосіб для багатьох людей «розширити свідомість», відчутти себе значною частиною суспільства й навіть світового соціуму [3, с. 87]. Інтерес сучасної публіки до лекцій підігрується новими формами їхнього проведення. Багато сучасних публічних лекцій проходять у новому форматі едьютейнменту (від англ. *education*- «освіта» та *entertainment*- «розвага») [3, с. 94], тобто навчання через розвагу. Ця технологія здобула розвиток у західних університетах, де професори замість занять почали влаштовувати для студентів справжні шоу.

В інформаційних технологіях соціокультурної діяльності дедалі більшу роль починає грати Інтернет. Він є зручним й доступним джерелом різноманітної інформації, що принципово перетворює всю систему накопичення, зберігання, розповсюдження та використання культурних цінностей [1, с. 184]. Виникає нове інформаційне середовище, що передбачає специфічні засоби взаємодії, що розширює його межі та надає великі соціальні можливості. Інтернет перетворився не тільки на всесвітнє сховище інформації, а й на засіб горизонтальної (неієрархічної) соціальної комунікації.

Як відзначають Ентоні Г. Піччіано, професор і виконавчий директор, доктор філософії, Програми міської освіти, Центру аспірантури та професор Хантерського коледжу університету Нью-Йорка й Джоел Спрінг, професор Квінс-коледжу та аспірантури університету Нью-Йорка, в своєму науковому дослідженні, то аналіз сучасних інформаційних технологій в рамках соціокультурної діяльності включає наступні аспекти:

– Зміна способу сприйняття інформації - Інтернет, мобільні пристрої та соціальні медіа дозволяють отримувати і споживати інформацію швидше й ефективніше, а це впливає на спосіб, яким суспільство сприймає новини, культурні події та інші аспекти культури.

– Зміна комунікаційних практик - сучасні технології дозволяють здійснювати комунікацію на велику відстань, що впливає на спосіб спілкування між людьми й вони також створюють нові форми виразу, такі як меми, відео-блоги.

– Розповсюдження культурних продуктів - Інтернет дозволяє культурним продуктам, таким як музика, кіно, література, швидше і легше досягати аудиторії, а це в свою чергу створює нові можливості для артистів та творців, але також породжує питання щодо захисту авторських прав.

– Вплив соціальних медіа на ідентичність і спільноти - соціальні медіа впливають на створення і утримання ідентичності та групових спільнот, тому вони можуть сприяти підтримці різноманітності або підштовхувати до створення «фільтрованих бульбашок».

– Приватність та безпека - збільшення збору та обробки особистих даних може породжувати питання щодо приватності та безпеки користувачів, а це вимагає розвитку відповідних політик та законодавства.

– Доступ до інформації і нерівність - нерівний доступ до сучасних інформаційних технологій може поглибити нерівності в суспільстві, оскільки деякі групи можуть бути відокремлені від можливостей, які надаються цими технологіями.

– Культурний обмін та вплив - Інтернет дозволяє швидко і легко обмінюватися культурними знаннями та практиками між різними частинами світу. Однак це також може призвести до культурної апропріації та втрати автентичності [3, с. 176].

Таким чином, в умовах інформаційного суспільства інформаційно-просвітні функції та технології соціокультурної діяльності модернізуються за рахунок широкого застосування освітньо-виховного та комунікативного потенціалу комп'ютерних технологій та інформаційних мереж. Водночас залишаються домінуючими найважливіші ознаки інформаційних технологій - інтерактивність, плюралізм. Комп'ютерні та телекомунікаційні технології розширюють інформаційну базу суспільної діяльності, відкривають широкий простір для створення та взаємодії дозвільних спільнот не лише на локальному, а й на міжрегіональному та міжнародному рівнях. Сучасні інформаційні технології орієнтовані на прояв ініціативи, творчості, інноваційних підходів, що в цілому сприяє формуванню специфічних організаційних навичок, пов'язаних із збиранням, обробкою та розподілом інформації.

Список використаних джерел:

1. Скокова Л. Соціологія культури як комплексний аналіз соціокультурної сфери. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2007. № 1. С. 183-185
2. Петрушкевич М. Соціокультурні виклики сучасності: потреба у теоретичному осмисленні: колективна монографія. Острог. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2022. 212 с.
3. Picciano Anthony G., Spring J. The Great American Education-Industrial Complex: Ideology, Technology, and Profit (Sociocultural, Political, and Historical Studies in Education). Routledge. 2013. 202 p.
4. Store K. Information Communication Cooperation: The Unifying Force of Human Progress. B00ZGTKAKU. 2015. 416 p.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Ткаченко Оксана

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасний туризм, подібно до бізнесу, стикається з низкою викликів та факторів, які впливають на його функціонування. Можливість швидко адаптуватися до змін та подій сьогодення є ключовим важелем для забезпечення стабільності та постійного розвитку сфер туризму.

Спочатку пандемія Covid-19 у 2020-2021 роках, а наразі війна, спричинена повномасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 року, стали новими глобальними викликами для бізнес-середовища в Україні, в тому числі з охопленням туристичного напрямку. У непередбачуваних умовах, що склалися на території України, сфері туризму довелося дуже швидко реагувати на такі фактори впливу та адаптувати свою діяльність відповідно до цих змін. Ефективне управління, гнучкість, адаптивність та чітка управлінська комунікація мають безпосередній вплив на те, наскільки добре компанії змогли пристосуватися до нових умов і продовжити свою діяльність, зберегти економічну стабільність та споживача послуг.

Основними складовими успішної адаптації туризму в умовах війни в Україні є збільшення туристично – інформаційних центрів, розробка та впровадження безпечних маршрутів та програм, які б враховували ризики та забезпечували безпеку для туристів. Також важливо активно співпрацювати з органами влади, військовими та правоохоронними структурами для забезпечення захисту та безпеки туристів. Крім того, розвиток альтернативних форм туризму, таких як екологічний, діловий та віртуальний (online) туризм може сприяти привабливості України як туристичного напрямку навіть у складних умовах війни.

Воєнний стан суттєво впливає на економіку та розвиток сфери туризму, призводячи до складнощів у діяльності туристичних підприємств. За даними Звіту Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) у 2021 році, лише 38% українців подорожують Україною [1], а сьогодні держава стикається з великою міграцією населення всередині країни в зв'язку з вимушеним переміщенням. Масові виїзди громадян за кордон не пов'язані з туризмом - внаслідок ворожих атак багато громадян України виїхали за кордон, намагаючись уникнути обстрілів та загрози життю. Від початку війни з України виїхало на 2,4 млн людей більше, ніж повернулося [4].

Найбільш суттєвими чинниками впливу, ризиками та викликами для туристичної сфери під час війни є ряд наступних факторів:

- небезпека та відсутність стабільності;
- зниження туристичного попиту;
- відсутність інфраструктури;
- поширення негативного медіапростору;
- відсутність інвестицій;
- зміни у споживачів.

Нові реалії визначають стан та особливості туризму в Україні на сьогоднішній день:

- менеджмент туристичного та готельно-ресторанного бізнесу зосередився в більшості на волонтерстві, а туристичні хаби перетворилися на гуманітарні або волонтерські штаби;
- найбезпечнішими містами в Україні є західна частина держави;

- туристичні маршрути включають бомбосховища та укриття, адже реальність ракетних загроз вимагає, щоб вони стали постійними туристичними стандартами;
- мінімізація на маршруті небезпечних об'єктів та військових частин, де можуть статися вибухи та ін. [5].

Незважаючи на тяжке сьогодення, туристична сфера відновлює свою роботу, підтримуючи економіку держави. Так, як туристично-інформаційні центри (ТІЦ) є одними із найважливішими структурами для надання підтримки та інформації туристам – 13 жовтня 2023 року ДАРТ оновив перелік туристично-інформаційних центрів України [2]. За час повномасштабного вторгнення їхня кількість в країні зросла майже на третину. Згідно з інформацією, зібраною ДАРТ 2021, в Україні діяли 63 ТІЦ, які надавали інформаційні послуги туристам. Наразі в Україні функціонує 88 туристичних інформаційних центрів, рис.1.

У центральній частині України функціонує 22 туристичні інформаційні центри. Вони розташовані переважно у великих містах - Вінниці, Дніпрі, Черкасах, Кропивницькому, Полтаві, Умані та Каневі. На півночі країни функціонує 14 туристичних інформаційних центрів. У Житомирській області їх 3, два з яких розташовані в Бердичеві. Сумська та Чернігівська області також мають по 3 ТІЦ. Київська область має загалом 5 таких центрів, два з яких розташовані в центрі столиці [2].

Першочерговою тенденцією є продовження розвитку екологічного туризму. Найпоширеніший екотуризму - рекреаційний, тобто туризм, в якому найголовнішим є відпочинок на природі [3]. Слід відзначити, що військовий туризм також є одним із найбільш перспективних напрямів у сучасній туристичній галузі та у розвитку туризму в Україні [6].



Рис.1. Туристично – інформаційні центри України

Джерело: [2]

Отже, в сучасних умовах кризи, умови війни, розвиток туризму в Україні вимагає впровадження інновацій (новаторських підходів) та стратегій. Використання інформаційно-електронних технологій, розвиток екологічного та військового туризму, а в майбутньому (після перемоги) - гастрономічного та медичного туризму, ефективних маркетингових стратегій - відіграють важливу роль у привертанні туристів та сприятимуть росту туристичної індустрії України.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>, <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view> (дата звернення: 23.10.2023).
2. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-onoviv-perelik-turistichno-informaciynih-centriv-ukrayini> дата звернення: 23.10.2023).
3. Екологічний туризм: навчальний посібник / Вишневецький В.І. К. : Інтерпрес ЛТД, 2015. С. 4 – 7.
4. Матеріал журналу Forbes Ukraine. Новини URL: <https://forbes.ua/news/blizko-24-mln-ukrainsiv-viikhali-za-kordon-ta-ne-povernulisya-vid-pochatku-velikoi-viyuni-16082023-15442> (дата звернення: 23.10.2023).
5. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди // *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Корчевська Л. (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С.337-341.
6. Сучасні різновиди туризму: навчальний посібник / Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. К.: Знання, 2011.С. 18.

ДИЗАЙН ІНТЕР'ЄРУ ТА ОЗЕЛЕНЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ЦЕНТРУ «ОСЕРЕДОК»

Перепелиця Анна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Петрушевський Андрій

к.т.н. (з техн. естетики), доцент, доцент кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4199-2179>

Актуальність теми. Зазвичай в Україні зосередженнями громад є місця зі скупченням державних представництв, пошти та банківських відділень. Завдяки ним у містах створюється активний внутрішній рух населення. Але у малозаселених пунктах такі центри або відсутні, або надзвичайно застарілі, а

будинки культури через відсутність фінансування поступово руйнуються. 2014 р. Україна стала на шлях децентралізації, а місцеві бюджети отримали кошти на вдосконалення власного навколишнього середовища [1]. Звісно ж, із початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України більшість місцевих бюджетів зазнають значних втрат, а залишки йдуть на підсилення українських збройних сил та на забезпечення сил територіальної оборони. Але ця перерва може дати унікальну можливість переосмислити принципи побудови соціокультурного життя та запровадити закордонні практики у цей процес.

Мета дослідження – проаналізувати можливість адаптації громадського центру до умов України й створення дизайну інтер'єру та озеленення приміщень.

Ще на початку ХХ ст. в США виникло поняття громадського центру. Це зазвичай багатоцільова споруда, призначенням якої є впровадження централізованості громадського життя та задоволення конкретних потреб місцевих мешканців [2; 4]. Громадські центри мають на меті об'єднати різні вікові групи та дати їм можливість ефективного самоврядування. Інкorporація таких центрів в населені пункти дозволить збільшити рівень соціальної активності, створить інфраструктуру для допомоги людям похилого віку та людям з інвалідністю, надасть освітній простір для підлітків та дітей та створить певний туристичний хаб для подорожуючих.

Проаналізувавши закордонні аналоги з усіх частин світу, було визначено основні вимоги до загального оформлення та функціонального зонування громадських центрів, а також визначено переваги та недоліки окремих рішень подібних центрів. На основі цих висновків, а також на підґрунті існуючих будівельних нормативів було створено дизайн інтер'єру та озеленення громадського центру “Осередок”.

Громадський центр матиме у собі два сектори: площу під оренду приватними бізнесами та власне приміщення громадського центру. Це дозволить центру отримувати фінансування на власні потреби, а також допоможе місцевим ініціативам площею для їх реалізації. Внутрішнє оздоблення центру буде виконане у стилі постмодернізму з використанням пастельних палітр коралового, бежевого та ментолового кольорів. Такий формат дизайну дозволить створити спокійну приємну атмосферу для відвідувачів будь-якого віку.

У центрі будуть відсутні пороги між внутрішніми приміщеннями центру для зручності пересування на візку, облаштовані вбиральні для людей з інвалідністю та молодих мам. Стіни центру будуть облаштовані тактильними покажчиками для людей з вадами зору, відповідно схожі знаки будуть облаштовані біля входних дверей та на прогулянкових доріжках до центру. Схожим чином будуть облаштовані пішохідні переходи зі звуковими сигналами.

Підвальне приміщення центру матиме подвійну функцію. Під час тривоги або надзвичайних ситуацій воно виконуватиме роль укриття, а у відносно мирні періоди часу там буде спортивна зала та приміщення для гуртків.

Центр матиме відкриту терасу з озелененням для привернення уваги відвідувачів та для проведення часу на відкритому просторі. Загалом озеленення матиме одну з ключових ролей в оформленні центру. Ландшафтний дизайн центру буде розроблено у секторному варіанті, певна частина паркової зони біде відритою з низьким озелененням, для того, щоб фасадна група проглядалась здалеку, а інший сектор з дитячим майданчиком, лавками та сучасними вуличними малогабаритними спорудами для роботи та відпочинку буде засаджений високими листовими деревами та кущами для створення напівзакритого усамітненого простору.

Загалом громадський центр «Осередок» має за мету створити зручний простір для громадської активності та самоорганізації. Його основними перевагами є мультифункціональність та адаптивність. В основі центру передбачується створення консультаційного центру з цифрової освіти, туристичного консультаційного центру, дитячої кімнати, просторого холу для зустрічей та виступів, міні-архіву з документацією населеного пункту. Також передбачається розробка фірмового стилю для створення тематичних плакатів з інструктажами та для оформлення документації центру.

Громадський центр «Осередок» планується як проєкт з максимальним залученням у ньому місцевих працівників та матеріалів. Такий підхід дозволить створити відчуття приналежності центру громаді, що відповідно до книги Оскара Ньюмана «Creating Defensible Space» (1996 р.) є основним фактором у зниженні рівня вандалізму та злочинності поблизу об'єкту будівництва [3].

Висновки. Досліджено варіант адаптації громадського центру до умов України й створено дизайн-концепцію громадського центру «Осередок». При розробці було враховано сучасні суспільно-політичні умови України. Такий центр дозволить збільшити частку приватних бізнесів в маленьких населених пунктах, а також у перспективі може зменшити темпи урбанізації шляхом покращення умов життя і праці у віддалених населених пунктах.

Список використаних джерел:

1. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. URL:<https://www.google.com/url?q=https://decentralization.gov.ua/finance&sa=D&source=docs&ust=1700755636679774&usg=AOvVaw2ilXRfxgnp4wjqZVigVAzm> (дата звернення 20.11.23).
2. Fisher, R. Let the People Decide. Neighborhood Organizing in America. New York: Twayne Publishers, 1994.
3. Newman, O. Creating defensible space. Washington: Department of Housing and Urban Development, 1996. URL:<https://www.humanics-es.com/defensible-space.pdf> (дата звернення 20.11.23).

4. Smith, M. Community centres (centers) and associations. The encyclopedia of pedagogy and informal education, 2002. URL: <https://infed.org/mobi/community-centers-and-associations/> (дата звернення 20.11.23).

ДИЗАЙН ІНТЕРАКТИВНОГО ІГРОВОГО ЦЕНТРУ «КІБЕРКЛЮЧ»

Петрушко Діана

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Петрушевський Андрій

к. т. н. (з техн. естетики), доцент, доцент кафедри дизайну
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4199-2179>

Актуальність теми. Зацікавленість держави у сфері комп'ютерних ігор досягла такого рівня, що кіберспорт віднесено до офіційних видів спорту України з 2020 р. [3]. Окрім того, що цей вид спорту приносить немалий прибуток, він також сприяє у сфері туризму, дозволяючи людям з усього світу дізнатись про Україну саме в цьому аспекті. Але сфера розважальних комплексів навколо комп'ютерних ігор в Україні майже відсутня.

Мета дослідження – сформувати дизайн-концепцію інтерактивного ігрового центру в Києві.

Закордонні аналоги центрів розвинені краще у плані дизайну. Вони поєднують у собі високоякісний стиль з функціоналом, який відповідає задуманій і провідній ідеї. Розглянемо зарубіжний аналог, а саме музей відеоігор, який знаходиться у Берліні, для аналізу особливості цього місця. Метою цього музею було також показати не тільки поціновувачам, а також і необізнаним людям, що ця сфера має не лише розважальний характер [2]. Берлінський музей відеоігор був створений з постійною експозицією історії створення відеоігор, а інтер'єр лише підкреслив цю атмосферу (Рис. 1). Всі експонати інтерактивні та створені для того, щоб поринути у відкриття.



Рис. 1. Інтер'єр берлінського музею відеоігор

Ігровий центр в Україні також має відповідати такому формату, щоб він був не тільки гарним, а також корисним у пізнанні чогось нового. Обрано розташування у житловій зоні Києва, для більшої клієнтоорієнтованості. Для такого місця підходить одноповерхова споруда, яка буде мати близько 4-6 великих приміщень для розміщення експонатів та кіберспортивної зали центру.

Для оздоблення інтер'єру ігрового центру нами було обрано футуризм, а також техностиль, які б підкреслили його технологічну складову. Для зони відпочинку будуть розроблені індивідуальні меблі, наближеної до ігрової атмосфери, для зони кіберзмагань будуть розроблені пересувні меблі, для проведення інших заходів у цьому приміщенні. Для дизайну центру обрано спокійні кольори, які будуть підкреслюватися яскравими кольоровими або неоновими акцентами. Також сама назва «Кіберключ» містить головний елемент інтерактиву, а саме картку-ключ, який буде відчиняти міжкімнатні проходи до певних зал. Також інтерактивні елементи будуть присутні у самих залах.

Задля безпеки при аварійних ситуаціях, було прийняте рішення про створення трьох головних вхідних груп, це зменшить ризик скупчення людей. Якщо говорити про стелю, то коридорні приміщення, а також зала для проведення кіберспортивних змагань будуть мати закриту, рельєфну стелю з освітленням, яке не буде перевантажувати зір відвідувача. Великі зали, наприклад головна, будуть мати zenітні ліхтарі. Zenітні ліхтарі це конструкції, які створені для природної вентиляції, а також заощаджує на освітленні, бо пропускає промені сонячного світла у приміщення [1].

Біля трьох головних входах також будуть розміщені стійки адміністрації, або ж каси, де можна придбати квитки до цього центру і дізнатись певну допоміжну інформацію. Коли людина потрапляє у центральній залі, вона опиняється у відкритому приміщенні, посеред якого стояти арт-об'єкт, який також буде своєрідним експонатом. Окрім зал для відвідувачів, будуть передбачені зали для персоналу, а саме технічна частина центру, де буде відбуватись реставрація експонатів. Також влаштовані вбиральні приміщення з урахуванням людей з інвалідністю. Окреме місце у клубі займає зала для проведення кіберзмагань. У ній буде розміщена трибуна для оголошень та, безпосередньо, місця для самих гравців. Також буде обладнано окремі місця спеціально для глядачів та представників преси, з яких вони зможуть наживо спостерігати за турнірами. Хоча зала в першу чергу призначена для проведення саме кіберзмагань, але також може використовуватись для проведення інших тематичних заходів. У деяких кімнатах, інтерактивним елементом буде сенсорна підлога, яка від взаємодії буде підсвічуватись. Також передбачено інформаційні екрани, завдяки яким можна буде дізнатися більше про центр. Приміщення зони відпочинку має велике панорамне вікно, яке добре освітлює зону, та дизайнерські меблі.

Задля підвищення комерційної привабливості ігрового центру та збільшення прибутків (коштом продажу різного роду сувенірної продукції) буде розроблений головний маскот-робот, а також простір, де можна було б придбати

сувеніри. По всій території закладу будуть розміщені фотозони для створення спогадів у відвідувачів (та у якості додаткової нативної реклами у соцмережах).

Висновки. Створено дизайн-концепцію інтерактивного ігрового центру «Кіберключ» з урахуванням його особливостей. Такий центр розвине погляди людей на відеоігри, покаже нову сторону індустрії відеоігор для представників будь-якого віку, розбиваючи стереотипи, що відеоігри це дитячі розваги. Такий центр буде перлиною району, в якому він знаходиться, і буде привабливим для туристів.

Список використаних джерел:

1. Zenitni lihtari – види і особливості використання. URL: <https://scity.com.ua/uk/zenitni-lihtari-vydy-i-osoblyvosti-vykorystannya> (дата звернення 17.11.2023).
2. У Берліні відкрився музей комп'ютерних ігор, 2011. URL: <https://www.dw.com/uk/y-berlini-vidkrivsia-muzej-kompyuternih-igor/a-14778775> (дата звернення 17.11.2023).
3. Україна визнала кіберспорт офіційним видом спорту, 2020. URL: https://zaxid.net/kibersport_v_ukrayini_ofitsiyniy_vid_sportu_z_7_veresnya_2020_n_1507356 (дата звернення 17.11.2023).

МЕНЕДЖЕР СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Плотніченко Світлана

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування

Таврійський агротехнологічного університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>

Большакова Алевтина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Таврійський агротехнологічного університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Соціокультурне життя суспільства завжди було предметом жвавих обговорень та диспутів у наукових та соціальних колах, а також висвітлювалося у численних наукових дослідженнях різних авторів. У нинішньому ХХІ столітті менеджмент соціокультурної діяльності відіграє важливу роль з точки зору формування необхідних умов соціального та культурного розвитку, задоволення різноманітних потреб громадян у визначених сферах [1].

Питання менеджменту соціокультурної діяльності передбачають необхідність визначення головних напрямів в діяльності, що підпадають під коло відповідальності працівників сфери менеджменту та зумовлюють

необхідність наявності в них певних компетенцій у зв'язку з цим. Звісно, менеджмент у такому контексті – вельми специфічна діяльність, що поєднує в собі безліч різних аспектів: філософію, економіку, безпосередньо менеджмент та маркетинг, психологію, право, комунікацію тощо [2].

Роль менеджера соціальної культури в організації багатогранна і глибоко впливова. Вони служать архітектором соціального та культурного ландшафту компанії, відповідаючи за створення середовища, де люди відчують, що їх цінують, поважають і пов'язують. Ця роль охоплює широкий спектр обов'язків, включаючи розробку та реалізацію програм, які відзначають різноманітність, сприяння інклюзивності та створення сильного почуття спільноти серед співробітників. Вони є інструментами у формуванні ідентичності компанії через внутрішні та зовнішні заходи, сприяння позитивній культурі на робочому місці, яка відповідає цінностям та місії компанії[4].

Менеджери соціальної культури також ініціюють ініціативи, спрямовані на підвищення морального духу, добробуту та залученості співробітників. Вони співпрацюють з різними відділами для реалізації стратегій, які покращують командну роботу, комунікацію та колективне почуття мети. Організуючи заходи, семінари та заходи, які заохочують співпрацю та розуміння, вони створюють середовище, де кожна людина відчуває, що її цінують і наділяють силою. Вони також можуть відігравати ключову роль в управлінні стратегіями соціальних мереж, гарантуючи, що присутність компанії в Інтернеті відповідає її культурному духу, резонує з аудиторією та відображає цінності та культуру, яку відстоює організація[5].

Ця роль вимагає виняткових лідерських, комунікативних та міжособистісних навичок, щоб орієнтуватися в різноманітних точках зору, бути посередником у конфліктах і надихати на єдине бачення. Вони виступають сполучною ланкою між різними рівнями організації, перетворюючи цінності компанії на реальний досвід і гарантуючи, що культура на робочому місці залишається яскравою, інклюзивною та відповідає мінливим потребам і очікуванням робочої сили.

Загалом, менеджер із соціальної культури відіграє ключову роль у формуванні серця та душі організації, сприяючи процвітаючому, інклюзивному та привабливому робочому середовищу, яке відображає основні цінності та переконання компанії.

Список використаних джерел:

1. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
2. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.3.

3. Шавкун І.Г. Соціальний менеджмент: суб'єкти, особливості, спрямованість. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_38/Gileya38/F11_doc.pdf (дата звернення: 10.11.2023)

4. Плотніченко, С.Г. Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2015, 1: 116-118.

5. Вороніна, Ю.Є.; Плотніченко, С.Р. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства. *Голова редакційної колегії (науковий редактор)*, 18.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЄКТУВАННЯ КУЛЬТУРНО-ОСВІТНІХ ЦЕНТРІВ

Рауткін Дмитро

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Петрушевська Христина

магістр з дизайну, ст. викл. кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1328-1406>

Актуальність теми. В останні роки дизайн культурно-освітніх просторів зазнав значного прогресу. З розвитком технологій та більшим розумінням важливості освіченості та просуванні місцевої культурної спадщини, з'явилися нові тенденції, спрямовані на створення середовища, що сприяє розвитку, співпраці та творчості. Сучасний світ постійно змінюється, з'являються нові методи і технології навчання і передачі знань і культурного досвіду. Наприклад, під час пандемії COVID-19, коли перестали працювати звичні методики навчання та культурного відпочинку, потрібно було розробити дистанційні курси, адаптувати простір до нових вимог. За останнє десятиліття було переосмислення культурно-освітніх просторів, і ця фізична трансформація може бути каталізатором еволюції, якої потребує освіта, перетворюючи освітні центри на гнучкі та надихаючі простори, і, звичайно, безпечні та здорові [1].

Мета дослідження – визначити сучасні тенденції у проєктуванні культурно-освітніх центрів.

Сучасні культурно-освітні центри орієнтовані на створення просторів, які поєднують культурні можливості та освітні ресурси для розвитку громад та індивідуального розвитку. Деякі з основних трендів в дизайні таких центрів включають:

- *мультифункціональність простору.* Центри проєктуються таким чином, щоб можна було використовувати їх для різних заходів та активностей:

виставки, лекції, майстер-класи, конференції, концерти, театральні вистави, спортивні події тощо;

- *інтерактивність та технології*. Використання сучасних технологій, віртуальних та розширених реалій, інтерактивних експонатів для залучення відвідувачів до більш активного навчального процесу;

- *спільнота та соціальна взаємодія*. Створення простору для спілкування, обміну ідеями та співпраці для сприяння соціальній інтеграції та розвитку місцевої громади;

- *екологічність та екологічна обізнаність*. Використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективних систем управління будівлею, зелених зон, систем управління відходами тощо;

- *гнучкість та адаптивність*. Простори призначені для адаптації до мінливих потреб та інтересів спільноти. Можливість перепланування, реконструкції або реконфігурації приміщень. Застосування модульні меблі та мобільні меблі та елементи дозволяють швидко змінювати конфігурацію простору для заохочення групової співпраці, індивідуальної роботи чи презентації проєктів;

- *міжкультурна освіта*. Простори для взаємодії та обміну між різними культурами через виставки, культурні заходи, програми обміну тощо;

- *активна участь в освітніх програмах*. Надання освітніх послуг, що відповідають потребам сучасного світу: курси, тренінги, лекції, майстер-класи, доступ до бібліотек та інтернет-ресурсів.

Ці тенденції відображають сучасний підхід до розвитку культурно-освітніх центрів, спрямований на створення відкритих, інноваційних та динамічних спільнот, які беруть активну участь у культурно-освітніх процесах.

Дати тільки одне визначення, якими мають бути культурно-освітні центри практично неможливо. Їх різноманітне використання в спільнотах по всьому світу призвело до багатьох інтерпретацій, кожна з яких унікальна зі своїми власними характеристиками. Хоча культурні центри відрізняються за своєю природою, вони мають спільний розумовий процес, який керує їхнім кінцевим дизайном [2]. Створення культурно-освітнього центру є це важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу. Ось деякі ключові аспекти та підходи, які варто враховувати при розробці дизайн-концепції:

Аналіз потреб громади: ретельне вивчення потреб окремих осіб та громади, уявлення про їхні інтереси, освітні та культурні пріоритети. Це дозволить правильно керувати програмами і послугами центру.

Багатофункціональність простору: створення просторів, які можуть бути використані для різних заходів, таких як лекції, виставки, семінари, конференції, вечори читання, концерти тощо.

Технології та інтерактивність: використання сучасних технологій, інтерактивних виставок та цифрових платформ для залучення аудиторії та забезпечення більш цікавого навчального процесу.

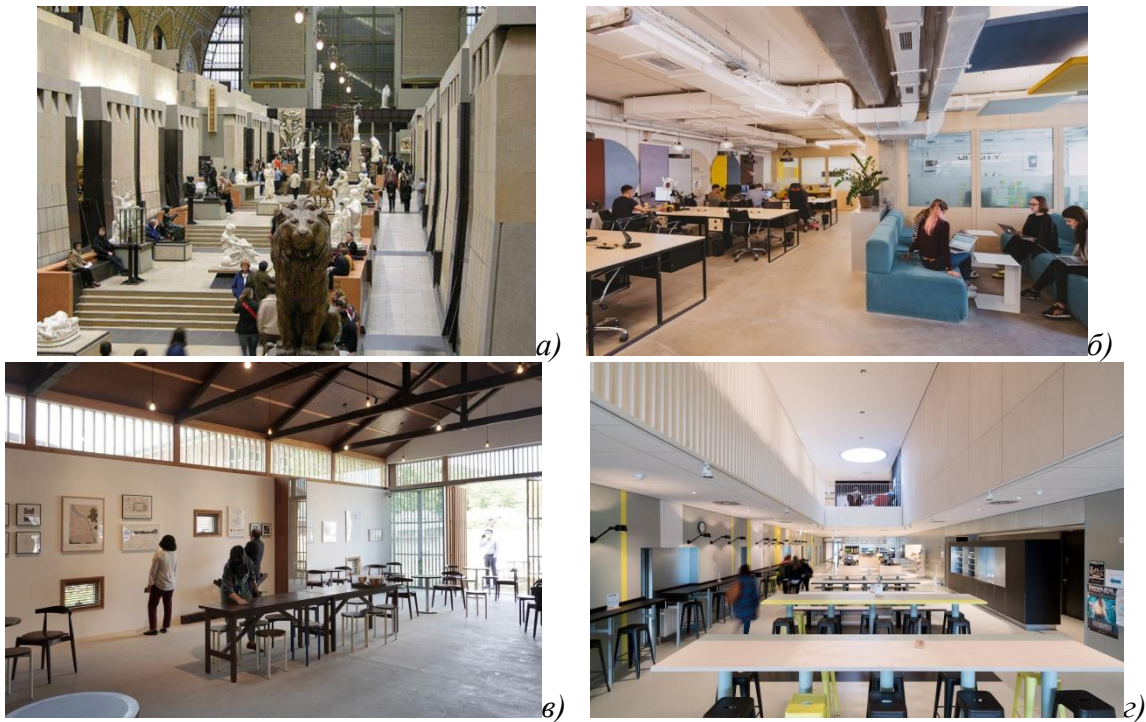


Рис.1. Приклади інтер'єрів культурно-освітніх центрів:

- а) інтер'єр музею Музей д'Орсе, б) інтер'єр Арт-заводу «Платформа»,
в) інтер'єр виставкового простору «StudioNeech»,
г) дизайнкультурно-освітнього центру, Нідерланди

Естетика та дизайн: створення привабливого, функціонального та ергономічного дизайну, який сприяє зручності, комфорту та інтелектуальному розвитку.

Культурна взаємодія та міжкультурний обмін: підтримка культурного різноманіття, взаєморозуміння та відкриття для різних культур через виставки, культурні заходи, мовні курси тощо.

Освітні та освітні програми: розробка різноманітних освітніх програм, що відповідають потребам різних груп населення, вікового та освітнього рівнів.

Партнерство та співпраця: встановлення партнерських відносин з місцевими установами, школами, університетами, музеями, галереями для реалізації спільних проєктів та обміну ресурсами (може бути проведена в галереї космічної виставки лекція і так далі).

Ці підходи відображають важливі аспекти проєктування культурно-освітнього центру, спрямованого на створення відкритого, доступного, інноваційного простору для навчання, культурного обміну та розвитку громад.

Висновки. Проведена аналітично-дослідницька робота дозволила визначити основні тенденції у проєктуванні культурно-освітніх просторів. Проаналізовані приклади сучасних інтер'єрів культурно-освітніх центрів допоможуть зрозуміти основні загальні риси проєктування центрів з різних куточків світу. Основними спільними рисами є відкриті, гнучкі та доступні

простори, в яких організуються різноманітні культурні, освітні й соціальні заходи для різних вікових груп, спільнот тощо.

Список використаних джерел:

1. New trends in the design and equipping of educational spaces. URL:<https://www.ofita.com/en/nuevas-tendencias-en-el-diseno-y-equipamiento-de-espacios-educativos> (дата звернення 14.11.2023).

2. 10 things to remember while designing cultural centers. URL:<https://www.re-thinkingthefuture.com/rtf-fresh-perspectives/a1644-10-things-to-remember-while-designing-cultural-centers> (дата звернення 14.11.2023).

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОЄКТІВ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ

Тарновська Ірина

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Ковтонюк Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасне суспільство переживає швидкі та глибокі зміни, які впливають на всі сфери життя. У цьому контексті соціокультурні проекти стають ключовим інструментом для адаптації до нових реалій та забезпечення розвитку суспільства. Метою дослідження є визначення особливостей соціокультурних проектів в умовах сучасних викликів, їх адаптацію до змін у суспільстві.

Адаптація до соціокультурних змін має враховувати такі особливості:

1. *Злам у сприйнятті культурної та історичної спадщини України через війну з РФ.* Спостерігається розрив у сприйнятті громадянами України минулого, сьогодення та майбутнього з огляду на вимушене переміщення великої кількості людей у відмінне соціокультурне середовище та неможливість жити звичним для них життям [1].

2. *Глобалізація та мультикультурність.* Сучасні соціокультурні проекти повинні бути готові до взаємодії з різноманітними культурами через процес глобалізації. Адаптація до різних культурних контекстів стає важливим завданням, що вимагає розробки стратегій взаєморозуміння та взаємоприйняття [2].

2. *Зміни у споживчому підході.* Споживачі сьогодні більше ніж коли-небудь раніше вимагають не лише якісних товарів і послуг, але й активної участі та взаємодії у соціокультурних подіях. Організатори проектів повинні

адаптувати свої стратегії до цих змін, створюючи відкриті та залучаючи формати для аудиторії [3].

Пристосування до соціокультурних змін передбачає також урахування культурних особливостей, що включає не лише адаптацію до мови та звичаїв, але і розуміння цінностей та ідентичності кожної культури. Спроможність ефективно взаємодіяти та реалізовувати проекти у різних культурних середовищах стає визначальною у соціокультурному менеджменті [4].

Ефективні соціокультурні проекти сприяють не лише адаптації, але й взаємодії між різними культурами. Співпраця та культурна інтеграція розширюють можливості проектів та зміцнюють їхню соціальну цінність [5].

Висновки. Організація соціокультурних проектів у сучасному світі вимагає глибокого розуміння сучасних соціокультурних викликів та вивчення методів адаптації до змін у суспільстві. Врахування культурних особливостей є важливою передумовою успішної реалізації проектів, спрямованих на розвиток та зміцнення соціокультурного простору.

Список використаних джерел:

1. Боняр С.М., Тарновська І.В., Власова В.П. Пріоритети розвитку культурного туризму в Україні. *Культура і сучасність* : альманах. 2023. № 1. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2023.286775>
2. Smith, A. (2017). The influence of globalization on socio-cultural projects. *Journal of Sociocultural Management*.
3. Casey, J. (2018). Adaptation to changes in modern society: challenges and opportunities.
4. International Project Management Association.. URL:<https://ipma.world/>
5. Hall, E.T. (2015). Management of socio-cultural projects: strategies and methods.

ДИЗАЙН ІНТЕР'ЄРУ ТА ЕКСТЕР'ЄРУ СПА-САЛОНУ «ПАПОРОТЬ»

Хоменко Дар'я

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сенчук Тетяна

доктор філософії у галузі дизайну, доцент кафедри дизайну

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2933-9724>

Актуальність теми. Створення спа-салону в сучасному світі є досить актуальною темою з різних причин. Оскільки навіть в умовах війни, як показав гіркий досвід українського суспільства, попит на послуги спа та

оздоровлення залишається не менш затребуваним. Ще до війни в Україні започаткував свій розвиток б'юті- та медичний туризм, і ця тенденція відновиться після перемоги дуже швидко, враховуючи репутацію нашої країни в цілому та індустрії краси зокрема, яка набуває великої популярності по всьому світу [1].

Фахівці «Pro-Consulting» постійно відстежують ніші в економічному просторі України. Згідно зі статистикою, кожна людина за своє життя стрижеється в середньому 480 разів. Чоловіки витрачають п'ять місяців свого життя на гоління, а жінки протягом 15 місяців наносять макіяж. Схожу статистику за показниками мають спа-салони. Навіть за часів політичних та економічних потрясінь люди не перестають стежити за собою. Здебільшого вони роблять це в силу своїх фінансових можливостей [2].

Мета дослідження – аналіз подібних проєктів та їх специфіки функціонування, на основі дослідження сформувані аспекти розробки власної концепції спа-салону.

Це потребує організувати простір за всіма стандартами Державних будівельних норм (ДБН) та сучасними вимогами для зонування подібного типу приміщень, врахувати актуальність обраного стилю в інтер'єрі та практичність і функціональність меблів і сучасного обладнання, а також проаналізувати вдалі приклади з економії та організації простору, для уникнення помилок при реалізації запланованого проєкту.

У сучасному світі люди дедалі більше стурбовані через своє фізичне та психічне здоров'я. Спа-салони пропонують різні терапії та процедури, які сприяють релаксації, зняттю стресу та поліпшенню загального самопочуття. В спа-салонах часто використовують природні інгредієнти та техніки, такі як ароматерапія, гідротерапія та масажі на основі природних олій. Це сприяє поширенню та осучасненню попиту на екологічно чисті та природні методи лікування. Люди стають більше наближеними до природи зокрема доглядової та медичної продукції на основі натуральних речовин.

На основі аналізу сучасних інтер'єрів спа-салонів для проєкту було обрано стиль мінімалізм з елементами екостилю які набувають все більшої популярності завдяки простоті та елегантності. Також мінімалізм менш витратний та простіший в реалізації. Здебільшого через вище вказані фактори для дизайну інтер'єру обирають саме цей стиль, хоч і виглядає він стримано з мінімальним декором, але великим плюсом є фокус на його функціональність, що саме і потрібно для такого роду проєктів. Також безпосередньо на вибір стилю вплинув рівень обслуговування клієнтів. Спа-салон буде зорієнтований на аудиторію споживачів середнього класу, відповідно з меншою орієнтовною вартістю послуг на відміну від салонів класу люкс, інтер'єр яких зазвичай виконаний стилі класицизм, модерн, арт-деко.

Мінімалізм демонструє нам бажання сучасного суспільства, зосередитися на суттєвому та відмовитися від зайвих елементів інтер'єру та

екстер'єру, надаючи простору лаконічності та сучасності. Окрім мінімалістичних меблів та декору в інтер'єрі будуть присутні елементи екостилю. Зростаюча увага суспільства до екологічних питань та сталого розвитку, збільшує попит на екологічно чисті продукти. Споживачі стали все частіше обирати товари, що виготовлені з урахуванням екологічних принципів, які дозволяють не завдавати надмірної шкоди довкіллю. Освітлення салону, буде здійснено, використовуючи для заощадження природних ресурсів – енергозберігаючі лампи, світлодіодне підсвітлення (для декору), але з урахуванням необхідної кількості освітлення для певних зон. Перекриття – обрано з урахуванням стилю та функціонування.

Загальна концепція була сформована на основі вище вказаних факторів. Основним аспектом проекту є розробка фірмового стилю, що включає в себе дизайн логотипу та бренду в загальному. Спа-салон спеціалізується не лише в сфері надання певних послуг, а також у використанні продукції власного бренду. Ідея полягає в тому, що для процедур салон використовуватиме продукцію власного виробництва (креми, масла, аромасвічки і т.д). Придбати її клієнти зможуть в самому салоні, або на спеціальному сайті, розробленому та адаптованому переважно під користувачькі потреби, для максимально-комфортного використання. Завдяки вищезазначеному способу використання продукції має зрости попит клієнтів не лише на процедури а й на саму фірмову продукцію, адже вони будуть спостерігати на пряму, за використанням продукції, та зрозуміють, що вона цілком безпечна для застосування. Така ідея є досить вдалою з точки зору маркетингу та зацікавлення споживачів, це виглядає на перший погляд надійно, а люди в свою чергу надають перевагу зрозумілому та надійному.

Основними кольорами проекту було обрано: теплі відтінки зеленого, бежевий, світло-коричневий, білий кольори. Фірмова колірна гама має більший вплив на користувачів, аніж логотип та шрифти [3]. Як відомо з колористики, колір має певний вплив на психологію людини. Кожен відтінок по різному впливає на людей, цей вплив переважно індивідуальний, він може залежати від культурних аспектів та особистих асоціацій людини. Наприклад, зелений колір асоціюється із стабільністю, природою, релаксацією, а особливо успішно використовується для зменшення стресу. Білий колір асоціюється із здоров'ям, чистотою та порядком. Нейтральний коричневий – це колір, що асоціюється з елементами природи та викликає почуття безпеки і спокою [3].

Концепція спа-салону полягає в тому, щоб змусити людей розслабитися, відчутти атмосферу, захистити їх від зовнішніх психологічних подразників, тому і було обрано нейтральну за насиченістю кольорову палітру. Цікавим елементом інтер'єру є зона очікування, в якій основним декором буде стіна виконана в екостилі, із живими рослинами, що не потребують ретельного догляду, але вдало доповнять загальну концепцію (Рис. 1).



Рис. 1. Авторська пропозиція екостилю в інтер'єрі спа-салону

Висновки. Проведена аналітично-дослідницька робота дозволила сформулювати вдалу загальну концепцію для створення проєкту. З урахуванням сучасних тенденцій, створення спа-салону може бути перспективним бізнес-варіантом у 2024 р., який задовольнятиме попит на послуги та допоможе клієнтам підтримувати своє здоров'я, і, що є не менш важливим – економіку України.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко Н. Про започаткування розвитку б'юті індустрії в Україні. URL: <https://ua.salonmarketing.pro/blog/yak-stvoriti-yaksniy-servs-v-salon-krasi.html> (дата звернення 10.11.2023).
2. Статистика фахівці «Pro-Consulting». URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/vechnyj-spros-na-krasotu-podgotovlen-biznes-plan-byuti-bara> (дата звернення 11.11.2023).
3. Що таке фірмовий стиль від «Advertising agency». URL: <https://deltadesign.com.ua/what-is-corporate-identity> (дата звернення 11.11.2023).

**СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**PECULIARITIES OF GOVERNMENT MANAGEMENT IN CURRENT
UKRAINE**

Havrilenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the of the
Department of Economics, Accounting and Entrepreneurship
Admiral Makarov National Shipbuilding University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2043-3917>

Koshutskyi Andrii

Bachelor student

Admiral Makarov National Shipbuilding University, Mykolaiv, Ukraine

Issues of public administration have traditionally been, are and, obviously, will be very relevant for society and the state, since it is public administration that mediates the entire range of techniques and methods of influence of public legal entities on society and those realized in it public relations. This question does not lose its relevance, because that being constantly exposed to various factors (economic, political, social, etc.), this sphere of social relations is permanently in a dynamic state, changing and modernizing.

A number of laws related to the country's wartime economy, such as business, tax relief and social issues. The adoption of some laws accelerated only with the beginning of the war, although the need for them arose much earlier (first of all, it is about legislation on territorial defense, and other decisions became a reflection of new realities. defense), and other decisions - became a reflection of new realities.

In modern management science, particularly in theory and methodology state and municipal administration, there are a number of unresolved issues problems It should be noted that on the one hand there is a certain drawback researches of fundamental problems of the state and municipal management in the relationship and interdependence of goals, tasks and directions public administration, on the other hand, is not actively explored in many ways official professional activity of state civilians and professional activities of municipal employees. Thus, no a new type of professional is being studied in the system of division of labor activity that has its own special subject of professional activity and specifics Thus, these are all constituent elements of such a phenomenon as public administration.

During the 1980s, in response to changes in the development of the global socio-economic system, replacing the traditional approach of public administration The ideology of public management began to develop. The new model focuses government on management methods, organizational ideas and values, used in

modern business, in order to improve the efficiency and quality of public sector services, considers the role of citizens as recipients of services or clients in the public sector[1].The term New Public Management (“new public management”) was invented by scientists from Great Britain and Australia Hood and Jackson in 1991 [2]. Discussions and discussions have given rise to varied meanings of the term. Some scholars define New Public Management as the introduction of a new institutional economy, public administration, while others use it to signifying a change in policy.

Questions about the extent to which the digitalization of the government sector reflects public administration in Ukraine, how this technology flows into the indigenous bureaucratic methods in the state administration and manifestations of corruption, the security of the state and the well-being of the population are implicated in various ways, But for now there is clearly no possibility of responding to them.One of the legacies of digitalization of the government sector could be strengthening the influx of “soft power” technology, both from the side of the Ukraine order on the population of the region, and from overseas organizations in the processes of state governance in Ukraine.

The use of “soft power” technology can create the illusion for both the subject of management and the object of management that public management takes place openly and transparently in the presence of people. These people control them too govern, it seems that this management is intended for the public, society, and is at their disposal, but who exactly uses the technology of “soft power” and what goals does it pursue? People? His Favorites government? Non-profit organizations? Foreign government and international structures? Hackers?

In the modern world, communication network structures, especially the structures of the Internet, have an extremely powerful impact on human consciousness and unconscious, “assigning” (“designating”) significance to one or another real (“designated”) events.

Today, the main directions for improving government management within the framework of administrative reform remain: 1. Reducing excessive government regulation. 2. Improving the quality of public services. 3. Increasingtheefficiencyofgovernmentbodies. 4. Increasinginformationopenness.

Trends in the international development of states, decisions of various structures UN in the field of current problems of human development are reflected in public administration of Ukraine.The United Nations recognizes the importance of partnership with civil society, as civil society is the vehicle of ideals UN and helps support its work.

It is recognized that modern capitalism is changing the economy of states and their management. General problems of human development and approaches to solving them are reflected in the idea of the UN Global Compact, which, being a voluntary initiative, has been directing its participants since 2015 to bring companies their business models in line with universal international principles in the field of

human rights, labor relations, environmental protection, anti-corruption and a plan for the implementation of the Sustainable Development Goals development until 2030.

The ten principles of the UN Global Compact include: 1. Human rights. Principle No. 1 “Businesses should support and respect an approach that protects international human rights in their spheres of influence.” Principle No. 2 “Businesses should not be involved in rights violations” person.” 2. Labor relations. Principle No. 3 “Businesses should support freedom of association and effective recognition of the right to collective agreement.” Principle No. 4: Businesses should support the elimination of all forms of forced and compulsory labor.” Principle No. 5: Businesses should support the effective elimination of child labor. Principle No. 6 “Business should support the elimination of discrimination in employment and professional practice.” 3. Environment. Principle No. 7 “Businesses should maintain a cautious approach to environmental issues.” Principle No. 8 “Businesses should take initiatives to support greater environmental responsibility.” Principle No. 9 “Business should encourage the development and dissemination of environmentally friendly technologies.” 4. Fight against corruption. Principle No. 10 “Businesses must combat all forms of corruption, including extortion and bribery.” It is obvious that these principles coincide with the values of the idea of public administration and largely determine administrative reform in Ukraine.

References:

1. Merkus, S., & Veenswijk, M. (2017). Turning New Public Management theory into reality: Performative struggle during a large scale planning process. *Environment and Planning*. C, 35(7), 1264-1284. <https://doi.org/10.1177/0263774X16689370> (7). URL: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/turning-new-public-management-theory-into-reality-performative-st>
2. Learn Management Concepts & Skills Rapidly. URL: <http://www.managementstudyguide.com/new-publicmanagement.htm>.

ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДПП У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Власова Валентина

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-101X>

Головащенко Ірина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Назарова Ольга

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Міжнародний досвід показує, що співпраця між урядом і приватним сектором може значно прискорити реалізацію важливих соціальних проєктів. Головна перевага полягає в тому, що це дозволяє зменшити залежність від фінансування з державних та місцевих бюджетів. Звільнені кошти можуть бути перерозподілені на інші важливі напрямки, такі як охорона здоров'я та освіта. Досвід багатьох країн світу підтверджує високу ефективність такої співпраці між державою і бізнесом.

Дванадцять років тому між бізнесом і державою почали активно формуватися правила співпраці. Перед початком воєнного стану були завершені інституційні зміни, спрямовані на реалізацію державно-приватного партнерства для розвитку територіальних громад. Сьогодні механізми державно-приватного партнерства в Україні необхідно пристосовувати до залучення вкладень на відбудову зруйнованого житлово-комунального господарства; споруд для збору, очищення та розподілення води; відновлення доріг, залізниць, автострад, злітно посадкових смуг на аеродромах; мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів; на відновлення виробництва, транспортування і постачання тепла та енергії, для розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад.

На початок 2023 року, згідно із даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні, укладено 193 договори на умовах державно-приватного партнерства. З них 18 укладених договорів (9 концесійних, 5 договорів про спільну діяльність та 4 інших) реалізуються на практиці, тоді як 162 договори не були втілені в життя (з яких 116 залишаються невиконаними, а 46 були розірвані або завершилися за встановленим терміном). Крім того, 13 договорів були призупинені через збройну агресію російської федерації [1].

Отже, ДПП є певним каталізатором для технологічного та інноваційного розвитку. Приватні компанії, часто володіючи передовими технологіями, вносять їх у розвиток регіону, прискорюють впровадження новаторських рішень, що сприяє підвищенню якості життя населення. У 2019-2022 роках на реалізацію інфраструктурних проєктів на умовах державно-приватного партнерства в Європі суттєвий глобальний вплив здійснювали COVID-19 та з 24 лютого 2022 року війна з російською федерацією в Україні. Ці виклики активізували європейські країни та змінили пріоритетність програм інфраструктурного розвитку у напрямках охорони здоров'я та соціального забезпечення.

Основні напрямки використання ДПП у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад

Напрямок	Опис
<i>Інфраструктурний розвиток</i>	Зокрема, будівництво та модернізація доріг, комунікацій, освітніх та медичних установ, водопостачання, каналізації тощо.
<i>Економічний розвиток</i>	Підтримка підприємництва, створення робочих місць, розвиток місцевих підприємств та підприємницької ініціативи.
<i>Соціальний розвиток</i>	Забезпечення доступу до якісних соціальних послуг, підвищення якості освіти та охорони здоров'я, розвиток культурних та спортивних ініціатив.
<i>Екологічний розвиток</i>	Захист довкілля, впровадження екологічних технологій, сталий розвиток.
<i>Міське самоврядування</i>	Зміцнення місцевого самоврядування, розбудова громадського участі у прийнятті рішень.
<i>Регіональний розвиток</i>	Сприяння балансованому розвитку різних регіонів країни.

Стан
здійснення
ДПП в Україні



Рис. 1. Основні напрямки використання ДПП у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад та стан здійснення ДПП в Україні на початок 2023 року

Джерело: узагальнено авторами за [1,3,4]

Використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) є ключовим елементом стратегії розвитку територіальних громад в Україні. Шляхом укладання концесійних договорів, договорів про спільну діяльність та інших форм партнерства, влада створює можливості для структурного зростання економіки, розвитку інфраструктури та покращення соціально-культурного середовища у громадах. Проте важливо ефективно впроваджувати та моніторити реалізацію цих механізмів, забезпечуючи узгодженість з потребами громад та забезпечуючи сталість партнерських відносин для досягнення збалансованого та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: [https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=Stan ZdiisnenniaDppVUkraini](https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=Stan_ZdiisnenniaDppVUkraini) (дата звернення: 08.11.2023).
2. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 78 с. <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09> (дата звернення: 08.11.2023).
3. Власова В.П., Тарновська І.В. Зарубіжний досвід реалізації концесійних проєктів в соціальній сфері в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ 2021. Вип. 12, С.48-54. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-48-54>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ ВETERANІВ, ЛЮДЕЙ ПОХИЛОГО ВІКУ ТА ІНШИХ УРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

Волошин Володимир

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Капеліста Ірина

к.н. держ.упр., доцент

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1983-4617>

Сучасне суспільство стикається з необхідністю ефективного управління соціальним захистом різних уразливих груп населення, зокрема ветеранів, людей похилого віку та інших. Розбудова ефективних та комплексних стратегій в цій сфері стає важливим завданням для створення справедливого та підтримуючого середовища для всіх членів суспільства. У цьому контексті розглядання сучасних тенденцій в управлінні соціальним захистом є надзвичайно важливим для розуміння та вдосконалення заходів, спрямованих на забезпечення добробуту, безпеки та соціальної інтеграції цих груп. Доречно,

далі розглянути ключові аспекти цих тенденцій, зосереджуючись на ветеранах, людях похилого віку та інших уразливих категоріях населення, зокрема:

1. Соціальний захист ветеранів:

- *психологічна підтримка* –розширення доступу ветеранів до психологічних служб та консультативних центрів для попередження та лікування посттравматичного стресового розладу та інших психічних проблем;
- *професійна реабілітація* –розвиток програм, спрямованих на перекваліфікацію та підтримку ветеранів у професійному розвитку для їхнього успішного включення в цивільний ринок праці;
- *сприяння підприємництву* –надання фінансової та консультаційної підтримки для ветеранів, які хочуть розпочати власний бізнес;
- *медичний соціальний захист* –забезпечення повноцінного медичного обслуговування та підтримки ветеранам та їхнім сім'ям[2].

2. Люди похилого віку:

- *системи догляду та дому* –розвиток послуг догляду за літнім населенням, які дозволяють їм залишатися вдома та отримувати необхідні медичні та соціальні послуги;
- *геронтологічна освіта* –впровадження програм освіти для фахівців, які працюють з літнім населенням, для поліпшення якості послуг та розуміння їхніх потреб;
- *житлові ініціативи* –створення доступного та безпечного житла для літнього населення, а також програм ремонту та адаптації житла [3].

3. Інші уразливі групи населення:

- *соціальна інклюзія* – розвиток програм та ініціатив, що сприяють соціальній інклюзії та рівноправ'ю для всіх груп населення, незалежно від соціального статусу, статі, етнічної приналежності та інших критеріїв;
- *соціальна підтримка для мігрантів* – створення служб та програм для соціальної підтримки мігрантів, включаючи надання інформації, мовної підтримки та доступу до освіти та медичних послуг;
- *правовий захист* –забезпечення правового захисту для всіх уразливих груп, включаючи людей з інвалідністю, мігрантів, та інших, через розробку та виконання антидискримінаційних законів та політик [1].

З урахуванням вищезазначеного можна дійти висновку, що сучасне суспільство стоїть перед викликом ефективного управління соціальним захистом різних уразливих груп населення, включаючи ветеранів, літніх людей та інших. Розробка комплексних стратегій у цій області є ключовим завданням для створення справедливого та підтримуючого середовища для всіх членів суспільства. Це включає такі напрями як психологічна та професійна підтримка ветеранів, сприяння підприємництву серед них, медичний соціальний захист; системи догляду та освіти для літніх людей, створення доступного житла для них; а також забезпечення соціальної інклюзії та правового захисту інших уразливих груп. Розуміння та вдосконалення цих заходів сприятиме

покращенню добробуту, безпеки та соціального захисту ветеранів, людей похилого віку та інших уразливих груп населення.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк О. Особливості соціальної роботи з людьми похилого віку. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2018. Вип. 1. С. 12-17. Вип. 1 (50). С. 77 - 80.
2. Горемикіна Ю.В. Значення соціальних послуг для реалізації державних соціальних гарантій та зобов'язань перед особами похилого віку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 976-985
URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/164.pdf
3. Джуган В. В. Дефініція поняття "люди похилого віку", як категорії соціальної роботи / В. В. Джуган, Р. І. Джуган. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота* / гол. ред. О. Бартош. Ужгород : Говерла, 2022. Вип. 1 (50). С. 77-80.

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Волошина Анастасія,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Капеліста Ірина

к.н. держ.упр., доцент

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1983-4617>

Механізми залучення громадськості в процес прийняття рішень на місцевому рівні є важливим елементом сучасного демократичного суспільства. Вони дозволяють громадянам бути активними учасниками в управлінні справами їхнього місця проживання, впливати на прийняття рішень та забезпечувати більшу відкритість та відповідальність з боку владних структур.

Так, принагідно важливо звернути увагу на перший механізм, який полягає в створенні майданчиків для публічної обговорення питань. Це може бути проведення громадських слухань, форумів або інших публічних подій, де громадяни мають можливість висловити свої думки та пропозиції щодо конкретних рішень. Цей механізм створює простір для відкритого обговорення ініціатив, поліпшує взаємодію між громадянами та владою, та допомагає визначити наступні кроки на шляху до прийняття рішень, які краще відповідають потребам та інтересам місцевої громадськості.

Другий механізм – інформаційна доступність, відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та відкритості у процесі прийняття рішень на

місцевому рівні. Владні органи мають забезпечувати громадськість достовірною та доступною інформацією про питання, які обговорюються. Це може бути розміщення інформації на веб-сайтах, публікації в місцевих ЗМІ або надання інформації на запит громадян. Надання доступу до інформації допомагає громадянам краще розуміти сутність питань, обговорюваних на місцевому рівні, і надає можливість їм активно брати участь у цьому процесі, роблячи обізнаними рішення та сприяючи встановленню довіри до діяльності владних структур [1].

Третій механізм, а саме консультації з громадськістю, є важливим елементом активної взаємодії між владними органами та громадянами на місцевому рівні. Владні органи можуть активно шукати зворотний зв'язок від громадян через опитування, анкети або консультації, щоб зрозуміти потреби та думки громадськості стосовно певних питань. Цей підхід дозволяє владним структурам знаходити спільний мовний контакт із громадою, враховувати її пропозиції та відгуки під час формування рішень. Консультації з громадськістю відкривають можливість для більш глибокого та широкого розгляду питань і дозволяють враховувати різноманітні точки зору та інтереси громадян. Цей механізм забезпечує більшу легітимність та підтримку прийнятих рішень і сприяє формуванню ефективних та враховуючих інтереси громади стратегій управління на місцевому рівні [3].

Четвертий механізм, а саме участь громадських організацій та активістів, грає важливу роль у забезпеченні глибокого та різноманітного відображення інтересів громади в процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Громадські організації можуть брати активну участь у діалозі з владними органами, представляючи конкретні групи інтересів або суспільні питання. Вони мають можливість вносити конструктивні пропозиції та розробляти альтернативні варіанти рішень, що сприяє більш обґрунтованим та збалансованим результатам.

Участь громадських організацій і активістів в процесі прийняття рішень підсилює голос громадян і сприяє розвитку громадянського суспільства. Вони можуть вносити інноваційні підходи, стежити за дотриманням прав та інтересів громадян, і в деяких випадках виступати як наглядові органи, що контролюють реалізацію рішень. Цей механізм сприяє більш широкому та репрезентативному обговоренню та вирішенню місцевих питань і сприяє підвищенню відкритості та демократії у прийнятті рішень.

П'ятий механізм – моніторинг і контроль за реалізацією рішень, відіграє важливу роль у забезпеченні відповідальності владних органів перед громадськістю та виконання прийнятих рішень. Громадськість може відігравати роль в нагляді за тим, як владні структури виконують обіцянки та реалізують прийняті рішення. Цей процес включає в себе збір інформації, аналіз діяльності органів влади та оцінку їхньої продуктивності в контексті виконання публічних обіцянок. Моніторинг і контроль з боку громадськості може виявити недоліки та невиконання прийнятих рішень, а також виявити

проблеми та виправлення, які можуть бути необхідні для досягнення поставлених цілей. Громадськість може вимагати відповідальності владних структур та впливати на процес вирішення проблем, що виникають під час реалізації рішень. Цей механізм є важливим інструментом для забезпечення транспарентності та ефективності діяльності органів влади на місцевому рівні та зміцнення довіри громадян до державних інституцій [2].

Підсумовуючи, можна сказати, що усі ці механізми разом створюють основу для ефективного та демократичного прийняття рішень на місцевому рівні. Залучення громадськості є необхідним елементом будь-якої сучасної системи управління, яка прагне забезпечити відкритість, прозорість та врахування інтересів громадян. Ці механізми стимулюють активну громадську участь, зміцнюють довіру між владою та громадськістю і сприяють досягненню більш справедливих та ефективних рішень на користь всього суспільства.

Список використаних джерел:

1. Лебідь А.Є, Назаров М.С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально-методичний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2020. 73 с.
2. Тимечко І.Р. Громадська участь в процесі прийняття рішень на рівні територіальних громад: інструменти участі. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6903>
3. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. К. : Ленвіт, 2012 . 64 с.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Головченко Оксана

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

На сьогоднішній день децентралізація, як процес передачі влади, функцій і ресурсів від центральних урядових органів до місцевих самоврядувань, є ключовим аспектом модернізації адміністративно-територіальної системи. Цей явище змінює динаміку влади, фінансів і взаємодії між різними рівнями управління. Вплив децентралізації на місцеве самоврядування стає об'єктом глибокого аналізу, оскільки він суттєво перетворює взаємовідносини між громадянами та органами влади. У цьому контексті важливо ретельно розглядати фінансові, адміністративні, соціальні, економічні та правові аспекти

децентралізації, щоб зрозуміти як її реалізація впливає на зміцнення місцевого самоврядування та сприяє сталому розвитку громад.

Необхідно зауважити, що фінансовий аспект децентралізації включає критично важливі елементи, такі як бюджетна автономія місцевих органів влади та ефективність використання ресурсів. Бюджетна автономія оцінюється через призму впливу децентралізації на здатність місцевих органів самостійно управляти своїми фінансовими ресурсами. Аналізується, які кошти передаються на місцевий рівень, чи достатньо їх для задоволення місцевих потреб, а також як це впливає на спроможність місцевих громад ефективно вирішувати власні проблеми. З іншого боку, ефективність використання ресурсів розглядається у контексті того, як місцеві органи використовують отримані кошти. Особлива увага приділяється тому, чи спрямовуються ці кошти на соціально значущі проекти та ініціативи, і як це впливає на загальний розвиток місцевості. Ці аспекти в сукупності формують фінансову картину децентралізації, вказуючи на її ефективність та вплив на місцеві спільноти [1].

В свою чергу адміністративний аспект децентралізації охоплює ключові зміни в управлінських процесах та культурі місцевих органів влади. Перш за все, зменшення бюрократії є однією з основних цілей децентралізації. Вивчається, наскільки ефективно передача влади та функцій на місцевий рівень призводить до скорочення бюрократичних процедур. Це важливо, оскільки спрощення адміністративних процесів може не тільки полегшити роботу місцевих органів, але й покращити взаємодію між державою та громадянами. З іншого боку, зміна управлінської культури також є значною частиною адміністративних перетворень у рамках децентралізації. Аналізується, як цей процес впливає на структуру та культуру місцевого управління, зокрема, чи спостерігається зростання відповідальності та ініціативності на місцевому рівні. В цілому, адміністративний аспект децентралізації має на меті створити більш гнучкі, відкриті та ефективні місцеві управлінські структури, що сприяють кращій взаємодії між владою та громадянами.

Заслугує на увагу також соціальний аспект децентралізації, який включає залучення громадян до місцевого управління та покращення соціальної справедливості. Важливо, наскільки місцева влада відкрита для громадської участі та створення механізмів громадського контролю, що забезпечують активний вплив громадян на прийняття рішень. Також аналізується, чи децентралізація сприяє рівномірному розподілу соціальних та економічних можливостей, зменшуючи соціальну нерівність та підвищуючи доступ до освіти, охорони здоров'я та інших важливих послуг [3].

Особливу увагу слід приділити економічному аспекту децентралізації, який охоплює вплив на розвиток місцевої економіки та зменшення регіональних економічних нерівностей. Аналізується, як децентралізація сприяє розвитку малих та середніх підприємств, стимулює інвестиції та сприяє створенню нових робочих місць на місцевому рівні. Також вивчається, чи допомагає цей процес у зменшенні економічних розривів між різними

регіонами, сприяючи більш збалансованому економічному розвитку та зменшенню регіональних нерівностей.

Також слід відзначити, що правовий аспект децентралізації включає аналіз змін у законодавчій базі та вплив цих змін на взаємовідносини між центральною та місцевою владою. Особлива увага приділяється новим чи зміненим законам, які визначають повноваження місцевих органів, що є ключовим для розподілу влади та відповідальності. Також розглядається, чи зросла правова освіта громадян, їхня здатність відстоювати власні права та розуміння своїх обов'язків у рамках децентралізованої системи. Що стосується інформаційно-комунікаційного аспекту, він охоплює використання інформаційних технологій місцевими органами влади для забезпечення ефективної комунікації з громадянами. Вивчається, як місцева влада інтегрує інтерактивні інструменти, такі як онлайн-платформи чи мобільні додатки, для залучення громади до управлінських процесів та підвищення прозорості у прийнятті рішень [2].

В кінцевому підсумку, варто констатувати, що децентралізація викликає глибокий перетворювальний вплив на місцеве самоврядування, зачіпаючи різноманітні аспекти суспільства. Фінансова аутономія, отримана завдяки передачі фінансових ресурсів місцевим органам, сприяє їхній здатності ефективно вирішувати конкретні проблеми та спрямовувати розвиток громад. Адміністративно, процес децентралізації визначає нові засади управління, зменшуючи бюрократичні бар'єри та змінюючи управлінську культуру. Соціальний вимір полягає в підвищенні участі громадян у прийнятті рішень та зміцненні соціальної справедливості. Економічний аспект децентралізації сприяє розвитку місцевих економік та зменшенню економічних нерівностей. Правовий аспект включає в себе створення нових правових рамок для місцевого самоврядування. Інформаційно-комунікаційний аспект розглядає використання технологій для покращення комунікації та взаємодії між місцевими органами та громадянами. Ці аспекти взаємодіють, створюючи комплексну динаміку змін, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та підтримку сталого розвитку громад.

Список використаних джерел:

1. Кравець В.І. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи. *Електронний науковий журнал "Політика і час"*. 2020. С. 16-20.
2. Рудь О.О. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2019. Серія: Політичні науки, С. 11-17.
3. Симоненко О.В. Децентралізація влади в Україні: досягнення та проблеми реалізації. *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2018. С. 51-57.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Гуторова Олена

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4705-5482>

У сучасній вітчизняній економіці сільське господарство набуває все більшого значення. Нагромаджений потенціал зростання, своєчасно прийняті управлінські рішення і вплив зовнішніх чинників визначили прискорений розвиток аграрної сфери нашої країні. Однак, поряд з цим стають все очевиднішими проблеми сільських територій, без вирішення яких неможливий подальший сталий розвиток аграрного сектору економіки. Особлива значимість сільських територій полягає не тільки у забезпеченні аграрного сектора трудовими ресурсами та інфраструктурою, а й у збереженні соціокультурної самобутності, історичної самоідентифікації населення.

Розвиток сільських територій – одне з найважливіших завдань загальної стратегії розвитку України. Незважаючи на зростання частки міських жителів у структурі населення країни, події останніх пандемійних років та воєнного періоду змусили задуматися про переломлення цієї тенденції, а також перегляд критеріїв під час вибору місця проживання. Рівень розвитку сільських територій є основним фактором такої переваги, проте сам по собі він не відображає комплексної якісної характеристики місцевості, її типу. Тому необхідні пошук і розробка пріоритетних напрямів сталого розвитку сільських територій, підвищення ефективності управління ними в рамках аграрної, регіональної та бюджетної політики, що проводиться державою [1, 3].

Для сільських територій характерні такі специфічні проблеми.

Демографічні проблеми – відтік молоді із села, старіння населення, скорочення його чисельності. Саме сільська місцевість більше схильна до негативних проявів демографічної ситуації в країні.

Проблеми із трудовими ресурсами. Вже зараз відтік висококваліфікованих кадрів призвів до дефіциту працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, лікарів та середнього медичного персоналу в сільській місцевості, вчителів та спеціалістів дитячих дошкільних закладів та ін.

Інфраструктурні проблеми. Поступово зношуються системи водо-, електро- та газопостачання, існуюче дорожнє покриття, вимагаючи капітального ремонту та значного вливання фінансових ресурсів.

Економічні проблеми. Залучення інвестицій, підтримка малого бізнесу, розвиток платоспроможного попиту – це стає непереборними труднощами для сільських поселень.

Екологічні проблеми. За роки реформ суттєво зросло навантаження галузі сільського господарства на навколишнє середовище сільських територій через

внесення мінеральних добрив та застосування пестицидів і гербіцидів, збільшення обсягів різних викидів та відходів на тлі дедалі помітніших природно-кліматичних змін у зв'язку з глобальним потеплінням [2].

Сільським територіям як системному об'єкту властивий цілий ряд ознак, що об'єднують і виокремлюють його на сучасному етапі з усіх інших соціально-економічних систем.

По-перше, якість та структура продуктового кошика сільського населення відрізняється від міського, кваліфікаційним та професійним статусом, благоустроєм домогосподарств, культурним традиціям, соціальною поведінкою (за взаємодією з природою, особистому спілкуванню з сусідами, зв'язку із соціальними мережами, розвитку народної творчості тощо).

По-друге, на основі глобалізаційних трансформацій традиційних сільськогосподарських галузей відбулося обмеження доступу на агропродовольчий ринок малих форм господарювання та агробізнесу, які підтримують виробництво натуральних продуктів та тим самим підвищують трудову зайнятість на селі.

По-третє, великі агропромислові формування (агрохолдинги), спираючись на потенціал сільських територій і не торкаючись їхньої економіки, як правило, визначають диспропорції, що складаються у використанні трудових ресурсів, зайнятості сільського населення, сплаті податків, розвитку соціальної інфраструктури.

По-четверте, модернізація сільськогосподарського виробництва, впровадження інноваційних технологій звужують процес відтворення та використання трудових ресурсів села, скорочують розміри земель сільськогосподарського призначення, що використовуються, а також поголів'я худоби та птиці.

По-п'яте, сільські території на відміну від інших територій залишаються зберігачами традиційних ландшафтів та біоценозів, володарями рекреаційного та міграційного потенціалу.

По-шосте, потреба сільського населення у соціальній інфраструктурі та її підтримці, у благоустрої населених пунктів, у збереженні та ремонті об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, у підтримці місцевих ініціатив істотно вища порівняно з міським населенням та ін. [3].

Оскільки головним недоліком сучасної системи державного регулювання сільського розвитку є її безсистемність та недостатність, першим кроком при розробці заходів впливу держави на розвиток сільських територій, на нашу думку, має бути визначення головної мети цього регулювання – це підвищення рівня та якості життя сільського населення. До центру уваги держави має бути поставлена якість життя сільського мешканця, а не просто зростання економіки села чи розвиток його інфраструктури.

Перспективи розвитку сільських територій мають у свою чергу ґрунтуватися на бажаних та реально досяжних у прогнозований період показниках рівня та якості життя сільського населення – соціальних стандартах

життєдіяльності. Алгоритм дій щодо вибору заходів державного регулювання розвитку сільських територій передбачає:

- формулювання цілей державного регулювання розвитку сільських територій, що відповідає вимогам стійкості;
- обґрунтування реального стану справ у розвитку сільських територій країни чи регіону; проведення оцінки ефективності заходів регулюючого характеру; встановлення зв'язку між розвитком сільських територій та різними заходами державного впливу;
- проведення типологізації сільських поселень різної категорії людності та якості життя населення;
- обґрунтування бажаного рівня та якості життя сільського населення через розробку соціальних стандартів їхнього життя та життєзабезпечення, які держава зобов'язана гарантувати за допомогою протекціоністських заходів підтримки;
- формування конкретних заходів державного регулювання, спрямованих на підвищення рівня життя та життєзабезпечення сільського населення, оптимальних з погляду бюджетних видатків, ефективності та соціальної справедливості;
- визначення бюджетних можливостей країни (регіону), виявлення додаткових джерел залучення коштів, обґрунтування параметрів державної підтримки сільського розвитку;
- декомпозиція стратегічних цілей політики сільського розвитку на конкретні заходи державного впливу на розвиток у різних типах сільських територій;
- формування потоку бюджетних коштів за напрямками програм [3, 4].

Такий підхід, з одного боку, дозволить державі мати чіткі орієнтири у регулюванні сільського розвитку та обґрунтований рівень бюджетних видатків, з іншого боку, вирівняти рівень розвитку сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Особливості, проблеми та напрями удосконалення управління сільськими територіями. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 3. С. 27-38.
2. Лісовий А.В. Державне регулювання розвитку сільських територій : монографія. Київ : Дія, 2007. 400 с.
3. Васильців Т.Г., Бойко В.В. Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України: монографія. Львів : Ліга-Прес, 2016. 262 с.
4. Чернятіна В.А. Державне регулювання сталого розвитку сільських територій в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 3(34). С. 122-127.

ПІДГОТОВКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО ПЕДАГОГА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ШВИДКОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Дмитриченко Микола

д.т.н., професор, в.о.ректора

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4223-1838>

Бондар Наталія

д.е.н., професор, професор кафедри економіки

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8254-2449>

Гришук Олександр

к.т.н., професор, перший проректор

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2993-5566>

Сьогодні Україна переживає складні часи своєї історії, відстоюючи свою незалежність у боротьбі з російською агресією. Великі втрати людських і матеріальних ресурсів ще багато років будуть впливати на швидкість відновлення економіки, повернення до звичайного мирного життя суспільства.

У цих умовах велике значення буде мати спроможність держави швидко та якісно підготувати фахівців робочих спеціальностей практично для всіх галузей економіки. Вирішення цього завдання безпосередньо пов'язане з рівнем забезпеченості закладів професійної освіти викладачами професійного навчання.

На потребу розвитку ринку праці незалежної України з 2003 року в Національному транспортному університеті (НТУ) розпочалася підготовка фахівців для закладів професійної освіти – інженерів-педагогів у сфері автомобільного транспорту, які отримували спеціальну інженерну та педагогічну підготовку. Особливістю цієї спеціальності є бінарність. Тобто студенти одночасно отримують інженерні (технічні) та педагогічні компетентності.

З перших днів відкриття спеціальності питання якості підготовки майбутніх викладачів завжди було в центрі уваги. Цьому сприяла наявність розвиненої матеріально-технічної бази Національного транспортного університету та потреба відокремлених структурних підрозділів (тодішнього професійного училища, коледжів) у випускниках для формування викладацького складу.

З 2020 року НТУ долучився до проєкту програми Еразмус+ KA2 Розвиток потенціалу вищої освіти Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні (PAGOSTE)(609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-CBHE-SP).

Ще до участі у проєкті НТУ активно будував відносини зі стейкхолдерами як на договірних, так й на інституційних засадах. На той час установчими документами регламентувалися відносини з п'ятьма структурними підрозділами.

В той же час участь НТУ у проєкті ПАГОСТЕ дала можливість переглянути потреби цільових груп – внутрішніх та зовнішніх стейкголдерів освітньо-професійної програми Професійна освіта.

Використання спільно розроблених з вітчизняними партнерами анкет для здобувачів освіти за спеціальністю «Професійна освіта», викладачів, задіяних у підготовці майбутніх викладачів професійної освіти, керівників та викладачів закладів ПТО дозволили виявити необхідність орієнтації у підготовці фахівців не тільки на якість, а й їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Конкурентоспроможність викладачів професійного навчання інтегральною характеристикою. Якщо розглядати компоненти структури конкурентоспроможності майбутніх викладачів професійного навчання, то серед них можна виокремити три, а саме:

Суб'єктний, професійно-діяльнісний та інноваційний, за якими відповідні загальні та фахові компетентності забезпечуються Стандартами вищої освіти спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» підготовки бакалаврів та магістрів

Четвертий компонент – соціальний, що полягає у визнанні та оцінці викладача (соціумом) визначається як рівнем підтримки з боку держави, створенням конкурентоспроможних умов праці, так й особистими якостями викладача.

Формування компетентностей за першими трьома компонентами може перебувати у сфері співпраці зі стейкголдерами.

Важливим результатом проєкту ПАГОСТЕ для НТУ є розроблення Концепції розвитку системи підготовки педагогів професійної освіти і навчання в Національному транспортному університету на основі партнерства. Її реалізація покладена на створений колегіальний орган – Комітет з підтримки забезпечення якості та розвитку підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ. Метою діяльності Комітету є створення умов для підвищення якості та конкурентоспроможності підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ на основі розвитку партнерства.

Завдяки проєкту була сформована та удосконалена матеріально-технічна база кафедр, які забезпечують підготовку майбутніх викладачів професійної освіти.

Важливою складовою забезпечення підготовки конкурентоспроможних викладачів професійної освіти є системне підвищення кваліфікації науково-педагогічного складу НТУ та педагогічного складу партнерських професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти. Відвідувалися тренінги та семінари, що проводилися європейськими партнерами проєкту, здобувалися нові знання та компетентності під час навчання науково-педагогічного

персоналу в європейських партнерських університетах, здійснювався обмін досвідом та спільно розроблювалися заходи щодо подальшої реалізації проекту.

Активну участь у реалізації проекту брали студенти НТУ. Досвід, отриманий під час навчальних візитів до Університету Констанца та Третього Римського університету вони поширювали серед однолітків, були учасниками Міжнародного студентського цифрового форуму від Університету Констанца.

Важливим результатом проекту, що дозволив підвищити якість та зміцнити конкурентоспроможність випускників спеціальності Професійна освіта на ринку праці стали зміни в освітньому процесі. Зокрема:

- розроблено Методичні рекомендації щодо лабораторних занять на обладнанні, придбаному в рамках проекту PAGOSTE
- збільшено обсяг практичної підготовки до 25 кредитів, у тому числі педагогічна практика становить 15 кредитів
- до ОНП уведено сучасні дисципліни педагогічного, психологічного та спеціального технічного профілю
- укладено 14 угод про співпрацю та партнерство з виробничими підприємствами та закладами професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти
- залучено стейкхолдерів до освітнього процесу (проведення майстер класів викладання технічних дисциплін)
- здійснюється систематичне опитування внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів щодо змісту освітніх програм.

Зазначені заходи сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності майбутніх педагогів професійного навчання та швидкому відновленню економіки країни у повоєнний час.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Матеріал публікації підготовлено в межах реалізації проекту Erasmus+ «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні (PAGOSTE)» № 609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-

CBHE-SP, що фінансується за підтримки Європейської Комісії. Підтримка Європейською Комісією підготовки цієї публікації не означає схвалення її змісту, який відображає погляди лише авторів, і Комісія не може нести відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року» № 419-р від 12 червня 2019 р

2. Методичні рекомендації щодо запровадження механізмів управління на основі партнерства у закладах освіти що здійснюють підготовку здобувачів

за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)». Наказ МОН України від 01.06.2023 №666.

3. Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні (609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-CBHE-SP). URL:<https://sites.google.com/ntu.edu.ua/pagoste>

ЕТИКА ТА ПРОЗОРИСТЬ ЯК ОСНОВНІ ЗАСАДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Дубас Людмила

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В сучасному публічному управлінні етика та прозорість визнаються основними стовпами, на яких ґрунтується ефективність, легітимність та довіра до владних структур. Етичні принципи, такі як чесність, відповідальність та інтегритет, формують моральний фундамент для діяльності публічних службовців. Паралельно з цим, прозорість включає в себе відкритий доступ до інформації, широке залучення громадськості до процесів прийняття рішень та публічне відкриття процесів управління. Ці принципи є необхідними для забезпечення високого рівня довіри громадян до владних інституцій та підтримки сталих взаємин між владою та суспільством.

Цілком логічно відзначити, що етика та прозорість є ключовими принципами в сучасному публічному управлінні, спрямованими на забезпечення високого рівня довіри громадян до діяльності владних структур та підвищення ефективності управлінських процесів.

Необхідно загострити свою увагу на тому, що етика в публічному управлінні є фундаментальним аспектом, що забезпечує справедливість, прозорість та ефективність в роботі державних органів та службовців. Публічні службовці та представники владних органів повинні дотримуватися високих моральних стандартів та принципів справедливості, що є основою для створення довіри та поваги до державних інституцій. Важливими елементами етичної поведінки є чесність, інтегритет, відповідальність, і повага до прав та інтересів громадян. Це включає не лише виконання своїх обов'язків з чесністю та справедливістю, але й уникнення будь-яких дій, що можуть викликати підозру у корупції чи упередженості [1].

Також слід відзначити, що ефективне управління конфліктом інтересів є важливим для забезпечення об'єктивності та справедливості в роботі публічних

органів. Конфлікт інтересів виникає, коли особисті інтереси службовця можуть вплинути на його професійні рішення чи дії. Щоб уникнути цього, важливо створювати кодекси етики та розробляти механізми контролю, які допоможуть виявляти, запобігати та вирішувати потенційні конфлікти інтересів, а також запобігати корупції. Відкритість та прозорість у діяльності публічних інституцій є ключовими для забезпечення довіри громадян. Це означає забезпечення доступу до інформації про діяльність та рішення державних органів, проведення публічних консультацій, та відкритість процесів прийняття рішень. Транспарентність сприяє відповідальності та зменшує ризики зловживань та корупції, створюючи основу для здорової та ефективної публічної адміністрації.

Враховуючи це все, можна вважати, що етика в публічному управлінні є невід'ємною частиною створення справедливого, прозорого та ефективного державного механізму, що відповідає потребам та інтересам громадян. Вона вимагає від публічних службовців не лише дотримання законів, але й підтримання високих моральних та етичних стандартів у своїй повсякденній діяльності.

Заслуговує на увагу також прозорість в публічному управлінні, яка є ключовим елементом для створення відкритого, відповідального та ефективного державного механізму. Одним з основних принципів прозорості є забезпечення вільного доступу громадян до інформації про діяльність владних органів. Це не лише право громадян, але й обов'язок держави. Доступ до інформації дозволяє громадянам бути більш інформованими щодо державних процесів, політик та рішень, які впливають на їхнє життя. Такий підхід сприяє відкритості та прозорості урядових процесів, дозволяючи громадськості бути активним учасником державного управління.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень через публічні консультації є важливим аспектом прозорості. Це дозволяє враховувати різноманітні інтереси та погляди, забезпечуючи більш всебічне та зважене прийняття рішень. Публічні консультації сприяють включенню громадян у політичний процес, знижують відчуття відчуженості від влади та підвищують легітимність ухвалених рішень [3].

Доречно додати, що прозорість у процесах прийняття рішень є необхідною для забезпечення довіри та легітимності дій владних органів. Громадяни повинні мати можливість відстежувати, яким чином ухвалюються рішення, розуміти логіку та обґрунтування, що лежать в основі цих рішень. Відкриті процеси прийняття рішень включають як доступ до інформації про рішення, так і можливість участі громадськості в обговоренні та впливі на ці рішення. В сукупності, ці аспекти прозорості в публічному управлінні сприяють створенню відкритої, демократичної та ефективної системи державного управління, яка здатна реагувати на потреби та інтереси громадян, забезпечуючи їх активну участь у державному житті [2].

Отож, необхідно зауважити, що загальною метою етики та прозорості в публічному управлінні є створення справедливого, відкритого та довіреного середовища, де владні структури працюють на користь громадян, а громадяни відчують свою активну участь у формуванні та контролі над рішеннями. Також, публічному управлінні акцент на етиці та прозорості визнається важливим для забезпечення ефективності та довіри громадян до владних структур. Етичні принципи, такі як інтегритет та відповідальність, формують моральний фундамент для діяльності публічних службовців, забезпечуючи чесність та справедливість. Паралельно з цим, прозорість відіграє ключову роль у відкритому доступі до інформації, залученні громадськості до процесів прийняття рішень та відкритому відображенні управлінських процесів. Ці засади сприяють створенню довіреного середовища, де владні інституції працюють на користь громадян, а громадяни відчують свою активну участь у формуванні та контролі над рішеннями, що сприяє підтримці сталих відносин між владою та суспільством.

Список використаних джерел:

1. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців : теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління.. URL: <http://www.twirpx.com/file/1960706/>
2. Сергєєва Л.М. Службовий етикет та імідж як складові культури управління державного службовця. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/3/08.pdf
3. Шиманова О. Етика і професійна етика : навч-метод. посібник. Л.: ПП Сорока Т. Б., 2013. 132 с.

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Жук Надія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Семенець-Орлова Інна

д.держ. упр., професор

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1983-4617>

Використання технологій у публічному управлінні сьогодні є не просто тенденцією, а необхідністю, особливо в контексті підвищення ефективності системи охорони здоров'я. Завдяки інноваційним технологічним рішенням, можливо суттєво покращити якість медичних послуг, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити більш високий рівень доступності та

зручності для пацієнтів. Впровадження сучасних технологій дозволяє не тільки автоматизувати багато процесів, але й робить медичні послуги більш індивідуалізованими та ефективними [1]. Далі, принагідно звернути увагу на ряд конкретних напрямів використання технологій у сфері охорони здоров'я, зокрема:

- цифровізація медичних даних - впровадження електронних медичних записів дозволяє стандартизувати та централізувати зберігання даних пацієнтів, поліпшує доступ до медичної інформації та підвищує ефективність ведення документації;

- телемедицина та дистанційне консультування - використання телемедичних технологій дає можливість пацієнтам консультуватися з лікарями дистанційно, що є особливо важливим у віддалених або малонаселених регіонах;

- інтелектуальний аналіз даних - використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу медичних даних може сприяти виявленню тенденцій, прогнозуванню епідемій та підвищенню ефективності лікування [3];

- електронне управління чергами та записами - цифрові системи управління чергами та записами на прийом до лікаря забезпечують зручність для пацієнтів та зменшують адміністративний тиск на медичний персонал;

- автоматизація та роботизація - використання роботизованих систем у хірургії та діагностиці може значно підвищити точність та безпеку медичних процедур;

- мобільні додатки для моніторингу здоров'я - розробка мобільних додатків, що дозволяють пацієнтам слідкувати за своїм здоров'ям, здійснювати самодіагностику та вчасно отримувати нагадування про прийом ліків;

- інтеграція з іншими системами управління - важливим є також інтеграція медичних технологій з іншими системами публічного управління, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до охорони здоров'я [2].

Отже, можна сказати, що використання цих технологій дозволяє значно підвищити якість медичного обслуговування, забезпечити швидке та точне діагностування, підвищити доступність медичних послуг та поліпшити загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Самофалов Д.О. Публічне управління й адміністрування медичних інформаційних систем як основного інструменту інформаційно-комунікативних технологій в охороні здоров'я України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Державне управління". 2021. Т. 32 (71). № 3. С. 48-54.

2. Самофалов Д.О. Сучасний стан електронної системи охорони здоров'я як базового комунікативного компоненту публічного управління та адміністрування умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Наукові перспективи. 2020. № 6. С. 246-262.

Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С.127-139.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Катерещук Василь

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Шейчук Сергій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Семенчук Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Постановка проблеми. Перехід України до ринкової економіки призвів до створення акціонерних товариств, які працюють на засадах корпоративного управління. За цей період близько 17 мільйонів акціонерів стали власниками майна. Однак ефективність корпоративної діяльності цих організацій є недостатньою. Причиною цього є те, що дрібні акціонери, які складають основну частину від загальної кількості, не беруть участі в корпоративному управлінні.

Система корпоративних відносин характеризується певними протиріччями, основними з яких є розбіжність інтересів менеджерів та акціонерів. Питання вдосконалення практичного досвіду корпоративного управління набувають все більшої актуальності в Україні. Тому виявлення проблем корпоративного управління та пошук шляхів їх вирішення мають велике наукове і практичне значення.

Основні матеріали дослідження. Аналіз досвіду компаній щодо реалізації права акціонерів на отримання дивідендів показує, що в Україні акції майже не купуються з метою отримання дивідендів, що є загальноприйнятою міжнародною практикою, оскільки акціонерні товариства не виплачують дивіденди. Акції купують для отримання прибутку на різниці в ціні, тобто для спекулятивних операцій. Причиною цього є те, що законодавство не передбачає механізму реалізації права акціонерів на отримання дивідендів. Питання розмежування положень і норм дивідендної політики також не є чітким і зрозумілим. Справа в тому, що при прийнятті рішення про виплату дивідендів на загальних зборах інтереси міноритарних акціонерів цілком можуть бути проігноровані більшістю або простою більшістю [1,2].

Всі учасники корпоративного управління мають різні інтереси, які пов'язані між собою і не можуть бути реалізовані в повному обсязі частково для досягнення ефективності. На рис. 1 зображено систему інтересів учасників корпоративного управління.

З метою вдосконалення корпоративного управління в Україні доцільно побудувати ефективну систему захисту прав міноритарних акціонерів, яка може допомогти значною мірою збалансувати інтереси великих і малих акціонерів.



Рис. 1. Система інтересів учасників корпоративного управління

Баланс сил акціонерів корпорації може бути досягнутий за допомогою системи заходів, які включають в себе:

- активізація механізмів прямої участі інвесторів у корпоративному управлінні (врегулювання процедур підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, забезпечення представництва різних груп акціонерів в органах управління, захист інтересів портфельних інвесторів у разі додаткової емісії акцій та їх незгоди з рішеннями загальних зборів акціонерів);
- підвищення ролі та відповідальності наглядової ради;
- посилення підзвітності, менеджмент на основі чіткої системи контролю та оцінки здійсненої роботи, формалізацію процедур взаємовідносин між наглядовою радою та менеджментом корпорації;
- створення дієвих механізмів зовнішнього контролю за діяльністю менеджменту та власників корпорації [3,4].

Але на сьогодні відсутні чіткі кроки для подолання ситуації, яка склалась в секторі корпоративного управління.

Висновки. Подальше підвищення ефективності корпоративного управління в Україні має здійснюватися за такими напрямками: рівне ставлення до всіх акціонерів та захист міноритарних акціонерів; забезпечення реалізації права акціонерів на участь в управлінні товариством; удосконалення процедури

розкриття інформації та підвищення рівня прозорості корпоративного сектору економіки; чіткий розподіл влади, відповідальності та підзвітності в акціонерному товаристві. Крім того, вдосконалення корпоративних відносин в Україні має здійснюватися з урахуванням як міжнародних стандартів і принципів корпоративного управління, так і досвіду вітчизняних корпорацій та специфіки української економіки і законодавства, що забезпечить захист інтересів акціонерів. Подальші дослідження будуть присвячені формуванню конкретних шляхів вирішення проблем, що стримують розвиток корпоративного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17/page>.
2. Бурачек І. Ідентифікація проблем корпоративного управління та напрями їх вирішення. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал*. 2012. №2. С. 95 – 100.
3. Корж Н., Пожванюк О. Особливості управління в акціонерних товариствах України. *Траектория науки*. 2017. Т. 3. № 6. С. 1–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2017_3_6_3
4. Орлова Н.С. Механізми державного регулювання корпоративних відносин в Україні: монографія. Донецьк: «ВІК», 2009. 210 с.

ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА РАЦІОНАЛЬНОСТІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Литвиненко Інна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В нинішньому світі використання великих даних у сфері публічного управління стало необхідністю у контексті сучасних викликів та можливостей. Ця стратегічна ініціатива розглядається як ключовий інструмент для підвищення прозорості та раціональності в управлінні ресурсами та прийнятті рішень на різних рівнях влади. Великі дані не лише надають можливість детального аналізу великого обсягу інформації, але й сприяють ефективній взаємодії між урядовими органами та громадянами, спрощуючи процеси взаєморозуміння та забезпечуючи глибоке розуміння суспільних та економічних тенденцій. У цьому контексті, використання великих даних в

публічному управлінні є ключовим чинником сучасної трансформації державного управління.

Варто зауважити, що великі дані надають урядовим структурам можливість аналізувати великі обсяги інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані та оптимальні рішення. Здатність враховувати широкий спектр даних допомагає уникати великої кількості помилок та неочікуваних наслідків. Використання великих даних у публічному управлінні дозволяє створити системи прогнозування, які допомагають передбачати можливі кризи та приймати заходи для їх попередження. Це особливо важливо в контексті соціально-економічних змін та глобальних викликів [1].

Доцільно відмітити, що великі дані сприяють підвищенню рівня прозорості в урядовому секторі. Публікація великих даних відкрито дозволяє громадянам отримувати доступ до інформації про діяльність урядових органів, сприяючи формуванню інформованого громадянського суспільства. Аналіз великих даних допомагає урядовим структурам виявляти ефективні шляхи використання ресурсів та оптимізувати бюджетні видатки. Це робить управління фінансовими ресурсами більш раціональним та ефективним [2].

Важливо наголосити на тому, що великі дані створюють можливості для залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Інтерактивні платформи на базі великих даних дозволяють громадянам висловлювати свої думки та вносити пропозиції. Також великі дані дозволяють виявляти соціальні тенденції та динаміку змін в суспільстві. Це надає урядовим структурам можливість адаптуватися до нових реалій та реагувати на потреби громадян [3].

Отже, використання великих даних у публічному управлінні створює перспективи для створення більш прозорих, ефективних та відповідальних урядових систем, що сприяє покращенню якості життя громадян та розвитку суспільства. Використання великих даних для підвищення прозорості та раціональності у публічному управлінні визначається як стратегічний крок в напрямі сучасної трансформації державного управління. Ця ініціатива визначається важливими аспектами, такими як прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу великого обсягу даних, прогнозування та уникнення криз, підвищення прозорості через відкриті дані, оптимізація використання ресурсів та бюджету, залучення громадськості до процесів управління та моніторинг соціальних тенденцій. Ці аспекти разом формують стратегічний каркас, спрямований на створення ефективних та відкритих урядових систем, які відповідають потребам громадян та забезпечують сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел:

1. Мироненко М. Ю. Прозорість і сумлінність у здійсненні державних закупівель: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів*: матеріали Всеукр. наук. практ. конф. Вінниця, 2017. С. 14 - 15.

2. Орлов О.В., Великі дані у публічному управлінні: технології майбутнього. Харківський регіональний інститут державного управління, Харків, 2016 рік. Вип. № 1 2016 URL: [http://www.kbuapa.kharkov. ua/e-book/db/2016-1/doc/1/01.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/1/01.pdf)

3. Публічність та прозорість бюджетного процесу – ознака демократичного розвитку країни. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/4992>.

ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Манжалій Вадим

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

На сьогоднішній день, ознаки нестабільності в екологічній, соціальній та економічній сферах стають нагадуванням про необхідність інтеграції сталого розвитку у практики публічного управління. Забезпечення збалансованого розвитку, який враховує потреби сучасних громадян, не обтяжуючи можливостей майбутніх поколінь, вимагає впровадження стратегій та політик, спрямованих на забезпечення сталої економічної діяльності, соціальної справедливості та збереження природних ресурсів. Ця взаємодія між концепцією сталого розвитку та публічним управлінням визначає не лише спрощення розв'язання актуальних проблем, але й створення основ для стійкого та відповідального суспільства.

Доцільно наголосити на тому, що сталий розвиток, як концепція, визначається не лише як задоволення поточних потреб суспільства, але і як збереження можливостей для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Цей підхід покладає основний акцент на створенні балансу між соціальною справедливістю, економічним зростанням та екологічною стійкістю. У контексті сталого розвитку важливо не лише забезпечити ефективне використання ресурсів сьогодення, але і врахувати довгострокові наслідки для навколишнього середовища та суспільства у цілому [3].

Важливо відзначити, що публічне управління є ключовим інструментом для впровадження принципів сталого розвитку на різних рівнях управління. Це включає розробку та виконання стратегій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суспільства та врахування потреб громадян. При цьому важливо враховувати взаємодію різних секторів, включаючи громадянське суспільство, приватний сектор та урядові органи.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що інтеграція сталого розвитку у публічне управління передбачає переорієнтацію прийняття рішень та планування політик на врахування впливу на екологію, соціальну справедливість та економічну ефективність. Це може включати створення стимулів для підприємств у впровадженні екологічно відповідальних практик, розвиток відновлюваних джерел енергії та забезпечення доступу до освіти та здоров'я для всього населення [1].

Неможливо не зазначити, що інтеграція сталого розвитку також передбачає активну участь громадськості в управлінні. Гарантування прозорості та взаємодії з громадянами стає важливим аспектом прийняття рішень, що впливають на їхнє життя. Активна участь громадськості визначає успішність імплементації стратегій сталого розвитку.

Особливу увагу слід приділити впровадженню систем моніторингу та оцінки, які є необхідним етапом для визначення ефективності стратегій сталого розвитку у публічному управлінні. Це допомагає виявляти досягнуті успіхи, а також вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що можуть виникнути в процесі реалізації цих стратегій [2].

Таким чином, на тлі сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю у соціальних, екологічних та економічних сферах, концепція сталого розвитку виявляється крайнім фактором визначення ефективних стратегій публічного управління. Сталий розвиток, у тандемі з публічним управлінням, стає основою для створення сучасного суспільства, яке узгоджує поточні потреби з можливостями майбутніх поколінь. Інтеграція принципів сталого розвитку у практики управління передбачає не лише баланс між соціальними, економічними та екологічними аспектами, але й активну участь громадськості, розробку стратегій зменшення викидів, та систематичний моніторинг для досягнення стійкого та відповідального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : [навч. посіб.] Т. К. Гречко, С. А. Лісовський, С. А. Романюк, Л. Г. Руденко. Херсон : Грінь Д.С., 2015. 264 с.
2. Саміт зі сталого (збалансованого) розвитку під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН (25-27 вересня 2015 р.).” Цілі сталого розвитку” URL: <http://www.kmu.gov.ua>
3. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14>

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ

Мартинюк Роман

к.політ.н., доцент, доцент кафедри національної безпеки та політології
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4469-7762>

Хомич Тетяна

викладач, викладач кафедри теорії та історії держави і права
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8907-6217>

За змістом конституцій розвинених країн державний суверенітет постає як одна з найважливіших конституційних цінностей. Аналіз конституційних норм про державний суверенітет засвідчує, що визначення державного суверенітету як конституційної цінності зумовлює закріплення в основному законі держави і механізму забезпечення цієї цінності. Найважливішими елементами механізму забезпечення державного суверенітету є відповідні конституційні функції та повноваження органів державної влади.

Зазвичай конституційний обов'язок гарантувати державний суверенітет, з огляду на конституційний статус глави держави як верховного головнокомандувача збройних сил, покладено на нього. Наприклад, відповідно до ч. 2 ст. 126 Конституції Польщі 1997 р., “Президент Республіки ... стоїть на сторожі суверенітету й безпеки держави” [1, с. 46]. Президент Франції “є гарантом національної незалежності” (ч. 2 ст. 5 Конституції Франції) [2], а Президент Португалії “забезпечує національну незалежність” (ст. 120 Конституції Португалії) [3]. Згідно зі ст. 102 Конституції України 1996 р., Президент України є гарантом державного суверенітету та територіальної цілісності держави, а відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 106 Конституції України, Президент України забезпечує незалежність Української держави [4].

Зі статусом гаранта державного суверенітету безпосередньо пов'язаний статус глави держави як верховного головнокомандувача збройних сил, оскільки верховне керівництво збройними силами країни та іншими передбаченими законом військовими формуваннями – засіб безпосереднього гарантування державного суверенітету та територіальної цілісності держави. Залежно від ситуації роль верховного головнокомандувача може полягати як у політичному керівництві органами, які забезпечують обороноздатність держави, так і в безпосередньому стратегічному управлінні збройними силами країни.

Закріплення статусу глави держави як верховного головнокомандувача збройних сил для сучасних конституцій типово. У Конституції Сполучених Штатів Америки 1787 р. (ч. 1 розд. 2 ст. II), наприклад, закріплено: “Президент є головнокомандувачем армії і флоту Сполучених Штатів, а також народної

міліції окремих штатів під час її дійсної служби Сполученим Штатам...” [5]. У п. 9 ст. 87 Конституції Італії 1947 р. встановлено, що Президент командує збройними силами й очолює Верховну Раду оборони [6]. “Президент Республіки ... є Верховним головнокомандувачем збройних сил” – закріплено у ст. 123 Конституції Португалії 1976 р. [3]. Відповідно до п. h ст. 62 Конституції Іспанії 1978 р., “до обов’язків Короля належить ... здійснення верховного командування збройними силами” [7]. У Бельгії Король, згідно з Конституцією країни 1994 р., “командує збройними силами” (§ 1 ст. 167) [8, с. 137]. Тому, складаючи присягу перед вступом на трон, він обіцяє “забезпечувати національну незалежність і територіальну цілісність” (ч. 3 ст. 91) [8, с. 123].

Складовою конституційно-правового механізму забезпечення державного суверенітету є також відповідні повноваження уряду. У державах із парламентарною формою правління, попри формальний статус глави держави як верховного головнокомандувача збройних сил країни, збройні сили реально перебувають у розпорядженні уряду. Згадану ситуацію за умов парламентарної форми правління відображає, зокрема, положення ст. 45 Конституції Греції 1975 р. про те, що “Президент Республіки очолює збройні сили країни, якими керує уряд...” [9].

За умов змішаної республіки, відмітною ознакою якої є дуалізм виконавчої влади, повноваження з керівництва збройними силами розподілені між президентом і прем’єр-міністром та іншими посадовими особами виконавчої влади. Загальний для змішаних республік підхід до розподілу повноважень між президентом і прем’єр-міністром у сферах сумісної компетенції цих суб’єктів полягає в тому, що хоча їхні відповідні повноваження “переплітаються”, повноваження президента мають вирішальне значення. Глава держави – президент – ухвалює стратегічні рішення, а прем’єр-міністр вирішує тактичні завдання і здійснює оперативне, повсякденне управління. Наприклад, відповідно до ст. 15 Конституції П’ятої Французької Республіки 1958 р., “Президент Республіки є головнокомандувачем збройних сил” і в цьому статусі “головує у вищих радах і комітетах національної оборони” [2]. Водночас у ст. 20 Конституції закріплено, що збройні сили перебувають “у розпорядженні” Уряду [2]. У п. 17 ч. 1 ст. 106 Конституції України 1996 р. закріплено статус Президента України як Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України, вказано, зокрема, що він здійснює керівництво у сфері національної безпеки й оборони держави [4]. Водночас відповідно дост. 8 Закону України “Про Збройні Сили України” від 25 березня 1992 р., “Міністр оборони України здійснює військово-політичне та адміністративне керівництво Збройними Силами України” [10].

Конституції також часто містять положення, які засвідчують особливу роль збройних сил у забезпеченні суверенітету держави. Відповідно до ст. 8.1 Конституції Іспанії 1978 р., “Збройні сили ... покликані гарантувати суверенітет та незалежність Іспанії, захищати її територіальну цілісність...” [7]. У ст. 9 Конституції Болгарії 1991 р. встановлено, що “збройні сили гарантують

суверенітет, безпеку і незалежність країни та захищають її територіальну цілісність” [11]. “Збройні Сили забезпечують незалежність держави, а також захищають цілісність її території...” – закріплено у ч. 1 ст. 12 Конституції Албанії 1998 р. [12]. Згідно з ч. 2 ст. 17 Конституції України 1996 р., “оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на Збройні Сили України” [4].

Історично збройні сили відігравали роль найважливішої інституційної гарантії державного суверенітету і становлення суверенної державності завжди супроводжувало формування її збройних сил. Наявність збройних сил є принциповим атрибутом суверенної держави. Навпаки, відсутність власних збройних сил засвідчує примарність державного суверенітету. Саме тому одне з першочергових завдань, яке повинна вирішити суверенна держава у процесі свого становлення – сформувати власні боєздатні збройні сили. Особливість місця і ролі збройних сил у державному механізмі полягає в тому, що це один із його первинних елементів, який започатковує процес державотворення і забезпечує саме суверенне існування держави.

Список використаних джерел:

1. Конституція Польської Республіки (з передмовою Володимира Шаповала). К.: Москаленко О. М., 2018. 84 с.
2. Конституция Французской Республики от 4 октября 1958 г. <https://legalns.com/download/books/cons/france.pdf>.
3. Конституция Португальской Республики от 2 апреля 1976 г. URL : https://www.concourt.am/armenian/legal_resources/world_constitutions/constit/portugal/portug-r.htm.
4. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254/96-вр. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
5. Конституция Соединенных Штатов Америки от 17 сентября 1787 г. URL:https://uk.wikisource.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%A8%D0%90.
6. Конституция Итальянской Республики от 22 декабря 1947 г. URL: <http://www.casacultureivrea.it/costituzione/russo.pdf>.
7. Конституция Королевства Испании от 29 декабря 1978 г. URL: <https://legalns.com/download/books/cons/spain.pdf>.
8. Конституция Бельгии от 17 февраля 1994 г. Конституции государств Европейского Союза / Под ред. Л. Окунькова. М.: НОРМА–ИНФРА-М, 1999. 816 с.
9. Конституция Греции от 11 июня 1975 г. URL: <https://legalns.com/download/books/cons/greece.pdf>.
10. Про Збройні Сили України : Закон України від 25 березня 1992 р. № 1934-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 108.

11. Конституція Республіки Болгарії от 12 июля 1991 г. URL: <http://www.parliament.am/library/sahmanadrutyunner/bulgaria.pdf>.

12. Конституція Республіки Албанія от 21 октября 1998 г. URL: http://www.concourt.am/armenian/legal_resources/world_constitutions/constit/albania/albani-r.htm.

БЕЗПЕКА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Миколайчук Ірина

к. е. н, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та психології,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7380-5000

Пономаренко Юрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Війна в Україні призвела до значних змін у всіх сферах діяльності. Уряд та органи місцевого самоврядування невинно виконують свої важливі державні функції в умовах воєнного стану, що створює ряд викликів, зокрема у сфері безпеки праці [2]. Одним із таких викликів є безпека командної роботи, в т.ч у органах публічного управління та адміністрування на різних щаблях владних та соціальних структур. Недотримання правил безпеки праці може призвести до зниження її продуктивності праці, підвищення ризику помилок, до травм або загибелі працівників. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, стрес і тривога є поширеними проблемами для працівників, які працюють в умовах війни. Дослідження ВООЗ показало, що 77% працівників у країнах, що знаходяться в конфлікті, відчувають стрес, а 63% – тривогу [5]. З огляду на це тема безпеки командної роботи є актуальною та потребує додаткових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування.

Основною проблемою безпеки командної роботи є підвищений ризик для фізичного та психічного здоров'я працівників, оскільки працівники змушені працювати в умовах підвищеного стресу та небезпеки для власного життя. Фізичний ризик пов'язаний з можливістю отримання травм від обстрілів, вибухів, нещасних випадків на виробництві. Психічний ризик пов'язаний зі стресом, тривогою, посттравматичним стресовим розладом.

Основою успішного виконання завдань у будь-яких умовах є командна робота, а в умовах війни вона стає особливо важливою. Команди, які працюють злагоджено та ефективно, краще справляються з труднощами та досягають поставлених цілей [2]. Саме тому безпека командної роботи в публічному управлінні та адмініструванні є важливим фактором для ефективного та

якісного виконання завдань, поставлених перед органами державної влади та місцевого самоврядування [3].

Доцільно зазначити, що безпека кадрової роботи – це стан, за якого члени команди в будь-якій організації захищені від фізичних, психологічних і інформаційних ризиків, пов'язаних з їх роботою.

За дослідженнями науковців комунікаційна взаємодія персоналу та наявності в організації засобів оперативного, дистанційного й екстреного зв'язку, організаційних регламентів з охорони праці як нормативно-правової бази проекту є важливим чинником безпеки праці[1, с108].

Основні відмінності між безпекою в командній роботі та безпекою кадрової роботи полягають у таких аспектах (табл.1).

Таблиця 1

Особливості безпеки кадрової роботи та командної роботи

№	Показники	Безпека командної роботи	Безпека кадрової роботи
1	Масштаб	стосується невеликої групи людей, які працюють разом	стосується всіх працівників організації
2	Причини ризиків	можуть виникати через небезпеку на робочому місці, стрес або конфлікти між членами команди	можуть виникати також через небезпеку, пов'язану з роботою організації, наприклад, через кібератаку або аварію
3	Відповідальність	несуть відповідальність як члени команди, так і керівник команди	несуть відповідальність керівники, а також спеціально призначені особи, наприклад, служба безпеки тощо

Джерело: [3]

В органах публічного управління та адміністрування за безпеку в роботі команди несуть відповідальність як члени команди, так і керівники команд. Члени команди повинні дотримуватися правил безпеки, які встановлені в організації, а керівники команд повинні забезпечувати виконання цих правил, а також створювати в команді атмосферу довіри і взаємодопомоги, яка сприяє безпеці.

Безпека командної роботи в публічному управлінні та адмініструванні базується на таких аспектах [4]:

- фізична безпека – захист працівників від фізичних травм, наприклад, від обстрілів, вибухів, нещасних випадків на виробництві.
- психологічна безпека – захист працівників від стресу, тривоги, посттравматичного стресового розладу;
- інформаційна безпека – захист конфіденційної інформації, яка може бути використана ворогом.

Одним із сучасних інформаційних сервісів для забезпечення безпеки командної роботи в умовах війни може стати сервіс *PeopleForce: Safespeak*. Він дозволяє працівникам публічного сектору анонімно повідомляти про потенційні ризики безпеки - небезпечні умови праці; неналежний стан обладнання та будівель, профілактика психічного здоров'я та запобігання

ризиком посттравматичного стресового розладу. Завдяки цьому сервісу органи публічної влади як на рівні державному, так і на місцевому можуть своєчасно отримувати інформацію про ризики безпеки та вжити заходів для їх мінімізації.

Для забезпечення безпеки командної роботи в публічному управлінні та адмініструванні в умовах війни запропоновано реалізувати такі заходи:

1. Розробка та впровадження політики безпеки, яка визначає основні принципи та вимоги до забезпечення безпеки командної роботи.

2. Проведення навчання працівників з питань безпеки, що допоможе їм усвідомити ризики та навчитися їх мінімізувати.

3. Забезпечення працівників необхідними засобами захисту (бронежилети, каски, аптечки).

4. Створення позитивного психологічного клімату в команді, який сприятиме зниженню стресу та тривоги.

Отже, забезпечення безпеки командної роботи в публічному управлінні та адмініструванні в умовах війни є важливим завданням, яке має бути пріоритетним для органів державної влади та місцевого самоврядування. Під час війни працівники публічного сектору зазнають підвищеного стресу та небезпеки, що може призвести до зниження продуктивності та загрози їхньому фізичному та психічному здоров'ю. За результатами проведеного дослідження аспектів безпеки командної роботи запропоновано вважати сервіс PeopleForce: Safespeak одним із інструментів для анонімного повідомлення працівниками про потенційні ризики безпеки.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В.М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 108–113. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113> (дата звернення 15.11.2023).

2. Клименко, Є., Миколайчук, І. Управлінська команда в державній службі: підходи до розподілу ролей. *Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти*: Матеріали конференцій Молодіжної наукової ліги, 12 листопада 2021 р., Херсон. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/article/view/16027> (дата звернення 15.11.2023).

3. Миколюк А.В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення 10.11.2023)

4. Rakshitha A.R. A Guide to Building Psychological Safety on Your Team. URL: <https://hbr.org/2022/12/a-guide-to-building-psychological-safety-on-your-team> (дата звернення 11.11.2023).

5. Website WHO. Mental health in emergencies. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies> (дата звернення 11.11.2023)

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Мішина Інна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю в державному секторі є критично важливим кроком на шляху до модернізації державного управління. Ці стандарти, визнані на міжнародному рівні, встановлюють чіткі критерії для ефективного та прозорого ведення державних послуг, гарантуючи при цьому високу якість та задоволення потреб громадян. Застосування цих стандартів допомагає державним установам підвищити свій професіоналізм, а також покращує їхню взаємодію з приватним сектором і міжнародними організаціями.

Принагідно звернути увагу на те, що історія розвитку міжнародних стандартів управління якістю бере свій початок у промисловій ері, коли підприємства почали усвідомлювати необхідність уніфікації та стандартизації процесів для підвищення продуктивності та якості продукції. З часом, ці концепції були адаптовані для застосування в державному секторі, де вони використовуються для оптимізації управлінських процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та забезпечення високих стандартів обслуговування.

Слід акцентувати увагу на тому, що основні принципи міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, відіграють вирішальну роль у формуванні ефективних державних установ, зокрема:

- зосередженість на клієнті _цей принцип наголошує на важливості розуміння та задоволення потреб громадян, які є "клієнтами" державних служб. Це означає, що державні організації повинні бути орієнтовані на надання високоякісних послуг, виходячи з потреб та очікувань громадян;

- процесний підхід _передбачає розуміння та управління пов'язаними процесами як єдиним, взаємопов'язаним системним цілим. Це допомагає установам структурувати свої процедури таким чином, щоб забезпечити більш ефективно та ефективно виконання завдань;

- постійне поліпшення - стандарти підкреслюють необхідність неперервного вдосконалення управлінських та операційних процесів. Це включає постійний моніторинг, оцінку та оновлення процедур та методів роботи для досягнення вищих стандартів якості;

- фактичний підхід до прийняття рішень – цей принцип зосереджується на використанні об'єктивних даних та аналізі для прийняття рішень. Збір та аналіз даних допомагає в ідентифікації областей для поліпшення та в розробці ефективних стратегій управління [2].

Однак, впровадження цих стандартів у державному секторі супроводжується рядом викликів. Наприклад, необхідність культурної зміни в організаціях вимагає переосмислення традиційних підходів до управління та прийняття нових практик. Це може включати зміни в корпоративній культурі, управлінських стилях та взаємодії зі співробітниками та громадянами. Ресурсні обмеження також становлять виклик, оскільки ефективне впровадження стандартів часто вимагає додаткових фінансових та людських ресурсів. Державним органам може бути складно забезпечити необхідне фінансування або реорганізувати існуючі ресурси для реалізації цих стандартів. Нарешті, важливим є підготовка та розвиток кваліфікованих кадрів, здатних розуміти та ефективно застосовувати стандарти управління якістю. Це може включати навчання, професійний розвиток та менторство, щоб забезпечити, що співробітники державного сектора обізнані з кращими практиками та здатні їх застосовувати у своїй роботі [3].

Доцільно наголосити, на тому, що переваги та потенційний вплив впровадження стандартів управління якістю в державному секторі охоплюють ряд ключових аспектів, які в сукупності можуть значно покращити ефективність та якість державного управління:

- покращення якості державних послуг - застосування стандартів управління якістю допомагає державним організаціям оптимізувати їхні процеси, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості надаваних послуг. Це може включати більшу точність та надійність у виконанні державних функцій, а також швидкі та ефективні відповіді на запити та потреби громадян;

- збільшення задоволеності громадян - впровадження ефективних стандартів управління якістю може значно покращити взаємодію між державою та громадянами, підвищуючи рівень задоволення останніх від отриманих послуг. Це, в свою чергу, може сприяти зміцненню довіри громадян до державних інституцій;

- зменшення витрат та ефективніше використання ресурсів - стандартизація процесів та процедур допомагає уникнути непотрібних витрат, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів. Це не лише знижує витрати для держави, але й забезпечує краще управління публічними коштами;

- підвищення довіри до державних інституцій - забезпечення високої якості послуг та прозорість у діяльності державних установ може підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Це, у свою чергу, сприяє створенню стабільного та позитивного взаємодії між державою та суспільством;

- загальне покращення управлінської культури - у довгостроковій перспективі, систематичне застосування стандартів управління якістю може призвести до культурних змін у державному секторі, сприяючи розвитку більш відкритої, прозорої та ефективної управлінської практики. Це створює основу для більш ефективного та відповідального державного управління [1].

Таким чином, впровадження міжнародних стандартів управління якістю в державний сектор не тільки підвищує якість послуг і задоволеність громадян, але й сприяє загальному поліпшенню управлінської ефективності та культури, що є ключовим фактором для створення стабільного і процвітаючого суспільства.

Враховуючи вищевказане, слід констатувати, що впровадження міжнародних стандартів управління якістю у державному секторі є не лише необхідним, але й стратегічно важливим кроком у напрямку створення більш ефективного, відповідального та прозорого державного управління. Це відкриває двері для інновацій та покращення у відносинах між державою та громадянами, сприяючи створенню стабільного та процвітаючого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Деякі засади й принципи державного управління в країнах Європейського Союзу, що забезпечують відкритість й соціально-економічну ефективність влади. URL:<http://www.academia.org.ua/?p=972>.

2. Зіміна Г. К. Стандартизація систем управління якістю, згідно стандартівсерії ISO 9000:2000 (у схемах). Навч.-практ. Посібник К.: Школа Адм.Упр. Зіміної, 2003. 256 с.

3. Станкевич, І. В. Управління освітніми організаціями: сутність та функції. *Науковий журнал : Економіка : реалії часу*. Одеса : Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету, 2015. № 1 (17). С. 195-203. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Негребецький Владислав

к.ю.н., доцент, науковий співробітник

НДІ вивчення проблем злочинності

імені академіка В.В. Сташиса НАПрН України, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0478-6533>

Особливого значення набуває питання протидії поширенню інформації, яка загрожує Національній безпеці України, а саме спрямованої на заподіяння шкоди суверенітетові, територіальній цілісності та недоторканості,

обороздатності, державній, економічній чи інформаційній безпеці держави. Російськими спецслужбами в інтересах країни-агресора нарощуються зусилля із використання такого інструменту інформаційної війни як створення на платформах соціальних мереж Facebook, Instagram і Twitter мереж облікових записів (акаунтів) (так званих бот-мереж), які містять недостовірні дані щодо користувачів, діяльність яких є координованою ззовні та об'єднана єдиною метою, зокрема такою як проведення акцій інформаційного впливу проти державних інтересів України.

Безумовно, використання інноваційних технологій у боротьбі з дезінформацією є стратегічним напрямком в роботі правоохоронних органів України. Світова практика свідчить про високу перспективність використання систем на основі штучного інтелекту (надалі – ШІ система) в боротьбі з дезінформацією і фейками. Так, вченими з лабораторії Лінкольна Массачусетського технологічного інституту було розроблено систему на основі алгоритмів штучного інтелекту під назвою Reconnaissance of Influence Operations (RIO) [1].

ШІ-система RIO здатна автоматично виявляти неправдиві повідомлення, а також їх авторів і тих людей, які поширюють їх в соціальних мережах. проєкт було розпочато в 2014 році. Група вчених під керівництвом Стівена Сміта, фахівця з архітектури та алгоритмів програмного забезпечення для штучного інтелекту, вивчала методи дезінформації, що застосовується в соцмережах. Під час дослідження вчені звернули увагу на акаунти, через які активно просували проросійські повідомлення. Вченим було поставлено завдання з'ясувати можливості системи протягом передвиборної компанії у Франції у 2017 році. На той час система RIO вже була готова до роботи, тому прийняли рішення про її випробування в бойових умовах.

Протягом передвиборної компанії RIO у режимі реального часу збирала дані соціальних мереж, відшукувала та аналізувала способи поширення дезінформації. Загалом було виявлено 1 мільйон акаунтіву Twitter, та відповідно 28 мільйонів підозрілих публікацій. Після перевірки було встановлено, що RIO змогла з точністю 96% визначити акаунти, які розповсюджували фейки та дезінформацію.

Інноваційність системи RIO базується на тому, що вона поєднує в собі кілька аналітичних методів, що дозволяють отримати повне уявлення про те, де і як поширюються дезінформаційні повідомлення. В основі RIO лежить статистичний підхід, що дозволяє визначити не тільки, чи поширює певний акаунт в соціальних мережах дезінформацію, але і наскільки сильно ці фейки впливають на інші акаунти та групи користувачей. Також система використовує унікальний підхід до машинного навчання, який дозволяє класифікувати дезінформаційні облікові записи. При цьому аналізові піддаються дані, що свідчать про поведінку користувача мережі, як-от, мова повідомлень, взаємодія з іноземними ЗМІ. Такий підхід дозволяє RIO виявляти ворожі акаунти, що

активно використовуються для розповсюдження фейків різних дезінформаційних операціях.

Вважаємо, що використання ШІ-систем, подібних RІO, надає правоохоронним органам широкі можливості і перевагу у боротьбі з дезінформацією, і є питанням Національної безпеки і захисту демократії в Україні.

Не менш важливим стратегічним напрямком у боротьбі з дезінформацією є розробка всебічного та ґрунтовного підходу до протидії з цим явищем в Україні з урахуванням стандартів Ради Європи та досвіду країн ЄС. Нещодавно Рада Європи ухвалила низку стандартів, які в комплексі сприятимуть протидії інформаційному безладу, зокрема:

Резолюція парламентської асамблеї Ради Європи «Демократія зламана? Як відповісти?» (Democracy hacked? How to respond?) № 2326, в якій ПАРЕ висловила стурбованість у зв'язку з поширенням дезінформаційних кампаній, спрямованих на формування суспільної думки, тенденцій маніпуляцій та іноземного втручання у виборчі процеси;

Рекомендація СМ/Rec(2018)2 про роль та відповідальність Інтернет посередників;

Рекомендація СМ/Rec(2020)1 щодо впливу алгоритмічних процесів на права людини та інші документи.

При цьому для того, щоб Україна могла реалізувати ці стандарти, при застосуванні заходів для подолання дезінформації, необхідно забезпечити, щоб ці заходи були законними, необхідними в демократичному суспільстві, пропорційними та підлягали постійному нагляду, зокрема з боку парламенту і національних інститутів громадянського суспільства [2].

Список використаних джерел:

1. New software takes advantage of artificial intelligence techniques to automate the detection and assessment of aggressive influence operations. URL: <https://www.ll.mit.edu/r-d/projects/reconnaissance-influence-operations> (дата звернення 07.11.2023)

2. Протидія дезінформації: європейські підходи та стандарти. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/responding-to-disinformation-european-practices-and-standards>(дата звернення 07.11.2023).

МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Одинцова Ольга

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В сучасному світі моделі ефективного кризового управління в публічному секторі є критичним елементом для забезпечення стійкості та реагування на непередбачувані події, що можуть виникнути в контексті державного управління. Ці моделі включають в себе комплекс стратегій, процедур і механізмів, спрямованих на аналіз ризиків, швидке втручання, координацію заходів, а також відновлення та пристосування після кризи. Працездатність таких моделей базується на підготовці, комунікації та співпраці різних рівнів влади та громадських структур для впорядкування найскладніших ситуацій [2]. У цьому контексті, ефективне кризове управління стає необхідністю для збереження стабільності та захисту інтересів громадян.

Доречно зауважити, що аналіз ризиків та підготовка до кризових ситуацій є фундаментальним етапом у створенні ефективної моделі кризового управління. Цей процес починається з ідентифікації потенційних небезпек, визначення слабких місць системи та оцінки можливих наслідків. В результаті формуються плани дій та сценарії, що дозволяють швидко та ефективно реагувати на різноманітні виклики.

Наступним кроком є створення інституційної бази для управління кризами. Це включає формування кризових штабів та комітетів, а також розробку механізмів взаємодії між різними відомствами та рівнями влади. Така координація є ключовою для ефективного прийняття рішень та забезпечення оперативної відповіді у кризових ситуаціях.

Комунікація та інформаційна політика також відіграють важливу роль у кризовому управлінні. Розробка чітких планів комунікації, забезпечення доступу до актуальної інформації, та управління громадською думкою допомагають підтримувати спокій і впевненість серед населення під час криз [3].

Ефективне втручання та координація дій є вирішальними у вирішенні кризових ситуацій. Розроблення механізмів швидкого реагування, організація тренувань та симуляцій сприяють вдосконаленню реакцій та мінімізації ризиків негативних наслідків.

Фінальний етап, відновлення та адаптація після кризи, охоплює визначення завдань для відновлення та вивчення уроків з минулих подій.

Важливо не лише відновити системи та інфраструктуру, але й розробити стратегії запобігання схожим кризам у майбутньому.

Управління ризиками та постійне вдосконалення стають основою для розвитку стійких моделей кризового управління, включаючи системний аналіз ризиків, впровадження заходів щодо запобігання кризам та постійне вдосконалення системи на основі накопиченого досвіду [1].

Отож, ефективні моделі кризового управління в публічному секторі визнають необхідність системного та інтегрованого підходу до управління ризиками та відновленням, залучення різних суб'єктів управління та постійне вдосконалення стратегій у відповідь на зростаючі виклики сучасного світу.

Отож, моделі ефективного кризового управління в публічному секторі становлять ключовий інструмент для відповіді на непередбачені події та забезпечення стійкості та безпеки суспільства. Ці моделі охоплюють комплекс стратегій, починаючи від аналізу ризиків і підготовки до кризових ситуацій, формування інституційної бази для ефективного управління, впровадження систем комунікацій та координації, до відновлення та постійного вдосконалення. Забезпечення співпраці між різними рівнями влади, відомствами та громадськістю є важливим аспектом цих моделей, спрямованих на збереження стабільності та реагування на виклики, що можуть виникнути в сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4 - 10
2. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 588 с
3. Ярова І. Напрями та інструменти забезпечення антикризової спрямованості стратегічного управління територією. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/2014/201403\(22\)/31.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/2014/201403(22)/31.pdf)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА МІСТ

Паливода Олена

д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-9714-9765

Забезпечення конкурентоспроможності країни є можливим лише за умови відповідного інноваційного рівня розвитку її регіонів й міст. Практика показує, що дієвим інструментом, який вирішує це завдання, є стратегія розумної спеціалізації регіонів. Розумна спеціалізація є досить складною політикою, яка намагається поєднати дві критичні та дещо суперечливі вимоги: визначення пріоритетів згідно вертикальної логіки (спеціалізація) та підтримка ринкових сил, які працюють над виявленням областей та сфер, де слід обирати пріоритети (розумний). Практичне втілення такої політики зустрічається зі значними труднощами.

Перші труднощі виникають ще на стадії встановлення пріоритетів інноваційного розвитку регіонів. Як зазначають європейські експерти існує два основні шляхи для практичного визначення пріоритетів розумної спеціалізації регіону. Перший з них, пролягає через підтримку підприємницького відкриття, а другий – через аналіз великих баз даних регіону щодо торгівлі, промисловості, патентів тощо. Обидва, на думку дослідників, мають певні недоліки. Покладання лише на підприємницькі відкриття може дати нові знання щодо потенційних можливостей регіонів, які не може виявити аналіз вторинних даних, але використання цього підходу містить ризик надмірних амбіцій місцевих підприємців та переоцінки ними власних можливостей. При цьому аналіз великих даних дає можливість уникнути суб'єктивних похибок. Саме тому на практиці є доцільним інтегроване застосування обох підходів.

Процес підприємницького відкриття (EDP – the entrepreneurial discovery process) є одним із основних елементів концепції розумної спеціалізації. EDP – це процес «знизу вгору», який передбачає взаємодію між учасниками «четвірної спіралі» – приватними компаніями, державними установами, академічними та дослідницькими центрами, а також громадянським суспільством. Взаємодія вказаних учасників спрямована на визначення нових регіональних технологічних сфер і ринкових можливостей, які слід підтримувати та розвивати. EDP заохочує спільні дії і політики між учасниками «четвірної спіралі» для сприяння розвитку та появи стратегічних пріоритетних секторів, наприклад, шляхом вивчення масштабів міжгалузевої співпраці та формування нових ланцюжків вартості.

При цьому роль регіональних урядів полягає в тому, щоб забезпечувати цілеспрямоване управління та виступати в якості платформи для забезпечення,

підтримки та спрямування участі зацікавлених сторін у процесі формування політики [1].

У країнах Європейського Союзу політика розумної спеціалізації підтримується через програму Interreg Europe (2021-2027), яка спрямована на міжрегіональне співробітництво та фінансується спільно з Європейським Союзом (бюджет програми - 379 мільйонів євро). Ціллю програми є зменшення відмінності в рівнях розвитку регіонів та міст, зростання якості життя.

Програма спрямована на створення середовища, яке дає можливості для обміну рішеннями з проблем регіонального розвитку. Основний механізм, який вибудовує ЄС для регіонів за допомогою InterregEurope - це підтримка обміну передовими практиками та вивчення міжрегіональної політики в 29 країнах – ЄС-27, Норвегії та Швейцарії. Для підтримки підприємницького відкриття у рамках програми передбачені спеціальні проекти: Beyond EDP, HIGHER, INNOHEIS, S3Chem.

Досвід практик Interreg Europe у розвитку EDP представлено у табл.1.

Таблиця 1

Характеристика проєктів InterregEurope для EDP

Назва проєкту	Результати та характеристика дій	Регіональна локація
Beyond EDP	Передовий досвід RIS3 в Естремадурі вказує на важливість мотивації чотирьох зацікавлених сторін до участі в робочих групах шляхом надання їм можливостей для спільних дій і формування політики. Досвід урядових установ в Умбрії показав важливість участі індивідуальних підприємців у тематичних робочих групах. Підприємці виступають у своїх мережах як посередники знань і сприяють розвитку та швидко поширюють знання та інформацію іншим підприємцям завдяки довірі та спільному соціальному капіталу.	Іспанія, Італія
HIGHER	Обмін кращими практиками стратегічних досліджень та інноваційних партнерств (SRIPs). Практика показує, що тематична робоча група може пілотуватися різними установами (кластерами, ВНЗ, посередницькими організаціями тощо). Застосування стратегічних дорожніх карт для досягнення вищої конкурентоспроможності не лише через технологічне передбачення, але й через виявлення вузьких місць у нормативній базі.	Словенія
S3CHEM	Практика регіональної програми в Астурії наголошує на важливості наявності координатора в кожній тематичній робочій групі для сприяння взаємодії та забезпечення регулярних зустрічей тематичних робочих груп.	Іспанія
MARIE	Ефективна практика управління процесом відкриття підприємницької діяльності (EDP) у Центрі Валь-де-Луар, показує важливість нарощування потенціалу регіональних політиків для реалізації їх інституційних завдань.	Франція

Джерело: [2]

Передові практики Interreg Europe підкреслюють, що EDP можна впроваджувати не лише на регіональному рівні, а й на різних територіальних рівнях, таких як міський і сільський. Це також може сприяти міжгалузевим обмінам, які сприятимуть трансформації традиційних галузей шляхом включення цифрових технологій або соціальних викликів, таких як зелене зростання.

Досвід європейських країн показує, що управління розумною спеціалізацією є неймовірно складним завданням з кількох причин. З одного боку, управління S3 вимагає поглибленого залучення зацікавлених сторін, а також значної координації на місцевому, національному та наднаціональному рівнях. З іншого боку, різні учасники систем управління можуть не мати спільного розуміння S3 та його цілей, що перешкоджає процесу прийняття рішень.

Такі виклики мають складний і довгостроковий характер: для досягнення прогресу необхідні обережність, терпіння та глибоке розуміння інституційної структури кожного регіону та держави. Управління S3 вимагає значного нарощування потенціалу, і важливу роль відіграють проекти Interreg Europe, зосереджені на виявленні передового досвіду та вивчення політики. Однак такий сприятливий результат не відбудеться автоматично, і його повинні свідомо прагнути як органи управління S3, так і консорціуми проектів Interreg Europe. Важливо побудувати структуровані канали співпраці між цими двома суб'єктами, забезпечуючи глибоке розуміння цілей один одного.

Програма Interreg Europe передбачає також проекти для підтримки кращої політики управління. Зокрема, BRIDGES має на меті покращити управління S3 шляхом надання доступу до структурних фондів. проект зосереджений на вдосконаленні галузевих центрів компетенції (CoC) як підрозділів впровадження розумної спеціалізації. COHES3ION має на меті узгодження субрегіональної інноваційної політики з регіональною S3 і таким чином сприяє ефективним моделям мультиплікативного управління. IMPROVE зосереджується на кращому управлінні та впровадженні Програми структурних фондів для реалізації політики досліджень, розвитку та інноваціях з акцентом на S3. Водночас RELOS3 спрямований на впровадження регіональних стратегій розумної спеціалізації у місцевому контексті шляхом активного залучення учасників потрійної спіралі, а саме місцевої влади, суб'єктів інноваційної діяльності та компаній.

Таким чином, якість впровадження стратегії розумної спеціалізації для інноваційного розвитку регіонів та міст залежить від ефективності державного регулювання, його фінансового та інституційного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Smart Specialisation Platform. Strategies for research and innovation-driven growth. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

2. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships.
URL:<https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Пасемко Галина

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

Бабак Дмитро

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6295-5035>

Часовітін Ілля

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Воєнне вторгнення росії на територію України корінним чином змінило завдання, що ставляться перед урядом. На даний момент роботу багатьох програм з державної підтримки розвитку галузей зупинена в основним завданням регулювання економіки є максимальне її збереження і підтримка роботи діючих в військових умовах підприємств з метою забезпечення перемоги.

В наслідок повномасштабної війни РФ проти України галузь сільського господарства зазнала й продовжує зазнавати дуже суттєвих втрат. Через специфіку розміщення, на вересень 2022 року, за даними Мінагрополітики України, кількість суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, котрі зазнали збитків через збройну агресію РФ, склала 2653 од.. Значно постраждали землі сільськогосподарського призначення: площа ріллі зменшилися на 1,9 млн га, площа багаторічних насаджень скоротилась на 9 тис. га., значне забруднення земель результатами воєнних дій, в тому числі хімічними відходами, а земельні угіддя площею понад 1,2 млн га заміновано та потребують обстеження на вибухонебезпечні предмети. Тобто, один з найцінніших ресурсів аграрної економіки України масштабно пошкоджено й можливості його відновлення є надзвичайно складною проблемою майбутнього. Загальна величина прямих втрат на осінь 2022 року, спричинених аграрній галузі в результаті воєнних дій на території України, досягла 6,6 млрд дол. США [1].

Оцінювати непрямі втрати, котрі мали місце у аграрному секторі країни в наслідок скорочення виробництва, ситуацію з блокадою портів та суттєве зростання виробничих витрат, то їх величина досягла 34,25 млрд дол. США. У рослинництві ці втрати досягли 1,2 млрд дол. США (в тому числі втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США); а для тваринництва ця величина склала 348,7 млн дол. США. В результаті порушення логістики та втрат виробленої сільськогосподарської продукції втрати склали близько становлять 18,5 млрд дол. США на вказаний період [2].

Державне регулювання та підтримка агропромислового комплексу в умовах воєнного стану ставить найважливішим завданням максимальне збереження сільськогосподарського виробництва та створення умов для забезпечення продовольчої безпеки держави. Українськими урядовцями на Міжнародній конференції з питань відновлення України (URC 2022) було представлено проєкт відбудови України, котрий мав бюджет \$750 млрд терміном 10 років, в тому числі \$37 млрд в ньому відведено для інвестицій відновлення аграрного сектору. Зокрема, заплановано залучення в період до 2032 року для відновлення після війни 10,5 тис. національних агропідприємств суму в \$6,5 млрд [3].

Відповідно до програми державної підтримки сільського господарства, на 2023 рік Комітетом аграрної політики було розроблено рекомендації «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» [4]. Відповідно до них, потребують вирішенні наступні основні проблеми аграрного сектору:

1. Забезпечення умов для проведення аграріями всього необхідного комплексу польових робіт, в тому числі з залученням допомоги від іноземних резидентів (представників ЄС, розвинених країн світу, ФАО та ін.), отримання від них посівних матеріалів та добрив.

2. Максимальне сприяння відновленню поголів'я сільськогосподарських тварин та створення умов для відбудови тваринницьких комплексів (в тому числі з залученням Кабінетом Міністрів України країн-партнерів і міжнародних організацій) запровадити спеціалізовані грантові програми, спрямовані на відведення тварин, забезпечили фінансування таких програм.

3. Організація продовження дії зернової ініціативи, забезпечення продовження терміну її реалізації на рік або до припинення дії воєнного стану. Необхідність розширення зернової ініціативи на Миколаївський портовий вузол, а також включення до угоди можливості імпорту мінеральних добрив до українських портів.

4. Вирішення проблеми розмінування сільськогосподарських угідь та оцінки ступеню забруднення воєнними діями аграрних земель. Оцінка придатності земель та можливості їх використання їх в аграрному виробництві.

5. Продовження адаптації аграрної політики України до положень Спільної аграрної політики ЄС, здійснення узгодження вітчизняного

законодавства, забезпечення його відповідність до вимог, пов'язаних зі вступом України до ЄС. Ті законодавчі та нормативно-правові акти, котрі аграріям складно впроваджувати в умовах війни, доцільно ухвалювати з відтермінованим строком впровадження в дію – після завершення воєнного стану, або й з запровадженням адаптаційного періоду дії окремих положень після його завершення.

Важливою формою підтримки залишається державна програми «Доступні кредити 5-7-9», котрою передбачені заходи, з кредитної підтримки бізнесу, у тому числі аграрного сектору економіки. Програма постійно гнучкоактуалізується, адаптується до воєнних умов сьогодення [5].

Державна підтримка аграрного сектору з метою подолання найбільш значущих проблем аграрного сектору України, в умовах війни та в післявоєнний період повинна сконцентруватись на наступних завданнях: зменшення бюрократичних бар'єрів для розвитку аграрних підприємств; підвищення якості та безпечності сільськогосподарської продукції в відповідності з вимогами міжнародних стандартів; залучення висококваліфікованих працівників в сільське господарство (менеджерів, ІТспеціалістів, науковців та вузькопрофільних аграрних фахівців); приведення системи виробництва продукції аграрного сектору України відповідно вимогам Європейського Союзу; підтримка діяльності фермерства, сприяння розвитку діяльності роздрібною торгівлі в сфері заготівлі фруктів та овочів; сприяння інноваційності технологічного розвитку та діджиталізації аграрного сектору; сприяти розвитку системи переробки продукції в агросекторі відповідно до принципів GreenDeal; забезпечити відновлення виробництва та створити умови для сталого виробництва продукції аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreport>. (дата звернення 26.11.2022).
2. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lossesreporti...> (дата звернення 26.11.2022).
3. КМУ Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainyosvita-ta-nauka-ia-k-fundamentrozvytku-liudskoho-potentsialu>. (дата звернення 15.11.2022).
4. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.htm>. (дата звернення 20.11.2022).

5. Доступні кредити 5-7-9 % 2022 – деталі, порядок дій, умови кредитних програм – Finsee<https://finsee.com/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83/> (дата звернення 26.11.2022).

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Пасемко Галина

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

Водолажська Анастасія

здобувач другого (магістрського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сербін Василь

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

За сучасними трактуваннями категорія «зайнятість» займає одне з провідних місць у системі національної економіки і є одним з найбільш важливих, разом з показником ВВП, показником реального рівня життя та добробуту населення країни. Зайнятість в економіці трактується як цілеспрямована діяльність людини, котра направляє свою робочу силу, професійні здібності на видозміну чи пристосування предметів й створення товарів [1].

Державною службою статистики 27 січня 2017 р. було прийнято Методологічне положення щодо класифікації та аналізу робочої сили й окремих форм трудової діяльності, в ньому було виділено п'ять форм трудової діяльності, до яких належить і зайнятість. Відповідно до даного положення, зайнятість розглядається як трудова діяльність, що виконується в обмін на оплату або прибуток [2].

Державне регулювання зайнятості населення – система правових та організаційно-економічних заходів держави щодо забезпечення ефективно працевлаштування та забезпечення нормальних умов праці [2]. Механізм регулювання ринку праці та зайнятості населення, за проведеними дослідженнями Н.І. Єсінової, складається з наступних елементів:

1. За масштабом державного впливу на процеси зайнятості: загальні, вони охоплюють працездатне населення країни в цілому; селективні, котрі залучають окремі групи працездатних осіб.

2. За способом державного впливу на рівень зайнятості: прямі (регулюючі), спрямовані на створення додаткових робочих місць, та регламентацію робочих відносин; непрямі, котрі здійснюють вплив на ринок робочої сили через зміни умов господарювання.

3. За типом державного впливу: активні, котрі направлені на зростання професійної та регіональної мобільності працездатних; пасивні, до котрих належать виплати населенню та допомоги за безробіття.

4. Відповідно до складу державного втручання: адміністративні, основою яких є впровадження та дія законодавчих актів з зайнятості; ідеологічні, котрі формують суспільну думку.

5. Відповідно до об'єктів державного впливу: орієнтовано на кількісні параметри щодо співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу; орієнтовані на якісні характеристики щодо рівня освіти і професійної підготовки населення; ті, що враховують організаційну специфіку ринку праці [3].

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», державна політика зайнятості населення базується на таких основних принципах: пріоритетності в забезпеченні повної, високопродуктивної та вільно обраної зайнятості для громадян в процесі реалізації активної соціально-економічної політики держави; забезпечення відповідальності держави за створення й реалізацію ефективної політики у сфері зайнятості населення країни; забезпечення для всього населення рівних можливостей щодо реалізації забезпечення конституційного права на працю; створення та розвиток ефективного ситуаційного механізму регулювання зайнятості населення[4].

Профспілки, асоціації, спілки, підприємців виступають контролерами якості запровадження соціально-економічної політики держави. Державні органи реалізують політику забезпечення зайнятості через різноманітні програми, окремі заходи, постійну оперативну роботу на різних рівнях державного управління.

Державна політика регулювання ринку праці України, через законодавство регулює загальні питання з забезпечення зайнятості, діяльності ринку праці, забезпечення захисту населення від наслідків безробіття. Інститутами вітчизняного ринку праці в Україні є наступні: Верховна Рада України, Президент України, Уряд України, Міністерство соціальної політики України; правові норми та закони котрі регламентують діяльність на ринку праці підприємств, страхового фонду на випадок безробіття, різного рівня державної служби з сприяння зайнятості та забезпечення трудових умов; органи виконавчої влади, галузевих профспілок, різнорівневі організацій роботодавців; діюче законодавство щодо зайнятості та соціального страхування на випадок безробіття, нормативне трудове право; національні та місцеві структурні підрозділи з питань соціального захисту та захисту праці державної виконавчої влади; діяльність державної служби зайнятості, на національному, регіональному та місцевому рівнях; Фонд загальнообов'язкового державного

соціального страхування України на випадок безробіття; заклади різного рівня професійної освіти та забезпечення професійної підготовки кадрів; галузеві та підприємницькі професійні спілки; різнорівневі організації роботодавців; міграційні служби.

З впровадженням воєнного стану економіка та стан ринку праці України зазнали кризи. В результаті, ринок праці, як складова економічної системи, відчув на собі негативний вплив. Послугами державної служби зайнятості починаючи січня-жовтня 2022 року скористалися 969,3 тис. осіб, в порівнянні з 2021 роком їх кількість скоротилася на 1,1 млн (47%), з них в 2022 році статус безробітного мали 809,3 тис. осіб, що на 33,05% менше а ніж в 2021 році. Але з 969,3 тис. осіб, які звернулись за допомогою до (ДЗС) отримали роботу тільки 263,6 тис. осіб, що в двічі менше в порівнянні з 2021 роком, а працевлаштувалися лише 217,1 тис. осіб, що на 187,7 тис. осіб менше в порівнянні з попереднім роком. Кількість безробітних залучених до професійного навчання та перекваліфікації в 2022 році склали 24,8 тис. осіб, а в 2021 році 60,6 тис. осіб [6].

Сучасна державна система регулювання зайнятості в Україні це складна система діючих правових і організаційно-економічних державних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування усіх функцій, елементів та процесів ринку праці. Державне регулювання в цілому виконується через механізм регулювання, котрий містить в собі комплекс специфічних методів, засобів, важелів та інструментів які формують розвиток країни в цілому та її регіонів й вирішують проблеми зайнятості населення. Основними завданнями для уряду в період війни з регулювання зайнятості є застосування активної ринкової політики допомоги в проблемах зайнятості робочої працівників та розвитку бізнесу. Важливим напрямком стало надання допомоги найбільш постраждалим та незахищеним верствам населення, стимулювання самозайнятості населення, вирішення проблем міграції, розробка програм безкоштовного навчання, покращення економічної ситуації, розвитку аграрного сектору, зменшення податкового навантаження на малий та середній бізнес.

Список використаних джерел:

1. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. пос. О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. Київ, 2010. С. 435.
2. Методологічне положення щодо класифікації та аналізу робочої сили й окремих форм трудової діяльності: наказ Державної служби статистики України від 27.01.2017 р. №22. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/292/mp_rs_new.pdf. (дата звернення 02.01.2023).
3. Фединець Н.І., Миронов Ю.Б., Гонська М.Р. Соціологія ринку Навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА, 2021. 226 с.
4. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [навч. посіб.] / Єсінова Н. І. К. : Кондор, 2019. – 432 с.

5. Закон України «Про зайнятість населення», редакція від 19.11.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.(дата звернення 12.06.2023).

6. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-analit-zapis-pishulina-2.pd>. (дата звернення 25.08.2023).

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Пасемко Галина

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

Гончаренко Аліна

здобувач другого (магістрського) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Павлюк Юрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Екологічна складова аграрного виробництва обов'язково передбачає застосування науково обґрунтованого комплексу взаємопов'язаних агротехнічних, меліоративних, ґрунтозахисних та організаційно-економічних заходів, котрі зорієнтовано на ефективне використання природних ресурсів в виробництві сільськогосподарської продукції: ґрунту, кліматичних ресурсів, рослин й тварин, дотримання умов екологічної безпеки довкілля та вирощеної продукції [1].

Процес екологізації сучасного аграрного виробництва більшість науковців розглядає як цілеспрямовані перетворення продуктивних сил й виробничих відносинах, спрямованих на зниження негативного впливу на природне середовище. Окрім того, важливим елементом даного процесу є забезпечення ефективного використання ресурсів. Об'єктами сучасної екологізації аграрного сектору виступають процеси раціонального споживання наявних ресурсів та подолання забруднення навколишнього середовища.

Для України екологічні переваги аграрного сектору для підприємств потрібно забезпечувати через взаємодію двох основних організаційних векторів: оптимізації агроекологічних процесів на основі підприємницького збалансування використовуваних систем землеробства, взаємо доповнення рослинництва, тваринництва та переробки; обов'язкова екологізація всіх

процесів аграрного виробництва в відповідності до концепції сталого розвитку господарської діяльності [1, с. 133].

Екологізація сільськогосподарського виробництва являється особливим структурним процесом, котрий вимагає врахування багатьох взаємодоповнюючих напрямків вдосконалення використання агроландшафтів з розумінням впливу екологічних та економічних факторів на суспільство [2]. Процеси екологізації сільськогосподарського виробництва неможливі без жорсткого контролю щодо екологічно безпечного застосування всього природно-ресурсного потенціалу. Екологізація повинна в себе включати стандарти сільськогосподарського землекористування та забезпечення належного екологічного використання природного середовища, постійне впровадження та вдосконалення природоохоронних та екологічно виважених способів використання природних ресурсів. Багато науковці відзначають, що в сучасному контексті головним напрямком розвитку агропромислового комплексу стає саме усестороння екологізація [3, с. 216].

Напрямки впливу на процес екологізації сільськогосподарського виробництва розділяються на адміністративно-правові, економічні та морально-етичні фактори. За сферами можна їх розділити на процеси виробництва, обміну, розподілу та споживання. Вадливою складовою є оцінка внутрішніх та зовнішніх ефектів, котрі впливають на систему екологізації сільськогосподарського виробництва.

Принципи сільськогосподарського землекористування, своєчасне здійснення агротехнічних прийомів без погіршення ґрунтової родючості та забезпечення екологічної стабільності території - все це є основними чинниками ефективного органічного землеробства. Екологічний метод підвищення ефективності сільськогосподарського землекористування має базуватись на обов'язкових заходах збереження земель: консервація порушених земель; виведення проблемних ділянок з сільськогосподарського обороту; постійна організація зон особливого природоохоронного режиму; впровадження ґрунтозахисних сівозмін; відновлення деградованої ріллі; створення лісосмуг; застосування економічного стимулювання ефективного землекористування [4].

Зовнішні фактори також здійснюють значний вплив на діяльність сільськогосподарського виробництва та їх екологізацію. Зовнішнє середовище функціонування сільського господарства складає значну кількість можливостей і загроз екологізації. До можливостей екологізації сільськогосподарського виробництва варто віднести: залучені інвестиції для ресурсозбереження; екологічна державна підтримка виробників; зростання підтримки та контролю заходів еколого-економічної політики; пріоритетний розвиток природоохоронного інвестування; формування та вдосконалення інструментів економічного стимулювання природоохоронних заходів.

Загрозами для запровадження ефективної екологізації сільськогосподарського виробництва можуть стать наступні складові

зовнішнього середовища: змінені внутрішні політичні та економічні та національні та міжнародні фактори; специфіка масової свідомості й менталітету; зміна природно ресурсних й кліматичних особливостей національного та регіонального виробництва; низький рівень екологічної свідомості бізнесу та споживання, мотивації, соціальної відповідальності та екологічної культури [5].

Головним правовим нормативом екологічного сільськогосподарського виробництва є ст. 5 Земельного кодексу України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III, котре закріплює принцип земельного законодавства як головний пріоритет вимог екологічної безпеки. Правове узаконення екологізації сільськогосподарського виробництва включає в себе комплекс заходів: економічний механізм охорони навколишнього середовища; раціональне використання землі та інших природних ресурсів; контроль за їх розподілом та дозволами на використання; планування відновлення та використанням ресурсів; фінансування заходів екологічної безпеки; стягнення плати за спеціальне використання природних ресурсів; очищення та попередження забруднення довкілля; розміщення відходів; посилення правил і положень, пов'язаних з економічними та правовими стимулами щодо раціонального використання природних ресурсів. Вимоги екологічної безпеки означають, що їх порушення не можна виправдати жодними міркуваннями на кшталт економічної ефективності, доцільності, відповідності певної діяльності законодавству чи великого значення для держави, суспільства тощо [6, с. 25].

Негативним фактором національної екологізації виробництва є відсутність в Україні практично єдиної послідовної державної політики з здійснення завдань екологізації економіки. За сучасних умов в основі екологізації на національному рівні має бути впроваджено та реалізовано принципи раціонального природокористування з мінімізацією негативного впливу на екологічні об'єкти під час здійснення антропогенної діяльності, розвинена підприємницька відповідальність за використання біоресурсів та екологічну якість вироблюваного продукту, а також недопущення забруднення навколишнього середовища та створення умов для забезпечення відновлення природних ресурсів та природного біорізноманіття. Саме екологізація сільськогосподарського виробництва є найбільш ефективним фактором розвитку конкурентоздатного господарювання з забезпеченням здоров'я нації та національної безпеки в контексті позитивного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Беспалько Р.І., Воронюк Ю.Ю. Особливості екологізації використання земель сільськогосподарського призначення. *Геодезія, картографія і аерофотознімання*. 2019. Вип. 78. С. 215–217.
2. Pe'er G., Yves Z., Francisco M., Clélia S., Stefan S., Robert M., Vasileios V. et al. "A Greener Path for the EU Common Agricultural Policy." *Science*, 2019, № 365 (6452): 449–451.

3. Borkova E., Chan R., Parhankangas A. Green Investments and Environmental Management: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017. Vol. 41, pp. 237–263.

4. Боркова Е.А., Тимченко М.Н., Маркова А.А. Інвестиції в зелені технології як інструмент економічного зростання. *Бізнес. Освіта. Право*, 2019. № 3 (48). С. 87–91.

5. Калетнік Г.М., Лутковська С.М. Структура фінансування та моніторингу заходів забезпечення екологічної безпеки. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 10–19. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.9.10.

6. Науково-практичний коментар Земельного кодексу України. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 656 с.

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙВ УКРАЇНІ

Пасемко Галина

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

Зюзіна Вікторія

здобувач другого (магістрського) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Абрамовіч Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Центром сільського розвитку, його логічною парадигмою має бути життя населення даної території, котре прагне поліпшити рівень власного добробуту, забезпечити якість життя та створити сприятливе середовище для проживання нинішніх та майбутніх поколінь. Отже, інтегруючим фактором соціально-економічного розвитку розглядається соціум в його різнопланових формах взаємодії на певній території. Специфікою розгляду питань сталого розвитку сільських територій є саме його людиноцентричний підхід, котрий спирається на оцінку умов життєдіяльності, культури та світобачення громадськості.

Збалансованість розвитку сільських територій залежить від багатьох чинників та вимагає застосування багатьох концептуальних підходів до визначення напрямків формування комфортного середовища проживання населення. В нинішніх умовах війни на території України дуже важливим обґрунтування та використання різних підходів до забезпечення збереження та в майбутньому створення умов для сталого розвитку сільських територій.

Вирішення даної проблеми стане одним з головних напрямків реалізації державної підтримки та запровадження цільових державних програм і стратегій, спрямованих на інфраструктурний розвиток сільських територій України з метою відродження національної економіки.

Визначення векторів ефективного розвитку сільських територій передбачає оцінювання наявних позитивних сторін, а також проблем та перешкод в їх ефективному розвитку, що дозволяє здійснити диференційований підхід до державного регулювання розвитку кожної окремої території на державному та регіональному рівнях, визначати цілі та шляхів реалізації стратегій сталого розвитку. В цілому, всі проблеми розвитку сільських територій розділяють за специфікою прояві на економічні, соціально-демографічні, управлінські, екологічні та територіальні [1, с. 103]. Економічні проблеми стосуються віднести низького рівня розвитку малого та середнього бізнесу; недосконалістю в забезпеченні реалізації ринкових відносин; не достатнім рівнем диверсифікації сільськогосподарського виробництва; слабкою конкурентоспроможністю вироблюваної в даній місцевості продукції сільського господарства; застарілими інфраструктурними мережами; низькою інноваційністю; низьким рівнем інвестиційної привабливості місцевості. Соціально-демографічні проблеми відносяться до питань відтворення населення; рівня та специфіки трудової міграції в більш привабливі регіони; наявність вікових та статевих диспропорцій в структурі населення; низькому рівневі зайнятості та заниженим доходам в даному сільському соціуму; наявність значної кількості важких умов праці, низького рівня механізації та автоматизації виробничої сфери; недостатній розвиток соціальної інфраструктури та відсутність значної кількості соціальних послуг для забезпечення потреб сільського населення. Екологічні проблеми виділяють питання деградації земель; забруднення повітря; проблеми, пов'язані зі збиранням та утилізацією твердих побутових відходів; забруднення водойм; вирубування лісів. Управлінські проблеми стосуються недосконалості управлінської системи; неефективне використання ресурсів, бюрократії та доступності адміністративних послуг. Територіальними проблемами називають та, що стосуються не престижність сільської місцевості, віддаленості та доступності до послуг якості життя, відсутність засобів мотивування молоді до проживання в ній.

Головним нормативним документом, на котрий спирається стратегія стабілізації розвитку сільських територій, визначається Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначено, що головним завданням забезпеченням стабільного розвитку села є відродження депресивних територій. Категорія «депресивна територія» трактується як регіон або його частина, з найнижчим серед територій відповідного типу рівнем розвитку за показниками, визначеними цим Законом. Відповідно до статті 9 цього Закону сказано, що депресивними можуть бути регіони, промислові, сільськогосподарські райони, а також міста обласного підпорядкування [2].

Українська політика розвитку сільських територій має будуватися, спираючись на наукову базу, котра зорієнтована на міжнародні норми і вимоги, котрі сформовані в більшості розвинутих країн. Досвід Польщі передбачає заходи, спрямованих на розвиток сільських територій, котрі зорієнтовані включають не лише на реалізацію підприємницької аграрної політики, але й на розвиток туристичної діяльності, забезпечення сільських територій якісними сучасними дорогами, а також значний розвиток органічне виробництво екологічно чистої продукції.

США визначає головними напрямом підтримки розвитку сільських територій їх економічний розвиток та стимулювання створення та розвитку бізнесу; аде при цьому значну увагу приділяють розвитку інфраструктури (житлові програми, водопостачання, електроенергія, широкосмугові мережі, телемедицина тощо); важливим фактором стає й підтримка людського капіталу, в тому числі розвиток системи освіти, забезпечення професійної підготовки, створення ефективної системи охорони здоров'я, розвиток житловокомунального господарства. Вадливою складовою розвитку сільських територій США є боротьба з бідністю (реалізація програм допомоги незаможним) [3].

В концепції державного регулювання стабільного розвитку села у країнах Європейського Союзу головні напрями розвитку визначені Єдиною аграрною політикою, головним завданням якої виступає саме сталий розвиток. В масштабах національних та регіональних стратегій в ЄС паралельно існує три основні концепції розвитку сільських територій:

1) Концепція ідентифікації сільського розвитку з процесом загальної модернізації агропродовольчого комплексу та в цілому сільських територій, дана концепція в основі має розвиток виробничого сектору, за галузевою моделлю. В межах даної моделі не враховується специфіка місцевого розвитку історична парадигма даної сільської місцевості, та територіальні й природно-географічні відмінності між окремими сільськими територіями;

2) Концепція зменшення відмінностей в сільському розвитку між найбільш відсталими в динаміці сільськими районами та іншими секторами економіки регіону, це концепція зближення, або так названа перерозподільна модель. За даною моделлю увага приділяється розвитку найбільш відсталих районів, що забезпечується розробленням цільових політик для даних районів. Така концепція передбачає, в першу чергу, пріоритет розвитку традиційних галузей, таких як сільський туризм, переробка сільськогосподарської продукції в самих господарствах, традиційне національне виробництво;

3) концепція поєднання сільського розвитку з загальним розвитком сільських районів через використання всіх ресурсів, котрими володіє дана територія: людських, фізичних, фінансових, природних, інтелектуальних, ландшафтних. Дана концепція передбачає інтеграцію між усіма компонентами сільської території, інфраструктурою та галузями на місцевому рівні,

відповідно до неї використовуються можливості території в максимально широкому її розумінні. Модель класифікується як територіальна [4].

Список використаних джерел:

1. Пищик Ю. Методичні підходи до визначення репресивності сільських територій. URL: [http://journals.nubip.edu.ua/index.php Economica/article/viewFile/4916/4843](http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/viewFile/4916/4843). (дата звернення 15.08.2023).
2. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15/ ed20110421](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15/ed20110421). (дата звернення 06.08.2023).
3. Пантелеєва О. Особливості реалізації програм розвитку сільських територій в США та країнах Євросоюзу. *Міжнародний сільськогосподарський журнал*. 2010. № 4. С. 9–10.
4. Колесников В. Світовий досвід розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2956>. (дата звернення 20.08.2023).

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Петрушков Сергій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

Розвиток цифрової грамотності серед державних службовців є критично важливим у сучасному світі швидких технологічних змін та зростаючої цифровізації. Це не лише підвищує ефективність управління, але й гарантує, що державні служби залишаються актуальними та здатними відповідати на сучасні виклики. До основних напрямків розвитку цифрової грамотності, можна віднести:

- навчальні програми та курси: важливим елементом є створення та проведення систематичних навчальних курсів та тренінгів, що охоплюють важливі аспекти цифрової грамотності. Це може включати навчання з використання електронних платформ, роботи з електронними документами та основ кібербезпеки [1];

- впровадження інновацій у навчання: використання інноваційних методів навчання, таких як віртуальна реальність, інтерактивні ігри та симуляції, може значно покращити процес засвоєння нових знань та навичок;

- оцінка ефективності: регулярна оцінка ефективності навчальних програм є важливою для вимірювання прогресу та визначення потреб у додаткових навчальних ресурсах. Показники успішності можуть включати збільшення продуктивності та зменшення кількості помилок у роботі;
- управління змінами: ефективне управління змінами включає врахування психологічних та соціокультурних факторів, створення позитивного ставлення до змін та забезпечення підтримки службовців у процесі навчання [3];
- забезпечення доступності: програми повинні бути доступні для всіх категорій службовців, з використанням різних форматів навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари та офлайн тренінги, щоб врахувати різні рівні попередньої підготовки;
- адаптація до швидкозмінних технологій: оскільки технологічний світ постійно еволюціонує, програми цифрової грамотності мають бути гнучкими і адаптованими до нових тенденцій та інновацій;
- партнерства та співпраця: співпраця з освітніми закладами, приватним сектором та міжнародними організаціями може збагатити програми цифрової грамотності, включаючи обмін досвідом, ресурсами та кращими практиками [2].

Отож, враховуючи це все, можна вважати, що зосередження на цих аспектах допомагає державним службовцям не тільки підтримувати актуальність своїх знань та навичок, але й ефективно адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища, що є ключовим для сучасного ефективного публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Балик Н.Р., Шмигер Г.П. Методологія формування цифрових компетентностей у контексті розроблення цифрового контенту. *Фізико-математична освіта*. 2018. Вип. 2. С. 8–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2018_2_3a/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf
2. Жерновникова О. Цифрова компетентність: суть та структура. *Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах освітніх трансформацій: виховний, психологічний, інклюзивний виміри* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (20–21 верес. 2018 р., Херсон). Херсон : Айлант, 2018. Т. I. С. 49–52. URL: <http://dSPACE.hnpu.edu.ua/bitstream>
3. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. записка Куйбіда В.С., Петрос О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Київ : НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
4. Мінцифра і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifrainadsrozvivatimuttsifrovikompetentnostipublichniksluzhbovtiv>

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Петькун Світлана

к.філос.н., доцент,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0703-169X>

Стороженко Владислав

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

м. Київ, Україна

Процеси глобалізації та цифрова трансформація суспільства стали вагомими факторами впливу на розвиток сучасного вітчизняного публічного управління, а інтерес до цифровізації органів публічної влади – закономірним прогнозованим етапом, адже впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприймається сьогодні як шлях для досягнення більшої ефективності публічного управління. Важливим питанням залишається нормативно-правове забезпечення та регулювання електронного урядування. Серед наукових розвідок, присвячених окресленому питанню, можемо виокремити дослідження науковців: В. Дрешпак, О. Карпенко, С. Квітка, П. Клімушин, Л. Матвейчук, А. Семенченко, А. Серенок, С. Чукут та інші. Однак наразі немає систематизованих аналітичних оглядів нормативно-правового забезпечення публічного управління відповідно до стадій адміністративних процесів.

Тож зазначена проблема вимагає подальших дослідження та вирішення.

Нормативно-правовим фундаментом розвитку електронного урядування в Україні став Закон України «Про інформацію»¹ (1992 р.), в якому було визначено основні принципи інформаційних відносин; виділено види інформації та способи доступу до неї; встановлено відповідальність за порушення законодавства про інформацію [1, с. 85].

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» (1994 р.) сприяв урегулюванню відносини у сфері захисту інформації в електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах.

Національна програма інформатизації, що діє відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації» з 1998 р., складається з концепції Національної програми інформатизації; сукупності державних

¹Тут і далі нормативно-правові акти слід дивитися за посиланням «№ 2» у «Списку використаних джерел».

програм з інформатизації, галузевих та регіональних програм і проєктів інформатизації та передбачає створення систем інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів публічного управління та органів місцевого самоврядування з метою формування якісно нового рівня управління державою.

Наступним важливим кроком нормативно-правового забезпечення публічного управління стало удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади, яка повинна бути сформована для оперативного одержання інформації про внутрішні сфери діяльності держави та про ситуацію за кордоном, що було відображено у 2000 р. в Указі Президента України «Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади».

Важливим етапом подальшого формування електронного врядування в органах публічного управління стало створення у 2003 р. електронної інформаційної системи «електронний уряд», яка передбачала, що основою системи стане єдиний вебпортал уряду України з інтегрованими інформаційними ресурсами органів публічного управління. Цього ж року набрав чинності Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», в якому було встановлено основні організаційно-правові засади використання електронних документів та електронного документообігу, що, звичайно, мало вплив на всі стадії адміністративних процесів в органах публічного управління.

Крім цього, у 2003 р. було ухвалено Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємств та громадських формувань», що значно покращило комунікацію представників публічного управління, бізнесу та суспільства.

У 2007 р. було прийнято Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки», згідно з яким одним з головних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство.

Наступною важливою складовою нормативно-правового забезпечення став Закон України «Про захист персональних даних» (2010 р.), покликаний регулювати правові відносини, пов'язані із захистом та обробкою персональних даних, та спрямований на захист основоположних прав і свобод громадянина.

У 2011 р. було ухвалено Закон України «Про доступ до публічної інформації», який був покликаний регулювати здійснення та забезпечення права кожного громадянина на доступ до інформації.

Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.) визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. Законодавчий акт передбачає

формування ефективної державної політики у сфері надання адміністративних послуг, у тому числі, електронних.

Організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції та встановлення порядку вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та технологій регулює Закон України «Про електронну комерцію» (2015 р.).

Важливим актом нормативно-правового забезпечення є й Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017 р.), в якому визначено правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі.

У 2020 р. було ухвалено Закон України «Про електронні комунікації». Саме завдяки цьому нормативно-правовому акту відбувається державне управління й регулювання у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра.

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (2021 р.) визначає загальні засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг.

Узгодження трудових відносин у державі наразі відбувається згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» (2021 р.).

Важливим для розбудови ефективного електронного урядування є й Закон України «Про публічні електронні реєстри» (2021 р.), що встановлює правові, організаційні та фінансові засади створення та функціонування публічних електронних реєстрів з метою захисту прав та інтересів фізичних та юридичних осіб під час створення, зберігання, оброблення та використання інформації у публічних електронних реєстрах.

Цього ж року введено в дію Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який визначає організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті.

Одним з останніх нормативно-правових актів, прийнятих Верховною Радою України є Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів» (2022 р.), який передбачає внесення змін до низки законів України з метою забезпечення якісної роботи органів публічного управління та ефективної державної політики в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Стороженко Л.Г. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в нетократичних умовах розвитку суспільства: вітчизняний аспект.

Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 84–90.

2. Нормативно-правова база України. Всі документи бази даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 23 жовтня 2021 р.).

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Пурденко Іван

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Гання

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В нинішньому світі гендерна рівність у сфері публічного управління є ключовим аспектом сучасного суспільства, впливаючи на різноманітні аспекти прийняття рішень, розподіл ресурсів та формування політик. Цей принцип визначає створення рівних можливостей та прав для чоловіків і жінок, сприяючи більш справедливому та ефективному управлінню. У цьому контексті важливо розглядати вплив гендерної рівності на різні аспекти публічного управління, починаючи від представлення та участі владних структур і закінчуючи формуванням політик, спрямованих на соціальну та економічну справедливість.

Варто звернути увагу на те, що забезпечення рівних можливостей в суспільстві включає ряд ключових аспектів, починаючи від забезпечення адекватного доступу до різних сфер життя. Гендерна рівність передбачає, що як чоловіки, так і жінки мають однаковий доступ до освіти, роботи та участі у прийнятті рішень. Це також означає забезпечення безпеки на робочому місці та захисту від дискримінації, що сприяє відсутності бар'єрів для кар'єрного росту. Партіципація також є важливою, зокрема забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у органах управління. Підтримка програм та ініціатив, які сприяють активній участі жінок у політичному та громадському житті, є необхідною для досягнення справжньої гендерної рівності [3].

У сфері політик і законодавства, важливо запобігати дискримінації через уведення законодавчих заходів, які забороняють гендерну дискримінацію. Також має значення розробка політик, що сприяють збалансованому поєднанню сімейного та професійного життя. В свою чергу сприяння розвитку включає забезпечення доступу до якісної освіти та тренінгів для обох статей, створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку професійних навичок.

Це допомагає зменшити гендерний розрив та підвищити економічну активність жінок. Зменшення гендерних стереотипів також є критично важливим. Це досягається через освіту, інформаційні кампанії та підтримку у культурі, що поширюють гендерно-чутливі цінності [1].

Нарешті, моніторинг та оцінка гендерних ініціатив у публічному управлінні є ключовими для вимірювання прогресу та коригування стратегій. Це допомагає забезпечити, що прийняті заходи ефективно сприяють гендерній рівності та рівним можливостям [2].

Таким чином, гендерна рівність в публічному управлінні передбачає впровадження принципів та заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей, участі та прав для чоловіків та жінок у суспільстві. Це включає створення адекватного доступу до кар'єрних можливостей, забезпечення рівного представництва в органах управління, розробку гендерно-чутливих політик та законодавства, сприяння розвитку навичок і участі в освітніх програмах, зменшення гендерних стереотипів та систематичний моніторинг для визначення ефективності заходів та коригування стратегій у напрямку досягнення гендерної рівності в усіх сферах суспільства. Це не лише принцип справедливості, але й ключовий елемент створення більш ефективного та різноманітного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Звіт про виконання Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року. URL: http://www.kmu.gov.ua/sport/control/uk/publish/article;jsessionid=390C92A6B31DF187A1070EE58F7BB753?art_id=116924&cat_id=93297
2. Організаційні та правові елементи інституційного механізму забезпечення гендерної рівності в Україні. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 140 с.
3. Соколов В. Тенденції гендерної політики в Європі та Україні. *Політ. менеджмент*. 2008. № 3. С. 120-127.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУДОВО-МЕДИЧНОЮ ЕКСПЕРТИЗОЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ РЕФОРМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Розовик Ігор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганна

PhD в галузі публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

На сьогоднішній день оптимізація управління судово-медичною експертизою в Україні набуває особливої актуальності у контексті широкомасштабних реформ у сфері охорони здоров'я. Процес оптимізації не тільки вимагає переосмислення та оновлення існуючих методів та процедур, але й їх адаптації до змінюваних вимог часу. Це означає інтеграцію сучасних технологічних рішень, оновлення нормативно-правової бази, а також розвиток професійних навичок фахівців у цій галузі. Метою цих зусиль є створення більш ефективної, прозорої та відповідальної системи судово-медичної експертизи, яка б забезпечила надійну та якісну експертну підтримку в юридичному процесі та сприяла захисту прав і свобод громадян [1].

Важливо відзначити, що до основні виклики, що стоять перед процесом оптимізації управління судово-медичною експертизою в Україні, є множинними та комплексними. Перш за все, важливим є питання інтеграції судово-медичної служби з іншими компонентами системи охорони здоров'я. Це передбачає взаємодію та узгодження роботи між різними службами, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та ресурсами. Другим значним викликом є необхідність оновлення законодавчої бази та стандартів, що регулюють судово-медичну діяльність. Законодавство має відображати сучасні реалії та вимоги, а також гарантувати правову визначеність та ясність у процедурах експертизи.

Третім ключовим аспектом є забезпечення високої якості послуг. Це означає покращення кваліфікації фахівців, використання сучасного обладнання та методик, а також запровадження ефективних процедур контролю якості. Останнім, але не менш важливим, є питання модернізації інфраструктури та підвищення кваліфікації фахівців. Це включає оновлення обладнання, вдосконалення робочих процесів та створення умов для професійного росту та розвитку спеціалістів [2].

У світлі цих викликів, наступним кроком є розгляд конкретних напрямів оптимізації, які будуть спрямовані на вирішення цих важливих питань та підвищення ефективності роботи судово-медичної служби в Україні, зокрема:

- інтеграція з охороною здоров'я - важливим кроком є інтеграція судово-медичної експертизи в загальну систему охорони здоров'я. Це передбачає узгодження процедур та стандартів, що дозволить підвищити ефективність та якість медичних досліджень;
- модернізація законодавства - оновлення законодавчої бази, що регулює судово-медичну експертизу, є ключовим для забезпечення відповідності сучасним вимогам та міжнародним стандартам;
- навчання та розвиток фахівців - підвищення кваліфікації фахівців через спеціалізовані програми навчання та тренінгів є важливим для підвищення якості проведення експертиз;

- впровадження ІТ-рішень - автоматизація процесів та впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить оптимізувати роботу судово-медичних експертів, забезпечити точність та оперативність обробки даних;

- міжнародне співробітництво - співпраця з міжнародними організаціями та експертами дозволить обмінюватися досвідом, технологіями та кращими практиками в галузі судово-медичної експертизи [3].

Таким чином, оптимізація управління судово-медичною експертизою вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію з системою охорони здоров'я, оновлення законодавства, підвищення кваліфікації фахівців, впровадження сучасних технологій та активне міжнародне співробітництво.

Список використаних джерел:

1. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я в Україні. Спільний звіт Під заг. ред. В.М. Лехан, В.М. Рудого. К., Вид-во Раєвського, 2005. 168с.

2. Пархоменко Г.Я. Ставлення керівників закладів охорони здоров'я до реформування системи надання медичної допомоги. *Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України*. 2011. № 4. С. 37-40

3. Пілотний проєкт «Реформа медичного обслуговування»: цілі та кроки реалізації. В.М. Лехан, В.Г. Гінзбург, Г.О. Слабкий [та ін.]. Україна. Здоров'я нації. 2010. № 3 (15). С. 7-15.

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ БІОЕНЕРГЕТИКИ

Савіна Людмила

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Маріупольський державний університет, ННІ Управління
м. Київ, Україна

Повномасштабна російська військова агресія являє собою комплексну загрозу для національної безпеки та економіки України. Особливо постраждала енергетична галузь нашої держави. Необхідно визнати, що задовго до російської навали Україна дотримувалась курсу на євроінтеграцію з вектором на «зелену» відновлювальну енергетику та біоенергетику.

Розвитокта підтримка галузібіоенергетики в Україні ще й в особливих умовах сприяє появі нових задач і алгоритмів їх вирішення. До повномасштабного вторгнення в Україні сформовано певний рівень законодавства, яким стимулювався розвиток біоенергетики, але прискореному розвитку біоенергетики заважають ряд обставин та чинників. До них відносять: недостатню законодавчу базу, відсутність податкових преференцій для

сегмента біоенергетики, неналежні заходи підтримки з боку держави [1]. Фундаментальною складовою цього процесу є формування певного інституційного середовища для підтримки цього напрямку.

Тому зарубіжний досвід публічного управління сферою біоенергетики країн-лідерів з розвитку відновлювальних джерел енергії є актуальним - з метою розширення бачення можливостей застосування цього досвіду в українській економіці для підтримки біоенергетики.

В основі політики Європейського Союзу по сприянню розвитку біоенергетики головним є підвищення рівня енергетичної безпеки і стратегічного зниження залежності від зовнішніх поставок енергії, розвиток агропромислового комплексу. Основні стимулюючі механізми розвитку галузі, які визначаються державними програмами ЄС:

1. Одноразові платежі урядів на покриття відсотків від капітальних витрат на інвестиції у вигляді субсидій, грантів або знижок.
2. Податкові кредити: інвестиційні або виробничі.
3. Зниження податків на придбання обладнання або послуг, що застосовуються в області біоенергетики.
4. Державні інвестиції, позики або гранти на розвиток інфраструктури і реалізацію проєктів в області біоенергетики. [3].

Сполучені Штати Америки та Китай – країни-лідери з виробництва електроенергії з відновлювальних джерел.

В США не існує єдиної системи підтримки відновлювальної генерації. Причина цього – у особливостях політичної та законодавчої системи Штатів[4]. Регуляторна політика в Штатах (значна її частина) здійснюється на регіональному рівні, що також стосується і питань виробництва електричної енергії. Як наслідок, на національному (федеральному) рівні та на рівні того чи іншого штату діють взаємодоповнюючі механізми підтримки «зеленої» енергетики. Значна частина діяльності з виробництва та постачання електроенергії координується саме на регіональному рівні. Основні інструменти підтримки відновлювальної енергетики в США – фінансові та інвестиційні[5]. Основні напрямки саме державної підтримки сектору біоенергетики в США: податкові пільги та кредитна підтримка.

Біоенергетика в Китаї розвивається при безпосередній підтримці держави. За державної підтримки реалізовано національну програму розвитку сільської біогазової енергетики. Уряд КНР розглядає біогаз, як істотне джерело електроенергії для сільських районів [6]. Ключовими видами інструментів фіскального стимулювання розвитку біоенергетики в Китаї в рамках корпоративного прибуткового податку використовуються наступні преференції:

- Для високотехнологічних виробників сонячної, вітрової, геотермальної енергії та енергії біомаси застосовують знижену ставку
- Звільнення від оподаткування ряду доходів, отриманих від природоохоронних, водозберігаючих, енергозберігаючих проєктів

- Податковий кредит від суми інвестицій у спеціальне обладнання, пов'язане з охороною довкілля, енергією, охороною води і безпекою виробництва з прибуткового податку, що підлягає виплаті за поточний рік [3;6]

Ряд податкових преференцій мають право також застосовувати компанії, які беруть участь в проєктах по підвищення енергоефективності, реалізованих на підставі енергосервісних контрактів.

Зарубіжні країни-лідери з виробництва електроенергії з відновлювальних джерел для підтримки та розвитку галузі біоенергетики використовують спеціальні податкові пільги в комплексі з іншими заходами підтримки.

Отже для впровадження політики підтримки та розвитку сфери біоенергетики України (навіть в умовах війни) необхідно адаптувати під існуючі реалії зарубіжний досвід та ефективно використовувати власний досвід управління сферою (незважаючи на певні існуючі бар'єри).

Список використаних джерел:

1. Правдюк Н. Л. Формування ринку біоенергетики в Україні та його інформаційно-аналітичне забезпечення. Економіка АПК, 2018, № 5, с. 51-61
2. Денисенко В.О. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку біоенергетики. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: www.economy.nayka.com.ua, 2020, №11/ 26.11.2020
3. Renewable Energy Prospects: United States of America REmap 2030 analysis (International Renewable Energy Agency). URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2015/Jan/IRENA_REmap_USA_summary_2015.pdf?la=en&hash=EB538B5534AEDE4694E5C4067926AE7FA060E876 (дата звернення 01.11.2023 р)
4. Підтримка виробництва «зеленої» електроенергії – досвід США, URL: https://www.gpee.com.ua/news_item/351 (дата звернення 01.11.2023 р)
5. Renewable Energy Prospects:China. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2014/IRENA_REmap_China_report_2014.pdf?rev=c714d4f95d884661ac1cf8ff96626414 (дата звернення 10.09.2023 р)

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сафонов Ігор

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Публічне управління та адміністрування (ПУА) є важливим чинником розвитку територіальних громад. ПУА забезпечує ефективне управління ресурсами громади, розробку та реалізацію стратегій розвитку, надання якісних послуг населенню.

В умовах розвитку сучасного державотворення в Україні зростає значимість публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій, актуалізуються питання підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Управлінська практика свідчить про необхідність застосування нових підходів до публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій. Наразі все більшого значення набуває концепція збалансованого (сталого) розвитку, яка спрямована на інтеграцію соціальної, економічної та екологічної складових розвитку.

В умовах глобальних викликів все більше уваги має приділятися забезпеченню сталого розвитку територій, своєчасному реагуванню органів публічної влади та управління на соціально-економічні й екологічні проблеми, забезпеченню взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства [1, с.195].

ПУА включає в себе всі процеси, що пов'язані з розробкою та реалізацією державної політики, управлінням ресурсами, наданням послуг населенню.

Публічне адміністрування означає скоординовані групові дії в державних справах, а саме: пов'язані з трьома гілками влади – законодавчою, виконавчою, судовою – та їх взаємодією; такі, що мають важливе значення у формуванні державної політики та є частиною політичного процесу; значно відрізняються від адміністрування у виробничій і культурній галузях; тісно пов'язані з численними соціальними групами й індивідами, які працюють у різних компаніях та організаціях.[2, с.63].

У контексті розвитку територіальних громад ПУА виконує такі основні завдання:

- Ефективне управління ресурсами громади передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів. ПУА забезпечує прозорість та підзвітність використання коштів громади, запобігає корупції та зловживанням.
- Розробка та реалізація стратегій розвитку громади є важливим фактором її сталого розвитку. ПУА забезпечує участь населення в розробці стратегій, їхнє адаптування до змінних умов.
- Надання якісних послуг населенню є одним з основних завдань місцевого самоврядування. ПУА забезпечує доступність та доступність послуг для всіх мешканців громади, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання та інших факторів. Детальніше про завдання ПУА у розвитку територіальних громад наведено у табл.1.

Таблиця 1

Завдання ПУА

Завдання	Функції
Забезпечення ефективного управління ресурсами громади	Планування та розподіл ресурсів; контроль та моніторинг використання ресурсів; звітність про використання ресурсів; залучення додаткових ресурсів для розвитку громади.
Розробка та реалізація стратегій розвитку громади	Участь населення в розробці стратегій; адаптація стратегій до змінних умов; моніторинг реалізації стратегій; коректування стратегій за необхідності.
Надання якісних послуг населенню	Розробка стандартів надання послуг; контроль якості надання послуг; залучення додаткових ресурсів для надання послуг; вдосконалення надання послуг.

Для виконання поставлених перед публічним управлінням та адмініструванням задач система ПУА має бути максимально ефективною.

З ціллю ефективного використання публічного управління впроваджуються політики та реформи.

Серед існуючих декількох десятків визначень поняття "публічне управління" майже третина формулювань (хоч і певною мірою в різних варіантах) подається з позиції впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, тобто акцентують увагу тільки на результаті, що знаходить відображення в конкретних правових чи організаційних формах, які виробляються та реалізуються органами влади. При цьому сам зміст важливої і складної державно-управлінської діяльності, що передує такому впливу, не враховується.

Від ефективності публічного управління значною мірою залежить цивілізаційний розвиток будь-якої держави. Саме управління є однією з фундаментальних підвалин забезпечення дієздатності і безпеки держави, економічного зростання, подолання бідності і забезпечення добробуту населення. Терміни «державне управління», «публічне управління», «публічне адміністрування» можна вважати близькими за змістом – точніше, варіантами перекладу базового англійського терміну *publicadministration*.

З іншого боку, слід розуміти нюанси, пов'язані із співвідношенням термінів «державний» та «публічний», а також «управління» та «адміністрування». Для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування необхідно враховувати всі фактори, які на нього впливають.

Про фактори, які впливають на публічне управління та адміністрування викладено у табл.2.

Таблиця 2

Фактори ПУА

Фактор	Опис
Політична стабільність	Створює умови для розробки та реалізації довгострокових стратегій розвитку, забезпечує ефективне управління ресурсами.

Економічний розвиток	Сприяє підвищенню доходів населення, створює умови для створення нових робочих місць, підвищує рівень життя населення.
Соціальна згуртованість громади	Сприяє активній участі населення в управлінні, підвищує довіру до органів влади та місцевого самоврядування.
Рівень освіти та професійної підготовки кадрів ПУА	Сприяє розробці ефективних програм розвитку громади, ефективному управлінні ресурсами, наданні якісних послуг населенню.
Ефективність взаємодії органів влади та місцевого самоврядування	Сприяє розвитку громади, забезпеченню її інтересів.
Участь населення в управлінні громадою	Сприяє підвищенню якості життя населення, залученню додаткових ресурсів для розвитку громади.

Отже, можна зазначити, що публічне управління та адміністрування є ключовим фактором розвитку територіальних громад. Ефективне ПУА сприяє підвищенню якості життя населення, забезпеченню економічного зростання та соціальної згуртованості громад.

Список використаних джерел:

1. Пастух Катерина. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 195.
2. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Формування механізму публічного управління та адміністрування в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (03). 2016. С. 63.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛ В АУДИТІ

Сахно Людмила

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0339-3404>

Штучний інтелект (ШІ) має значний потенціал для вдосконалення аудиту фінансової звітності, роблячи його більш ефективним і точним. Нещодавнє дослідження серед 440 керівників з Великої Британії та США показало, що ШІ здатний поліпшити якість аудиту, скорочуючи залежність від бухгалтерів при перевірці корпоративних балансів і витрат.

Впровадження ШІ у фінансовий аудит може призвести до істотної економії часу і коштів. Автоматизуючи рутинні завдання, як-от введення даних, узгодження і зіставлення транзакцій, аудиторі можуть зосередитися на більш

складних і стратегічних аспектах аудиторського процесу. Це підвищення ефективності дає змогу аудиторам завершити аудити швидше та ефективніше розподілити ресурси.

Аудиторську перевірку в умовах сьогодення в Україні дуже складно провести в офлайн-середовищі, оскільки, по-перше, аудитор фізично не завжди має доступу до документації, що перевіряється, і даних активів, що перешкоджає складанню висновку щодо достовірності документів, які надають, а, по-друге, він не має змоги налагодити очну комунікацію зі співробітниками компанії в звичному для них середовищі, що також призводить до певних труднощів під час складання аудиторського висновку. Навіть якщо експерту могли надсилати документи, він все одно не міг працювати з ними в повному обсязі, тому що до багатьох видів документації йому були потрібні пояснення і коментарі, а на заочну взаємодію доводилося витратити багато сил і часу.

На цей час в індустрії бізнесу акцент робили на наданні аудиторських послуг "під ключ", коли ти можеш звернутися у фірму із запитом розглянути в сукупності проблеми своєї організації. І вже професіонали в різних галузях - юристи, фахівці з податків та інші, які досвідчені кожен у своїй проблемі, а клієнту підносять уже готову структуровану інформацію відразу у вигляді загального висновку. При замовленні такої комплексної послуги клієнт отримує або знижку, або якісь інші привілеї, і в такий спосіб цей вид співпраці є вигідним для обох сторін. З погляду конкурентоспроможності аудиторських компаній, найперспективнішими є ті, які зможуть максимально внести свою діяльність елементи технологічного прогресу.

Цифровізація процесів дасть змогу в деяких випадках спростити роботу фахівців. Сумніви викликають технічні операції з перевірки автентичності документів: на сьогоднішній день для цього не існує розробленої технології. І все ж без живого спілкування аудитора з клієнтами робота не буде ефективною - у цьому полягає особливість професійної діяльності [1].

Методологія bigdata передбачає іншу перспективу роботи щодо актуальних процесів аудиту. BigData ґрунтуються на таких алгоритмах, які дають змогу системі самонавчатися, дедалі більше автоматизувати процеси для поліпшення якості роботи. Безсумнівною перевагою практичного застосування методології BigData є комплексний підхід до вирішення проблеми, що дає змогу її оцінити з усіх боків.

За даними консалтингової компанії Frost&Sullivan [2], у 2024 р. обсяг світового ринку технологій штучного інтелекту становитиме 53 млрд дол. (порівняно з 2017 р. - 13,4 млрд дол.). Згідно з річним звітом Deloitte, завдяки впровадженню цифрових технологій доходи аудиторської фірми зростають на 23%, а до 2024 р. цей показник має становити не менше 35%. Інноваційні рішення Deloitte в галузі автоматизації процесів, виявлення ризиків та інтелектуальної аналітики забезпечують приріст виручки від надання консалтингових послуг з оцінки ризиків на 13%.

Незважаючи на заяви керівництва компаній країн "Великої четвірки" про перехід на цифрові технології, практичні інновації ще далекі від досконалості, а тому потребують системного підходу та розроблення когнітивної екосистеми аудиторської діяльності. За допомогою формування когнітивної екосистеми буде розв'язано проблеми досягнення максимального ефекту в результаті інтеграції можливостей окремих інтелектуальних систем і когнітивних технологій для виконання конкретних прикладних завдань у галузі аудиту [3].

Штучний інтелект у взаємозв'язку з аналізом великої кількості інформації так чи інакше видозмінює методику індивідуальної аудиторської експертизи, включаючи до неї дедалі більшу різноманітність послуг із консалтингу. Для багатьох бізнесменів важлива насамперед експертна оцінка ризиків і можливостей для підприємства, розробка моделі подальшого функціонування організації на всіх рівнях, включно з оцінкою технологічної складової конкретної фірми.

Як відомо, штучний інтелект впроваджується повсюди майже в усі сфери нашого життя і якоюсь мірою трансформує звичні методи роботи. Так і в аудиті нині вже з'явився підрозділ, названий "когнітивним аудитом".

За допомогою ШІ, зокрема, можна буде навіть на якомусь рівні уникнути корупції. Однак для якісної роботи за допомогою цифрових технологій слід детально опрацювати сам механізм оцінювання. У штучного інтелекту є також ще одна перевага, пов'язана з тим, що під час програмування можна впровадити таку функцію, яка дасть змогу на кожен індивідуальний випадок відразу вказувати всі особливості роботи з конкретним замовником, що сприятиме раціоналізації всієї діяльності.

Загалом ініціатива щодо впровадження штучного інтелекту в аудиторських перевірках у довгостроковому періоді допоможе поліпшити показники компаній у таких моментах:

1. Скоротити кількість співробітників, разом із цим скоротивши витрати на заробітну плату.
2. Підвищити якість аудиту фінансової звітності, тим самим підвищити репутацію бренду на ринку.
3. Скоротити витрати часу на проведення перевірок.
4. Збільшити кількість клієнтів за рахунок скорочення витрат часу аудиторів.
5. Зробити аудит більш дешевшим для кінцевого клієнта, не змінюючи рентабельності підприємства.

Отже, найближчим часом використання технологій на базі штучного інтелекту буде все більш розповсюдженою практикою в аудиті. Для зниження ризиків, пов'язаних з цим, важливо встановлювати чіткі рамки використання нових технологій, забезпечувати адекватне навчання та підготовку аудиторів, а також проводити ретельну перевірку результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Frost&Sullivan. URL:<https://clck.ru/KU6r4> (дата звернення 10.11.2023).
2. Artificial Intelligence projects from Deloitte Practical cases of applied AI URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/innovatie/deloitte-nl-innovatie-artificial-intelligence-16-practical-cases.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).
3. Як штучний інтелект впливає на аудит. URL: <https://www.pabu.com.ua/en/mediacentr-eng/blog-prezydenta/28-bloh-prezydenta-2/881-technology-of-artificial-intelligence-new-perspectives-or-threat-to-the-auditor-profession> (дата звернення: 10.11.2023).

**ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сидорук Людмила

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В епоху стрімкого технологічного розвитку та соціальних трансформацій, питання впливу інновацій на ефективність публічного управління набуває надзвичайної важливості. Інновації в сфері управління визначають нові контексти для прийняття рішень, оптимізації ресурсів та задоволення потреб громадян.

Принагідно зауважити, що зміна підходів до публічного управління у контексті інновацій висуває перед владою нові завдання та можливості. Застосування передових технологій, використання аналітичних інструментів та залучення громадськості стають стратегічними компонентами успішного управління, спрямованого на досягнення оптимальних результатів для суспільства в цілому [1]. Доцільно далі, звернути увагу на конкретні аспекти цієї взаємодії, висвітлюючи як інновації можуть змінювати та покращувати процеси публічного управління, зокрема:

- *сприяння інновацій у галузі освіти для підготовки кадрів* – важливим елементом є вдосконалення системи освіти для забезпечення належної підготовки фахівців, здатних працювати в умовах постійної зміни. Впровадження інновацій у навчальні програми та методики може забезпечити випускників, готових до розв'язання сучасних викликів у сфері публічного управління [3];

- стимулювання інновацій у місцевих громадах - часто інновації виникають на місцевому рівні. Запровадження механізмів фінансової підтримки та стимулювання для місцевих ініціатив може активізувати розвиток інновацій в різних галузях місцевого публічного управління;

- забезпечення кібербезпеки в інноваційних процесах - розвиток інновацій часто супроводжується збільшеним ризиком в галузі кібербезпеки. Важливо враховувати цей аспект і вдосконалювати системи захисту інформації для запобігання можливим кібератакам, що можуть шкодити ефективності публічного управління;

- взаємодія з приватним сектором - співпраця з приватним сектором та створення партнерств може сприяти швидшому впровадженню інновацій в сфері публічного управління. Обмін досвідом, ресурсами та технологіями може призвести до взаємовигідних результатів;

- залучення молоді до інноваційних процесів - створення програм та ініціатив для залучення молоді до роботи в галузі публічного управління може не лише забезпечити новий потік ідей, але й сприяти створенню молодіжної екосистеми для розвитку інновацій в цій сфері [1].

Таким чином оцінка впливу інноваційних підходів на ефективність публічного управління представляє собою значущий аспект в контексті сучасних трансформацій. Технологічні інновації, такі як використання штучного інтелекту та електронних систем, сприяють автоматизації та оптимізації управлінських процесів. Взаємодія з громадськістю через цифрові інструменти відкриває нові можливості для залучення громадян у прийняття рішень. Отож, впровадження інновацій вимагає не лише технологічної готовності, але й уваги до питань кібербезпеки та розвитку кадрів. Загальна ефективність інновацій в публічному управлінні залежить від збалансованого врахування технологічних, соціальних та організаційних аспектів цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>.

2. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020)*. С. 620-624.

3. Пилипенко О.В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи *Науковий журнал "Економіка України"*. 2016. № 9. С. 31-43.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Скринник Ольга

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В сучасному світі стрімкого розвитку інформаційних технологій, електронне урядування виходить на передній план як суттєвий інструмент для трансформації демократичних процесів. Впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у сферу управління не лише полегшує рутинні завдання, але й суттєво впливає на зв'язок між громадянами та владою. Цей перехід до електронного урядування надає унікальні можливості для вдосконалення демократичних процесів. У цьому контексті, важливо розглянути різноманітні аспекти трансформації, які е-урядування може принести.

Так, зокрема, важливо відмітити, що на сьогоднішній день, електронне урядування стає ключовим фактором для трансформації демократичних процесів, сприяючи розширенню участі громадян, покращенню ефективності управління та підвищенню рівня прозорості та відповідальності владних структур [2]. Доцільно, далі звернути увагу на кілька аспектів цієї трансформації, зокрема:

1. Електронна участь громадян:

- електронні консультації та голосування – підтримка платформ, які надають можливість громадянам висловлювати свої думки та голосувати онлайн, не тільки збільшує активність громадян, але й створює можливість для уряду отримувати широкий спектр відгуків з різних соціальних груп;
- онлайн-петиції та обговорення – платформи для створення та обговорення петицій в електронному форматі дозволяють громадянам активно впливати на порядок денний та висувати конкретні питання для обговорення в широкому громадському вимірі.

2. Електронна транспарентність:

- публікація інформації онлайн – виведення усієї інформації, пов'язаної з діяльністю уряду, в онлайн-режимі сприяє розкриттю процесів управління та робить їх доступними для перевірки громадськістю;
- електронне звітування – використання електронних платформ для систематичного подання звітності від урядових органів робить процеси відкритими та дозволяє громадськості стежити за досягнутими результатами та ефективністю урядових заходів [3].

3. *Електронне ухвалення рішень:*

- електронні системи управління документами – впровадження цифрових систем для обробки та збереження офіційних документів спрощує процес прийняття рішень та робить його більш прозорим;

- електронні засоби комунікації між органами влади-використання сучасних засобів електронної комунікації полегшує обмін інформацією між владними структурами, що сприяє швидкості та ефективності процесів ухвалення рішень.

4. *Електронна безпека та конфіденційність:*

- захист інформації – розвинуті технології безпеки гарантують надійний захист конфіденційної інформації та запобігають несанкціонованому доступу;

- аутентифікація та авторизація – впровадження сучасних методів перевірки особистості та надання прав для доступу до систем забезпечує найвищий рівень безпеки електронного урядування.

5. *Електронне навчання та інформаційна грамотність:*

- онлайн-навчання для громадян – розробка та пропаганда навчальних ініціатив допомагає підвищити рівень інформаційної грамотності серед громадян, роблячи їх більш обізнаними в питаннях електронного урядування [1].

Таким чином, очевидним є те, що електронне урядування стає важливим каталізатором демократичної трансформації. Замість традиційних методів управління, впровадження інформаційних та комунікаційних технологій дозволяє створити новий формат взаємодії між громадянами та владою. Електронне урядування відкриває широкий спектр можливостей, включаючи підвищену активність громадян у прийнятті рішень, збільшення прозорості дій влади, забезпечення безпеки та конфіденційності даних, а також розвиток інформаційної грамотності. Розглядаючи різноманіття цих переваг, можна визнати, що е-урядування не лише впливає на спосіб функціонування держави, але і визначає новий контекст для становлення демократії в сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Берназюк О.О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Право”* 2019. Вип. 55. Том 2. С. 32–35.

2. Клімушин П.С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2016. 524 с.

3. Соломко Ю.О. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 135–143.

НЕОФІЦІЙНІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ НЕТОКРАТИЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стороженко Ліна

к.філол.н., доцент,

докторант кафедри публічного управління та адміністрування

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

Неофіційні канали комунікації – це засоби та платформи, формально не затверджені для офіційного спілкування чи співпраці представників органів публічного управління з громадськістю відповідними нормативно-правовими актами. Сучасні неофіційні комунікаційні канали є важливою складовою суспільної активності – вони дозволяють громадянам вільно висловлювати свою позицію, створювати ініціативи, співпрацювати з іншими громадянами та спільнотами з метою впливу на прийняття управлінських рішень та процеси управління загалом, що свідчить про реалізацію нетократичного публічного управління, під яким розуміють модель управління, засновану на прозорості, відкритості, співпраці та залученні громадськості до процесу прийняття рішень через посередництво інформаційно-комунікаційних технологій [1, с. 99].

У нетократичному управлінні влада та вплив визначаються не формальними посадами чи статусами, а знаннями та внеском окремих осіб або груп, які виявили себе компетентними в певній сфері. «Нетократичне» прийняття рішень базується на експертному консенсусі та відкритому обміні інформацією, які можна отримати, у тому числі, з відкритих неофіційних каналів інформації, які можуть включати:

соціальні мережі: Facebook, YouTube, X (Twitter), Instagram, Tik Tok, LinkedIn та інші платформи, які доповнюють офіційну комунікацію, сприяючи активному обміну інформацією, вираженню громадських думок та мобілізації суспільства навколо важливих питань;

онлайн-форуми та блоги: дозволяють обговорювати важливі суспільні питання, забезпечити більш відкритий та дієвий діалог між громадськістю та органами публічного управління з метою впливу на прийняття ефективних рішень останніми;

онлайн-сервіси та онлайн-платформи, які дозволяють створювати та підписувати петиції з нагальних питань; формувати громадські проекти та ініціативи; здійснювати голосування й брати участь у громадських опитуваннях; аналізувати та використовувати відкриті дані для вирішення суспільних завдань; обговорювати та виражати свої думки щодо законодавчих ініціатив тощо;

месенджери та чат-платформи: завдяки таким платформам як Viber, Whats App, Telegram та ін. громадяни можуть обмінюватися повідомленнями та

взаємодіяти з іншими користувачами (групами користувачів), у тому числі, для вироблення та реалізації суспільних проєктів;

відеохостинги: відео сервіси (YouTube, VdoCipher, Dailymotion та ін.), що дозволяють переглядати, розміщувати, обмінюватися, коментувати, здійснювати інші маніпуляції з відеоконтентом з метою впливу на прийняття управлінських рішень;

блокчейн-мережі – своєрідні децентралізовані системи голосування та управління, що дозволяють громадянам брати участь у процесах прийняття рішень; досить популярні серед користувачів, оскільки не мають центрального контролюючого органу і дозволяють громадянам залишатися анонімними та «децентралізовано» висловлювати власну позицію;

чат-боти: автоматизовані програми оперативно надають відповіді на запитання користувачів у текстови/голосовий спосіб, що спрощує комунікацію громадськості з представниками органів публічного управління;

офіційні інтернет-ресурси, вебсайти підприємств/установ/організацій, де громадяни обговорюють та публікують інформацію щодо різних соціальних, економічних чи політичних питань;

краудсорсингові проєкти: платформи, які дозволяють громадянам активно брати участь у проєктах, дослідженнях чи зборі даних для різних соціальних цілей;

електронна пошта та розсилки: зазначені засоби громадяни можуть використовувати для комунікації (надсилання листів, петицій, інших повідомлень) з урядом, журналістами, організаціями/установами;

цифрові громадські об'єднання: громадські ініціативи, які використовують веб-сайти та соціальні мережі для мобілізації та координації дій;

альтернативні засоби масової комунікації: незалежні новинні сайти, блоги та подкасти, інтернет-радіо, ресурси та платформи, інші джерела інформації, які надають альтернативну інформацію щодо суспільних подій;

спільноти в ігровому середовищі: онлайн-ігри та ігрові платформи, де громадяни можуть обговорювати та об'єднуватися навколо спільних інтересів, у тому числі, важливих та суспільно значимих;

віртуальні світи та спільноти, в яких громадяни взаємодіють за допомогою і через віртуальних персонажів тощо.

Важливо пам'ятати, що зазначені неофіційні канали комунікації, як і багато інших, здебільшого мають нерегульований характер, що може призвести до поширення дезінформації або неетичної поведінки учасників комунікації, тому важливо критично сприймати інформацію та використовувати надійні й перевірені джерела. Органам публічного управління слід враховувати неофіційні канали комунікації у своїх стратегіях взаємодії з громадськістю, а також в системах моніторингу та збору інформації для покращення комунікації та прийняття рішень на користь громадян. Адже за допомогою неофіційних комунікаційних каналів органи публічного управління можуть оперативно

поширювати інформацію, взаємодіяти з громадянами, транслювати політику й об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно важливих цілей, активно налагоджувати комунікацію з громадянами [2].

Крім того, доречною була б формалізація неофіційних каналів комунікації в публічному управлінні, як процесу визнання та інтеграції засобів спілкування, які раніше вважалися неформальними або незаконними, в офіційну систему комунікації та взаємодії з громадськістю й іншими учасниками публічно-управлінських процесів. Формалізація неофіційних комунікаційних каналів не тільки сприятиме збільшенню прозорості й довіри до органів влади, покращенню взаємодії між ними та громадськістю, а й свідчатиме про розвиток ефективного нетократичного управління, ключовою ознакою якого є співпраця та залучення членів суспільства до процесу прийняття рішень через посередництво інформаційно-комунікаційних технологій.

Однак цей процес повинен бути ретельно спроектований і реалізований з урахуванням соціальних, правових, етичних, культурних та інших аспектів, інформаційної безпеки й потреб громадськості, серед яких: адаптація до глобалізованих суспільних змін; аналіз і визначення ролі неофіційних каналів комунікації; оцінка ефективності/неефективності неофіційних комунікаційних каналів; моніторинг та оцінка ризиків; формування урядових офіційних акаунтів та каналів у соціальних мережах; збалансований підхід до формальних і неофіційних каналів комунікації; правове регулювання (визначення прав, обов'язків, рівня відповідальності користувача комунікаційних каналів); внутрішня координація; політика безпеки (захист даних та особистої інформації); оперативність та реагування; співробітництво з неурядовими організаціями; публічна освіта та інформування, тренінги з підготовки персоналу; впровадження обмежень та етичних стандартів; зворотній зв'язокі взаємодія тощо.

Список використаних джерел:

1. Storozhenko L.H. Netocratic vector of formation of public administration in the information society. Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 99–114.
2. Фролова Н.В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. С. 1–15.

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН

Суков Руслан

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

На сьогоднішній день виклики сталого розвитку визначають нову роль публічного адміністрування, яке є ключовим інструментом для досягнення цілей, визначених Організацією Об'єднаних Націй. Завдання з боротьби з бідністю, забезпечення якісної освіти, здоров'я, рівності та чистого середовища ставлять перед публічним адмініструванням складні завдання, вимагаючи ефективних стратегій, партнерств та інноваційних підходів. У даному контексті вивчення ролі публічного адміністрування в реалізації цілей сталого розвитку стає важливим аспектом, щоб забезпечити гармонійний та стійкий розвиток, відповідаючи потребам сучасного суспільства.

Слід відмітити, що публічне адміністрування відіграє ключову роль у сприянні соціальній справедливості та боротьбі з бідністю. Це передбачає розробку та виконання соціальних програм, спрямованих на підвищення якості життя та зменшення бідності. Пріоритети визначаються на основі розподілу бюджетних ресурсів та розвитку соціальних послуг, що є важливими аспектами для забезпечення соціальної справедливості [3].

Доречно додати, що забезпечення якісної освіти та здоров'я також лежить в основі функцій публічного адміністрування. Це включає рішення питань доступності та якості освітніх та медичних послуг та розробку стратегій профілактики захворювань. Підтримка національних систем здоров'я є критично важливою для забезпечення благополуччя громадян.

Сприяння рівності та інклюзивному розвитку є ще однією важливою функцією публічного адміністрування. Розробка політик, які враховують потреби різних соціальних груп, включаючи меншини та людей з обмеженими можливостями, є ключем до досягнення цілей сталого розвитку ООН. Забезпечення сталого використання ресурсів та екологічної стійкості також належить до обов'язків публічного адміністрування. Розробка та впровадження стратегій сталого використання природних ресурсів, зменшення викидів та охорона природних екосистем є необхідними для досягнення екологічного балансу [2].

Важливо зауважити, що впровадження технологій та інновацій стає важливим напрямком для сучасного публічного адміністрування. Електронне урядування, використання даних для прийняття рішень та сучасні методи

управління є стратегічними напрямками, які допомагають досягати цілей сталого розвитку більш ефективно.

Нарешті, створення партнерств та співпраці між різними секторами стає ключовим для вирішення складних проблем та досягнення загальних цілей. Активне залучення державного, приватного та громадського секторів сприяє ефективному вирішенню соціальних, економічних та екологічних викликів [1].

Враховуючи це все, можна вважати, що роль публічного адміністрування в реалізації Цілей сталого розвитку ООН визначається його ключовим внеском у формування та виконання стратегій, спрямованих на досягнення сталого розвитку. Як система управління державою на всіх рівнях, публічне адміністрування несе відповідальність за сприяння соціальній справедливості, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, зменшення різниці та бідності, ефективного використання природних ресурсів, та сприяння технологічному розвитку. Його здатність формувати партнерства та взаємодіяти з різними секторами суспільства робить його необхідним агентом в досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Глобальні цілі сталого розвитку ООН на період 2015-2030 рр. Представництво Програми розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Цілі сталого розвитку: завдання та індикатори. Представництво Програми розвитку ООН в Україні. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/92/PDF/N1529192.pdf>

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

Тарновська Ірина

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Кузнецов Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Кисельова Оксана

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Для України євроінтеграційний процес є рухом зовнішньої політики, який втілюється завдяки імплементації нормативно-правових актів та проведенню відповідних реформ, задля досягнення основної мети – набуття повноправного членства Європейського Союзу [1], яка закріплена в законодавстві [2]. Реалізація євроінтеграційних процесів для України полягає не лише у вступі до ЄС, а перш за все, у наближенні рівня життя українського населення до рівня життя громадян Євросоюзу, збереженні та зміцненні української ідентичності та посиленні геополітичних позицій України [1].

Активний політичний курс на зближення України і Європейського Союзу (далі – ЄС) було офіційно розпочато невдовзі після проголошення державної незалежності Україною у 1991 р., коли ЄС офіційно визнав незалежність України [3]. Позиція України щодо Європейського Союзу була сформована вперше на законодавчому рівні постановою Верховної Ради України «Про Основні напрями зовнішньої політики України» від 2 липня 1993 року, де було визначено основні пріоритети зовнішньої політики України.

Важливу роль у розвитку державного управління відіграло посилення міжнародного співробітництва, залучення провідних країн світу до реформування державної служби, упровадження низки ринкових елементів, що вже зарекомендували себе в недержавному секторі, а головне – зміна стереотипних уявлень про державну службу як корумпований гальмівний механізм. За роки існування державна служба у своєму розвитку пройшла чотири основні етапи: 1) 1994–1999 рр. – створення засад для розбудови сучасної державної служби; 2) 2000–2004 рр. – стратегією реформування системи державної служби визначено напрями реформування та подальший розвиток державної служби; 3) у 2005–2010 рр. тривала реалізація адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу; 4) із 2011 р. розпочалася модернізація інституту державної служби. Подальший розвиток державного управління потребує не лише відповідного законодавства, але й досконалої інституційної бази, трансформації командно-адміністративної владної вертикалі відповідно до демократичних зразків урядування.

Україна повинна зосередити увагу на створенні довіри між державою та населенням країни. Саме на цей аспект український уряд повинен звернути увагу, якщо і надалі хоче розвиватися в напрямі євроінтеграції. Без досягнення довіри та взаєморозуміння між державою та населенням / громадянами України ми ніколи не зможемо побудувати європейську державу, побороти корупційні дії та надати сталий розвиток державі, яка буде конкурентоспроможною на світовому рівні.

Саме тому нагальною потребою в період розвитку та становлення системи публічного управління на території України вбачається орієнтація на провідні європейські практики та моделі, їх адаптацію та подальше пристосування до українських реалій.

Реформа державного управління є однією з найважливіших горизонтальних реформ, оскільки виступає передумовою для реалізації

ефективних галузевих і секторальних політик та основою для застосування законодавства, наближеного до права ЄС. Реформа державного управління має стати відповіддю на потребу суспільства в ефективних, відповідальних і відкритих органах державного управління, а відтак в належному урядуванні. Європеїзація національних правових систем та державних органів здійснюється різними способами, з яких лише деякі передбачають безпосередній вплив правових актів, прийнятих на рівні ЄС.

Список використаних джерел:

1. Савенко Г.В. Щодо питання визначення поняття та змісту євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 9. с. 131. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_9_34
2. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII Офіційний вісник України. 2019 р., № 18, стор. 7, стаття 611. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19>
3. Загальний огляд відносин Україна-ЄС. Представництво України при Європейському Союзі. Веб-сайт URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/zagalnij-oglyad-vidnosin-ukrayina-yes>.

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Тарновська Ірина

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Турчина Дарина

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Актуальність та необхідність механізму ефективної комунікації між державними органами та громадянськістю наростає в умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна нестабільність. Важливість полягає у забезпеченні відкритості, довіри та взаєморозуміння між владою та громадою, що сприяє спільним зусиллям у подоланні кризових ситуацій та реформуванні суспільства. У даному контексті ефективна комунікація є стратегічним інструментом для досягнення сталого розвитку та забезпечення соціальної стабільності.

Формування модерного інформаційного середовища потребує створення оновлених зразків співпраці та досягнення консенсусу. Результатом цього є

пошук нових форм взаємодії, що вирізняються більшою прозорістю, ефективністю, доступністю, ефективністю, надійністю та якістю комунікації. Створення мережових зв'язків між органами державної влади та громадськістю впливає на зміну моделей державного управління та посилює інтерес органів державної влади до формування громадської думки та її дотримання. Завдяки цим змінам формується продуктивний і повноцінний комунікаційний процес як у відносинах з представниками розвинених і демократичних країн, так і з країнами-сусідами. Тим самим сприяючи встановленню міцних відносин між державами, що ґрунтуються на загальних принципах, зокрема, повазі до прав людини, верховенства права та основних принципів демократії [1].

Основним орієнтиром ефективності комунікації між державою та громадськістю є створення умов для формування вільної згоди громадян з рішеннями, що приймаються владою, а також з діями владних структур. Відповідно, найкращі умови для ефективного функціонування всіх суб'єктів відносин створюються у формі організації якісної комунікації між населенням і державою, адже саме така форма сприяє:

- активній інтеграції громадськості в державне управління, що передбачає її безпосередню участь у процесі розв'язання важливих суспільних проблем;
- інформаційної прозорості публічної політики, що полягає у досягненні принципів найбільшої відкритості у процесі розгляду публічних справ;
- підвищенню обізнаності громадян стосовно спрямованості діяльності публічних органів влади й обґрунтованості ухвалюваних ними рішень [2].

Тобто на ефективність впровадження якісних взаємин з громадськістю для органів державної влади впливають такі критерії, як відкритий та прозорий характер державного управління, автоматизація значної частини управлінських процесів та ефективна система комунікації в кризових ситуаціях. Завдяки впровадженню комунікацій можна значно підвищити дієвість таких показників: посилення результативності внутрішньої взаємодії всередині кожної інституції; ефективне комунікаційне середовище між органами влади та громадськістю. Ефективна комунікаційна модель для співпраці між громадянами та урядом передбачає залучення активної позиції кожної зі сторін:

- розширення спектру інформаційної діяльності шляхом максимального охоплення представників громадського сектору в сферах інформації та освіти, експертизи та дотримання правозахисту;
- посилення активності громадян, формування ініціативності й підвищення курсу громадянської свідомості, включаючи особливості комунікації з представниками органів державної влади;
- налагодження результативного «зворотного зв'язку» завдяки механізмам громадського контролю, публічних експертиз, спостережень та публічних консультацій з питань, що є пріоритетними для суспільства

(моніторинг виконання законів, реалізація державних програм, національних програм та програм розвитку тощо);

– сприяння відкритості дій влади в суспільстві та оперативному інформуванню громадськості щодо вироблення суспільно-політичних рішень; стимулювання вжиття відповідних заходів відповідно до отриманої інформації, формування індивідуальної та колективної свідомості [3].

Процес комунікації в державному управлінні має низку характерних для всіх комунікативних взаємодій елементів, включаючи наступні:

– повідомлення – інформація, що передається в процесі комунікації, може бути офіційною та публічною і може бути в усній або письмовій формі, включаючи вербальну та невербальну комунікацію;

– канали передачі/поширення повідомлень – ці канали можуть бути міжособистісними, інституційними або каналами масового поширення, вони можуть бути формальними або неформальними;

– одержувачі комунікаційного повідомлення, якими можуть бути суспільство в цілому, різні інститути громадянського суспільства та окремі особи;

– відправник-комунікатор, суб'єкт може бути ініціатором комунікаційного процесу і може включати органи державного управління різних рівнів та відомств, а також представників громадянського суспільства та окремих осіб;

– процес кодування та декодування інформації, що включає підготовку інформаційних повідомлень та їх інтерпретацію реципієнтами;

– канали зворотного зв'язку – це способи, за допомогою яких реципієнти можуть висловлювати запитання, прохання або долучатися до різних форм участі в житті громади;

– різні комунікаційні бар'єри – ці бар'єри можуть бути технічними, семантичними, психологічними, невербальними або соціокультурними.

У взаємодії з громадськістю органи самоврядування зосереджуються на двох ключових аспектах: розробці концепції публічної комунікації та її практичній реалізації. Перша складова полягає у визначенні мети, яку влада ставить перед собою, а друга – у конкретних діях, спрямованих на досягнення цієї мети. Реалізація заходів має бути системною, а взаємодія з громадськістю має ґрунтуватися на взаємодоповнюючих заходах, спрямованих на зміцнення загального взаєморозуміння та довіри. Однією з найважливіших складових побудови зв'язків з громадськістю є визначення форм і методів інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Важливо розробляти і застосовувати конкретні методи взаємодії з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов, щоб забезпечити ефективну роботу влади і сприяти розумінню громадськістю її сутності.

Висновки. Сучасний інформаційний контекст та вимоги до прозорості визначають необхідність новаторських підходів у взаємодії з громадськістю.

Застосування передових технологій і комунікаційних засобів є ключовим чинником для підвищення активності громадськості та укріплення довіри до владних структур. В контексті кризового управління важливо виявити оперативні та чіткі форми комунікації для ефективного управління ситуацією. Вивчення міжнародного досвіду стає необхідністю для адаптації оптимальних практик до українських реалій. Зазначений комплексний підхід до дослідження дозволяє визначити стратегічні напрямки удосконалення комунікаційних процесів між державою та громадськістю, сприяючи тим самим покращенню взаєморозуміння та збільшенню рівня довіри в суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Аль-Атті І. Механізми формування ефективної взаємодії влади та громадськості як основи удосконалення системи публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Т. 2, № 2. С. 6–30.
2. Статівка Н.В, Бублій М. П. Теоретичні основи взаємодії органів влади та громадськості в просторі комунікації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 1, № (59). С. 25–31.
3. Сидоренко Н. С. Розвиток взаємодії між інститутами громадянського суспільства та органами публічної влади (зарубіжний досвід). *Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України*. 2022. С. 1–5.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕХАНІЗМАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Успенська Ольга

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В сучасному світі соціальна відповідальність в сфері публічного управління представляє собою ключовий елемент сучасного соціально-економічного розвитку, спрямований на забезпечення сталого благополуччя суспільства. Цей концепт передбачає активну роль управлінців у вирішенні соціальних проблем, покращенні умов життя громадян, а також сприяє формуванню справедливого та етичного середовища. В даному контексті соціальна відповідальність виступає не лише моральним імперативом, але й

стратегічним підґрунтям для оптимізації публічного управління та досягнення гармонії між різними суспільними інтересами [2].

Управління має активно взяти на себе завдання розробки та впровадження комплексних соціальних програм. Ці програми повинні бути спрямовані на розв'язання конкретних проблем, таких як безробіття, бідність, доступ до освіти та охорони здоров'я. Важливо не лише визначити проблеми, але й забезпечити механізми їх вирішення, сприяючи активному залученню всіх верств населення, зокрема:

- *сприяння розвитку устойчивих практик у бізнесі*: управління повинно взаємодіяти з бізнес-середовищем для стимулювання впровадження устойчивих практик. Це може включати в себе надання пільг та стимулів для підприємств, які активно долучаються до соціально відповідальних ініціатив, а також розробку стандартів та нормативів, що сприяють впровадженню екологічно чистих технологій та ефективних соціальних практик;

- *залучення громадськості*: управління повинно розвивати механізми для постійного взаємодії з громадськістю. Це може включати організацію публічних обговорень, інформаційну прозорість та систему звітності перед громадськістю. Активна участь громадян у процесах управління сприяє вирішенню суспільних проблем та формуванню довіри до владних структур [1];

- *етичне лідерство*: управління повинно взяти на себе роль етичного лідера, що не лише визначає стандарти етики, але й дотримується їх у своїй діяльності. Розробка та впровадження етичних кодексів поведінки для владних структур є ключовим елементом створення довіри та визнання в суспільстві;

- *ефективне управління ризиками*: управління повинно ідентифікувати соціальні ризики та розвивати стратегії їхнього управління. Це може включати в себе аналіз можливих впливів рішень на суспільство, запобігання конфліктам та розробку планів дій у непередбачених ситуаціях;

- *партнерство зі стейкхолдерами*: залучення різних стейкхолдерів, таких як бізнес, громадські організації та академічна громадськість, сприяє створенню більш ефективних та збалансованих стратегій. Партнерство з різними групами інтересів допомагає уникати однобічного підходу та забезпечує врахування різноманітних поглядів у процесі управління [3].

Отож, розвиток соціальної відповідальності в механізмах публічного управління є важливим фактором для створення сучасного, відкритого та взаємодіючого суспільства. Правильна реалізація цих аспектів сприяє сталому розвитку, забезпеченню соціальної справедливості та високого рівня життя громадян. Соціальна відповідальність в контексті публічного управління визначається низкою ключових аспектів, які спрямовані на створення сталого та справедливого суспільства. Перш за все, вона передбачає активну роль управлінців у розробці та впровадженні соціальних програм і політик для поліпшення якості життя населення та зменшення соціальних нерівностей. Далі, важливим є сприяння розвитку устойчивих практик у бізнесі, що враховують соціальні та екологічні аспекти. Залучення громадськості та

партнерство зі стейкхолдерами стають необхідним елементом для вирішення суспільних проблем та створення відкритого та етичного середовища управління. Етичне лідерство та ефективне управління ризиками додаються до цього комплексу як основні принципи, спрямовані на формування довіри та сталого розвитку в сучасному суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Баюра Д.О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*. 2013. № 10. С. 18-22.
2. Воробей В. Соціальна звітність: стан та перспективи. Матеріали зборів мережі Глобального Договору ООН (16 грудня 2009р.). К.: 2009. 11с.
3. Гриненко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної діяльності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток* : у 2 т. Т. 2.К.: КНЕУ, 2012. 680 с. С. 58-68.

СТАН ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Харчук О.Г.

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Бондар Алла

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Бабенко Наталія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У сучасних умовах, коли відбуваються постійні зміни, питання реформування житлово-комунального господарства стає надзвичайно важливим. Масштабні проблеми у цій сфері вимагають не лише теоретичного та практичного вивчення підходів у публічному управлінні, але й пошуку нових інструментів та моделей для ефективного управління житлово-комунальним господарством. Це стає не тільки вимогою часу, але й одним із ключових завдань у повоєнний період.

Житлово-комунальне господарство є однією з ключових соціальних галузей, що складається з розгалуженої мережі підприємств, установ та

організацій. Діяльність цих суб'єктів спрямована на виконання різноманітних виробничих і невиробничих функцій, пов'язаних з забезпеченням належного рівня життєдіяльності населення. Це досягається шляхом надання необхідних ресурсів та широкого спектру послуг, спрямованих на належне утримання житла, підтримання рівня благоустрою населених пунктів і розвиток відповідної інфраструктури [1].

В Україні вже існують приватні житлові організації, які функціонують у сфері житлово-комунального господарства, надаючи розмаїття послуг управління та обслуговування. Однак вибір альтернативної компанії для українських споживачів житлово-комунальних послуг є досить обмеженим. Винятком становлять об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), але, як вже зазначалося, їх утворення не завжди є можливим, переважно через особливості типу будівель.

Ситуацію ускладнює присутність на ринку житлово-комунальних послуг України підприємств, які мають статус природних монополістів. Це передбачає потребу в значних бюджетних вкладеннях для їх розвитку та модернізації, створюючи обмежений простір для конкуренції та вибору для споживачів [2].

Стан житлово-комунального господарства в Україні завжди був і залишається складним, обумовленим не лише поточною ситуацією в країні, але й умовами, які склалася до введення воєнного стану.

Протягом понад тридцяти років незалежності, стан комунальної інфраструктури та надання житлово-комунальних послуг завжди залишався незадовільним. Корупція, відсутність ринкових механізмів, бюрократія, поганий технічний стан об'єктів, відсутність інвестування в енергоефективні технології та системи енергозбереження призвели до сталих проблем у фінансово-економічних показниках підприємств житлово-комунальної сфери. Ця тенденція загострилася перед введенням воєнного стану.

Війна лише погіршила ситуацію, призводячи до руйнування об'єктів критичної інфраструктури та проблем з електропостачанням. Результатом є масштабна криза в житлово-комунальному господарстві та енергетичному секторі практично в усіх регіонах України.

Знищення житлового фонду та інфраструктури свідчать про необхідність негайних заходів для захисту та підтримки об'єктів інфраструктури, а також надання якісних послуг. Заяви про реформування системи житлово-комунального господарства робилися раніше, але до цього часу вони не знайшли свого втілення.

З огляду на політичні та економічні зміни, а також отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, створилися умови для реформування житлово-комунального господарства. Це включає в себе ревіталізацію інфраструктури та розвиток житлово-комунальної сфери.

Для поліпшення публічного управління та відновлення житлово-комунального господарства України важливим є акцентування на необхідності трансформаційних змін чи реформ. Це передбачає визначення основної мети та

ключових завдань цього процесу. Як вже було вказано, основне завдання реформування житлово-комунального господарства полягає у створенні нових організаційно-правових форм, перетворенні економічних відносин та удосконаленні нормативно-правової бази, відповідно до вимог Європейського Союзу. Також, ключовими завданнями є технічне переоснащення та модернізація практично всіх об'єктів житлово-комунального господарства, з метою підвищення ефективності та надійності їхньої діяльності.

Головна мета реформування полягає в створенні умов для сталого розвитку та задоволення потреб населення та підприємств галузі в житлово-комунальних послугах, відповідно до встановлених національних та європейських стандартів [3].

Список використаних джерел:

1. Куц О. Є. Адміністративно-правове регулювання у сфері житлово-комунального господарства України в сучасних умовах : автореф. дис... к-та юрид. наук : 12.00.07 ; Націон. юрид. академія України ім. Я. Мудрого. Харків, 2011. 20 с.
2. Лаврик В.В. Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації, дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Сумський держ. ун-т. Суми, 2021. 247 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82703/5/diss_Lavryk.pdf.
3. Реформування житлово-комунального господарства. Дата звернення: 10.01.2022. URL: <https://is.gd/GtYyHz>.

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Хоменко Ігор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Семенець-Орлова Інна

д. держ. упр., професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1983-4617>

В умовах стрімкого технологічного розвитку та зростаючої залежності суспільства від інформаційних технологій, питання кібербезпеки національної інфраструктури стає вельми актуальним і стратегічно важливим. Забезпечення надійного функціонування критичних систем, таких як енергетика, транспорт і фінансовий сектор, вимагає не лише технічних заходів, але й відповідної ролі публічного управління. У цьому контексті важливо розглянути, як урядові структури сприяють створенню ефективних стратегій, регулюванню, та

співпраці для забезпечення стійкості та безпеки національної кіберінфраструктури.

Так, доцільно звернути увагу на те, що основні аспекти ролі публічного управління в забезпеченні кібербезпеки національної інфраструктури включають:

- *створення стратегій та політик кібербезпеки*: урядові органи мають розробляти стратегії та політики з кібербезпеки, які визначають основні цілі, завдання та пріоритети в галузі кіберзахисту. Ці стратегії повинні враховувати конкретні виклики, які виникають у зв'язку з розвитком технологій та змінами в кіберзагрозам;

- *регулювання та стандартизація*: урядові агентства можуть встановлювати стандарти та нормативи щодо кібербезпеки для організацій, що обслуговують критичні інфраструктури. Регулювання допомагає забезпечити виконання необхідних заходів з кібербезпеки та створює базові стандарти для захисту важливих систем [2];

- *обмін інформацією та співпраця*: публічне управління сприяє обміну інформацією між різними секторами та агентствами. Співпраця між урядовими структурами, приватним сектором та академічною галуззю дозволяє вчасно виявляти та вирішувати кіберзагрози;

- *розвиток кадрів*: урядові органи повинні стимулювати розвиток кваліфікованих кадрів у галузі кібербезпеки. Це може включати надання навчань та підтримки для фахівців з інформаційної безпеки;

- *критична інфраструктура*: уряд повинен активно захищати та моніторити критичні інфраструктури, такі як електроенергетика, водопостачання, транспорт і комунікації, оскільки їх вразливість може мати серйозні національні наслідки [3];

- *заохочення інновацій*: урядові структури можуть сприяти розвитку та впровадженню інновацій у галузі кібербезпеки, а також підтримувати дослідження та розробки, спрямовані на покращення захисту від кіберзагроз;

- *реагування на інциденти*: публічне управління повинно мати ефективні механізми реагування на кіберінциденти, включаючи плани екстреного реагування та відновлення після атак [1].

Підсумовуючи, варто констатувати, що загальна мета полягає в створенні комплексної та координованої системи управління кібербезпекою, яка забезпечить ефективний захист національної інфраструктури в умовах постійно зростаючого обсягу кіберзагроз. Роль публічного управління в забезпеченні кібербезпеки національної інфраструктури полягає в розробці та впровадженні стратегій кібербезпеки, встановленні стандартів, сприянні обміну інформацією та співпраці між різними секторами. Уряд відіграє ключову роль у захисті критичних інфраструктур, створенні ефективних механізмів реагування на кіберінциденти та стимулюванні розвитку кваліфікованих кадрів. Забезпечення кібербезпеки вимагає комплексного підходу та тісної співпраці між урядом, приватним сектором та академічною галуззю.

Список використаних джерел:

1. Азаров С.І., Сидоренко В.Л., Єременко С.А., Прусський А.В., Демків А.М. Захист критичної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій : монографія; за заг. ред. П. Б. Волянського. Київ, 2021. 375 с.
2. Бобро Д.Г., Іванюта С.П., Кондратов С.І., Суходоля О.М. Організаційні та правові аспекти забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури України. К. : НІСД, 2019. 224 с.
3. Єрменчук О.П. Складові національної інфраструктури. *Науковий вісник ДДУВС*. 2017. № 4. С. 109-115.

**МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ВИТРАТ БЮДЖЕТУ
М. ХАРКОВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Шелест Олексій

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, , Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

За рахунок коштів бюджетів територіальних громад здійснюється фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту. Тому кожен орган місцевої влади повинен мати власні фінансові ресурси, які будуть достатніми для виконання своїх повноважень. Для міцності бюджетів територіальних громад потрібно достатній обсяг фінансових ресурсів, який забезпечить виконання як власних, так і делегованих повноважень. Бюджетна децентралізація дозволила побудувати нову стимулюючу модель фінансового вирівнювання податкоспроможності територій та запровадила нові підходи у взаємовідносинах державного бюджету з місцевими бюджетами. В період воєнного стану проблема збільшення надходжень бюджетів територіальних громад є пріоритетним напрямом трансформаційних змін бюджетних відносин.

З початком повномасштабної російсько-української війни, розв'язаної на території України, бюджети територіальних громад стикнулися з важкими випробуваннями, що супроводжуються трансформацією бюджетної політики, оновленням бюджетного процесу, переосмисленням підходів до використання фінансового потенціалу територіальних громад.

Бюджети самоврядування виступають гарантами дотримання державних соціальних стандартів; забезпечують надання якісних адміністративних, соціальних, житлово-комунальних та інших послуг громадянам; здійснюють фінансування закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення, культури, фізкультури та спорту, молодіжних програм та програм розвитку житлово-комунального господарства, поліпшення житлових умов [1].

У період воєнного стану, наслідки якого негативно вплинули на економічне та соціальне середовище, надзвичайно важливим стає стабільність, результативність і ефективність бюджетної системи, як необхідної умови перетворення бюджетно-боргових та фінансово-інвестиційних процесів.

Сукупність цілеспрямованих дій щодо адаптації бюджетного законодавства до умов воєнного стану, а саме оперативного реагування на потреби фінансового забезпечення територіальної оборони, захисту безпеки населення та функціонування бюджетної сфери та комунальних підприємств, стосуються: регламенту бюджетного процесу щодо формування, виконання та звітності місцевих бюджетів; нормування процедури погоджування із використанням системи електронної взаємодії документів щодо складання планів використання бюджетних коштів, кошторисів, планів асигнувань; затвердження та внесення змін до місцевих бюджетів, міських (цільових) програм; здійснення розподілу та перерозподілу трансферів з державного та місцевих бюджетів; уточнення Порядку та умов надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми відновлення України та на відновлення об'єктів критичної інфраструктури [2]; скорочення низки трансфертів місцевим бюджетам з державного бюджету та переспрямування залишків субвенцій на заходи територіальної оборони, задоволення продовольчих потреб цивільного населення.

З метою ефективного використання бюджетних коштів на державному рівні впроваджено ряд заходів, спрямованих на збереження фінансового потенціалу держави під час війни.

Планові показники звітного року виконані на 90,3%. Дані кошти спрямовані на виконання:

- «Програми розвитку і реформування житлово-комунального господарства м. Харкова на 2011-2025 рр.» – 5 227,0 млн. гривень;
- «Програми підтримки житлово-будівельних кооперативів, об'єднань співвласників та управителів багатоквартирних будинків в місті Харкові на 2022-2027 рр.» – 25,3 млн. гривень;
- «Програми поводження з домашніми тваринами та регулювання їх чисельності у м. Харкові на 2018-2022 рр.» – 14,9 млн. гривень;
- «Програми інформатизації Харківської міської ради на 2013-2025 роки» – 205,4 тис. гривень;
- «Міської програми спортивних іміджевих проектів на 2013-2025 роки» – 168,1 тис. гривень.

На забезпечення діяльності підприємств комунального господарства міста у бюджеті Харківської міської територіальної громади на 2022 року передбачено 3 494,5 млн гривень, з яких протягом звітного періоду спрямовано 3 138,8 млн гривень, що становить 89,8% від планових показників.

Варто також звернути увагу на проєкт Державного бюджету 2023, згідно з яким загальний обсяг фінансового ресурсу місцевих бюджетів на 2023 рік

становитиме «571,3 млрд. грн., в тому числі: доходи місцевих бюджетів – 389,6 млрд. грн., трансферти з державного бюджету – 181,7 млрд. грн.» [3].

Ключові зміни бюджетного та податкового законодавства дозволили відрегулювати доходи і видатки державного та місцевого бюджетів, оптимізувати галузеву структуру економіки, виконати бюджетні програми, спрямовані на подолання та пом'якшення наслідків воєнних дій.

Трансформаційні перетворення бюджетної політики в умовах воєнного стану надали можливість на місцевому рівні вирішити існуючі питання соціального та економічного розвитку територіальних громад. ефективного виконання місцевих бюджетів, фінансового забезпечення управлінських рішень, пов'язаних з безперервним функціонуванням галузей і сфер міської інфраструктури, комунальних підприємств, установ та закладів бюджетної сфери.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevihbyudzhativ-u-period-voennogo-stanu-252>.

2. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на відновлення об'єктів критичної інфраструктури в рамках спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку проєкту « проєкт розвитку міської інфраструктури – 2». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1279-2022-%D0%BF#Text>.

3. Трансформація бюджету Харківської міської територіальної громади під час війни. Інформаційно-аналітичні матеріали / Т.Д. Таукешева, Г. В. Даудова та ін. Харків: КП «Міська друкарня». 2023. 135 с.

ВПЛИВ ФАКТОРІВ НА ВИБІР ПРІОРИТЕТІВ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ярошенко Ігор

кандидат економічних наук, старший дослідник, завідувач
відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН
України, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7107-5550>

Семигуліна Ірина

кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник відділу
макроекономічної політики та регіонального розвитку

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН
України, м. Харків, Україна

доцент кафедри менеджменту

Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-3322>

Протягом останнього десятиліття в Україні активно впроваджується реформа децентралізації, що сприяло розширенню можливостей українських територій для саморозвитку, формування їх власних конкурентних переваг та формування сучасної політики управління просторовим розвитком. Водночас, наслідки функціонування країни в умовах воєнного стану, а також гострий запит суспільства на повоєнне відновлення усіх територій, актуалізують питання більш тісної взаємодії місцевого самоврядування із регіональною і державною політиками в процесі їх реалізації. Вже зараз спостерігається тенденція до часового поєднання централізованих та децентралізованих підходів в системі управління відновленням України і її територій, зокрема територіальних громад, для подолання створених війною наслідків глибокої кризи в усіх сферах життєдіяльності суспільства й забезпечення подальшого ефективного просторового розвитку країни.

Таким чином, у такий складний для України час, виникає нагальна потреба переосмисленні напрямів і пріоритетів державної, регіональної та місцевої політики управління просторовим розвитком територій, як у тісному взаємозв'язку між собою, такі з усіма іншими зацікавленими суб'єктами її розробки й реалізації, що має на меті врегулювання та виправлення наслідків, спричинених військовими діями, відновлення усіх сфер життєдіяльності країни та її територій, формування необхідної бази для подальшого забезпечення сталого розвитку, і це набуває все більшої актуальності [1].

Одними із основних факторів впливу на реалізацію цього процесу виступають існуючі вже сьогодні, як наслідок військової агресії, в середині

країни значні диспропорційності у поточному стані безпекового, економічного, соціального, екологічного, інфраструктурного, управлінського та інших видів розвитку різних за ознаками територій, територіальних громаді їх частин, що безпосередньо впливають на першочерговість вибору напрямів та пріоритетів, які також є відмінними, зважаючи на масштабність і особливість проблем, особливо що потребують вирішення в умовах воєнного та повоєнного стану [2].

Не менш значущим фактором при виборі пріоритетних напрямів просторового розвитку громад і територій виступає доцільність узгодження їх індивідуальних векторів розвитку із засадами державної і регіональної політик, основні завдання яких відповідають сучасним викликам країни в умовах воєнного стану, знайшли відображення в Урядовому десятирічному плані відновлення України [3] та Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [4]. Перспектива їх реалізації є узагальненням цілеспрямованої і об'єднаної політики відновлення країни й усіх її територій задля побудови сильної європейської держави на умовах гарантування загальної безпеки та стійкого соціально-економічного зростання.

План відновлення розглядає прискорений сталий розвиток України, потребує значних фінансових та інших ресурсів та розрахований на підтримку всього світу. Серед пріоритетних для досягнення результатів виділяються [3]: безпекова складова, передбачає посилення інституційної спроможності держави, широку цифровізацію, зміцнення безпеки та оборони; екологічна складова, направлена на відновлення чистого та захищеного середовища, енергетичну незалежність та зелений курс; бізнесова складова на умовах партнерства, розглядає розвиток та поліпшення умов для бізнес-середовища, забезпечення конкурентного доступу до капіталу, інтегрування до Євросоюзу; економічна складова як забезпечення макрофінансової стабільності, розвиток секторів економіки з доданою вартістю, розширення та інтеграція логістики з ЄС; соціальна складова в умовах відновлення, включає відновлення та модернізацію житла та інфраструктури, оновлення соціальної інфраструктури, розвиток системи освіти, модернізацію системи охорони здоров'я, розвиток культури та спорту, забезпечення ефективності соціальної політики.

Удосконалення державної регіональної політики розвитку громад і територій в Україні з урахуванням викликів, пов'язаних із військовою агресією, передбачає зміни в питаннях стратегічного планування, фінансування, інституційної підтримки, моніторингу, визначення функціональних типів територій. Серед пріоритетів в рамках реалізації документу виділяються [4]:

- розвиток безпеки, на основі формування всебічної державної політики згуртованості, впровадження широкої цифровізації;

- екологічний розвиток, що передбачає створення ефективної системи збереження довкілля, адаптацію регіональної економіки та середовища проживання людини до змін клімату тощо;

- розвиток бізнесу та партнерства, на основі розширення конкурентних можливостей територій, формування правової бази з урахуванням європейських пріоритетів, запровадження дієвих інструментів державної підтримки міжрегіональної інтеграції, міжрегіональних програм і проєктів тощо;

- економічний розвиток, направлений на поліпшення ресурсного забезпечення територій, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення територіальної диференціації розвитку;

- територіальне відновлення, а саме визначення та ідентифікація територій, що потребують особливої уваги з боку держави, реалізація на цих територіях необхідних програм та проєктів регіонального розвитку, встановлення спеціальних механізмів державної підтримки;

- соціальний розвиток, розглядає стимулювання місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу територій для створення повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей.

Використання методів аналізу та узагальнення, на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків впливу організаційних факторів на вибір пріоритетів просторового розвитку територіальних громад, зокрема в умовах повоєнного відновлення України, дозволяє виділити найбільш актуальні з них: безпека життя; екологічні заходи; створення сприятливих бізнес-умов; багаторівневе партнерство; територіальне співробітництво; економічний розвиток; відновлення інфраструктури та сфери ЖКГ; соціальне забезпечення.

Виділені за результатами дослідження пріоритетні напрями просторового розвитку територіальних громад і територій є доцільними при розробці методичного забезпечення з цього питання, особливою період повоєнної відбудови країни, зокрема при виборі програм і проєктів з урахуванням відповідності визначеним пріоритетам, формуванні ефективних управлінських рішень щодо відновлення і просторового розвитку [5].

Список використаних джерел:

1. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Пропозиції до законодавчого забезпечення щодо напрямів просторового розвитку територіальних громад різних видів в Україні. *Бізнес Інформ.* 2023. № 6. С.81-87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-81-87>.

2. Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В., Полякова О.Ю., Іванова О.Ю. Класифікація територіальних громад в Україні як інструментарій результативного публічного управління просторовим розвитком. *Проблеми економіки* 2023. № 2. с.129 – 140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-129-140>.

3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20>.

5. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. (2022). Програмно- проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 352–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Яценко Роман,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Кузьменко Ганя

PhD в галузі публічного управління та адміністрування

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

В сучасному світі управління кризовими ситуаціями в публічному секторі є важливою складовою діяльності урядових організацій у забезпеченні безпеки, влади та благополуччя громадян. Відповідно до найкращих практик управління кризами, ефективні стратегії передбачають системний та детальний підхід до попередження, реагування та відновлення після кризи. Цей контекст вимагає розробки та впровадження комплексних кризових планів, ефективної комунікаційної стратегії, міжагентурної взаємодії, а також соціальної та психологічної підтримки [2]. Зважаючи на значущість ефективного управління кризовими ситуаціями в публічному секторі, існує кілька ключових стратегій, які грають важливу роль у підготовці, реагуванні та відновленні під час кризових подій, зокрема:

1. Попередження та підготовка:

- ризик-аналіз та прогнозування – систематичний аналіз можливих ризиків і прогнозування потенційних загроз для визначення пріоритетних напрямків дій;

- тренування та симуляції – регулярне проведення тренувань та симуляцій, що дозволяють перевірити готовність влади та персоналу до реальних кризових ситуацій [3].

2. Ефективна Комунікація:

- планування комунікаційних стратегій – створення чіткої та зрозумілої стратегії комунікації для інформування громадськості та інших зацікавлених сторін;

- використання засобів масової інформації – раціональне використання телебачення, радіо, соціальних мереж та інших каналів для поширення актуальної інформації.

3. Міжагентурна Координація:

- створення центрів управління кризовими ситуаціями – формування центрів, де представники різних агентур можуть координувати зусилля та обмінюватися інформацією;
- партнерства з приватним сектором та громадськістю – взаємодія з приватним сектором та громадськими організаціями для ефективного реагування на кризові ситуації.

4. Соціальна підтримка:

- психологічна допомога та соціальна реабілітація – забезпечення психологічної підтримки для постраждалих та їхніх сімей;
- запровадження програм соціальної реабілітації – для відновлення звичного способу життя [1].

5. Відновлення та аналіз:

- оцінка збитків та потреб – проведення детальної оцінки збитків для ефективного розподілу ресурсів;
- планування стратегій відновлення – розробка стратегій для відновлення економічної активності та соціальних систем.

Отож, враховуючи зазначене, можна вважати, що ці стратегії мають мету не лише долати негайні наслідки кризи, але й створювати устійке та гнучке середовище для подальшого розвитку суспільства в умовах невизначеності та ризику. Управління кризовими ситуаціями в публічному секторі визначається комплексом стратегій, спрямованих на попередження, реагування та відновлення в умовах непередбачуваних викликів. Забезпечення безпеки та благополуччя громадян вимагає ефективної координації між різними рівнями влади, використання інноваційних комунікаційних стратегій, співпрацю з приватним сектором та громадськістю, а також ретельне планування відновлення після кризи. Ці стратегії мають на меті не лише нейтралізацію негайних наслідків кризових ситуацій, але й побудову стійкого та адаптивного суспільства в умовах нестабільності та ризику.

Список використаних джерел:

1. Антикризові стратегії в державному управлінні : метод. рек. авт. кол.: В.В. Корженко, Н.М. Мельтюхова, Н.С. Миронова та ін. К. : НАДУ , 2008. 52 с.
2. Геєць В.М. Державне управління в умовах світової кризи системного характеру: контекст змін. *Вісник Державної служби України*. № 2, 2011. С. 30-43.
3. Мельтюхова Н.М. Організаційні кризи в системі державного управління: виникнення, розвиток, подолання. *Державне будівництво: Електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 2. С. 10.

**СЕКЦІЯ 6
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**DEVELOPING CREATIVITY TO INCREASE BUSINESS
COMPETITIVENESS**

Osypova Yevheniia

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Modern society, which is forced to act in the context of rapid acceleration of all socio-economic processes, assigns a special role to the creativity of each subject: this property allows to successfully solve social, environmental, economic and cultural problems. The industrial era of society is becoming a thing of the past. In modern conditions, society is undergoing significant economic and social changes. People today are more engaged in writing computer programs and scientific research. Intellectual property is becoming the main field of economic activity, and the human brain is becoming the main tool. Increasing competition between manufacturers requires the generation of new ideas that should become the basis for developing innovative changes to create or strengthen the company's competitive advantages. Creating innovative opportunities for the development of enterprises is the key to a strategy for successful competition in various global markets. In such conditions, creativity helps to achieve the best results. Today, «ideas» are the new economy, their creation is the main production, and creativity is an integral part of human life.

Joe Guilford defines the parameters of creativity as [1]:

- the ability to identify and define a problem;
- the ability to generate a large number of ideas;
- flexibility - the ability to produce a variety of ideas;
- originality - the ability to respond to stimuli in a non-standard way;
- ability to improve an object by adding details;
- ability to solve problems, i.e. the ability to analyze and synthesize.

The development of modern business models requires a partnership of creative individuals rather than a relationship between management and subordinates, and their goals acquire a pronounced non-economic component. Such an association has come to represent a new type of business - creative business. Creative business organizes its activities not on the basis of orders from the head, majority decisions, or even consensus, but on the basis of internal coherence of employees' guidelines and aspirations. The fact that more people than ever are earning a living from creative

work is becoming crucial for our era [2]. For the first time, the motives of activity are higher than its incentives. An organization built on the unity of worldviews and values of its members, knowledge management, which is replacing the former scientific management of the industrial era, is becoming the most harmonious and dynamic form of production community.

Creative businesses differ from traditional types in the following ways [3]:

- Its activities are in line with the internal aspirations and ideals of the creators and the principles of economic feasibility. As a rule, the desire to realize the creative potential accumulated earlier, to develop and organize the production of a fundamentally new service, product, or information prevails. With the development of business, this strong motive is complemented by the desire to create a business as a social structure;

- It is built around a creative personality that guarantees its sustainability and prosperity. The success of owners is not due to control over the majority of the capital of their firms and companies, but to the fact that they, as business founders, become the main manifestation of their creative capabilities, bear responsibility for it, personifying in the eyes of society the social and production organism they have created;

Such business entities shape the current economic conditions of the market. Their products usually consist of qualitatively new knowledge-intensive goods or services. In most cases, creative business does not take the form of diversified firms and conglomerates, maintaining the narrow specialization that was envisaged when they were created. While radically changing the face of modern business, it does not deny the old organizational forms. Creative business goes beyond the classical industrial company and resists centralized structures; it is able to develop using internal sources and has the ability to constantly transform, giving rise to new business structures.

The global economy is also witnessing a transformation of business structures, an increase in the role of creativity in the development and implementation of planned business processes, and the intensive formation of integrated corporations as a result of mergers and acquisitions to concentrate capital and strengthen competitive positions in sales markets. At the same time, creative small businesses are being actively formed that use an innovative style of business process management.

References:

1. Pakulina A., Bielohlazova K., Pakulina H. Development of the creative economy in the face of the global crisis. *Priazovsky Economic Bulletin*. Vol. 31. 2019. pp. 76 – 82. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/15.pdf
2. Cullen John B. Praveen International Business and multinational company. Taylor & Francis e-Library, 2009. 501p.
3. Loshkovskaya K. Trends of development creativity in context of international business. *Effective economy*. Vol. 3. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2860>

METHODOLOGICAL PROBLEMS OF THE ORGANIZATION OF SAMPLED MARKETING OBSERVATIONS

Pylypenko Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Faculty of Economics economics, marketing and business administration State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3096-2377>

Even during the war, the study of consumer preferences remains an important question for many companies. The relevance and significance of this issue is only deepened by the drop in incomes of some segments of the population and the crisis of purchasing power. Thus, when spending money to understand consumer preferences, business and enterprise leaders want results that adequately reflect reality. However, sometimes the results of marketing research do not reflect the real situation on the market. This means that planned activities will not bring sufficient income, and capital investments in market novelties or product range updates will not pay off.

Methodological problems of organizing marketing research in the FMCG markets ("fast moving consumer goods" - market of goods of mass demand, widespread use, mass market) are described in separate works devoted to both marketing and social research. This similarity is due to the fact that the methods used in these studies are the same as the methods of marketing research of mass market consumers, and the processing of the results also requires the use of statistical tools. Sociologists also note the problems of conducting social research, for example, incorrect questions in questionnaires [1, p. 69, p. 87; 2, p. 69-79] and the presence of subjective judgments of respondents and researchers.

Methodological problems of marketing research organization in FMCG markets are explained as follows:

1) data complexity. Despite the sometimes simple, at first glance, methods of obtaining it, such as surveys, marketing research can contain a huge amount of data that is often not easy to filter and organize. Marketing research results can include data from a variety of sources, such as surveys, social media, behavioral analytics, and more. Interpretation of these data requires analytical skills and the ability to highlight significant dependencies;

2) significant dependence of the results on the personal characteristics of consumers of products and services (the so-called "personalization of needs");

3) the dependence of research results on the degree of representativeness of the sample, insufficient sample size or errors in its formation. Samples that are formed during many types of consumer research should reflect the characteristics of the entire general population under investigation; in this case, the sample is representative, and the research results obtained on the sample can be generalized to the entire general population with a certain selected reliability without significant distortion;

4) the use of analytics and the results of processing a large array of data (big data) to form future trends and more accurate forecasting. Improper data processing, the use of inadequate methods in the processing of statistical data will lead to drawing false conclusions from the study.

5) Subjectivity and prejudice of both respondents and researchers.

The main method of collecting information in marketing research is interviewing respondents (most often - questionnaire). The quality of the obtained data and their reliability depend not only on the representativeness of the sample of respondents, but also on the quality of the formulated questions in the questionnaire. [3, 4]. And this means that the development of the questionnaire (survey letter) and the formulation of questions should be approached responsibly and creatively, the question should be evaluated from the point of view of the respondent, think about the fact that the question does not contain any extraneous unwanted context and association, will be clearly understandable for the respondent and, at the same time, the formulation of the question should allow obtaining consistent information, on the basis of which it will be possible to form an effective management decision that meets the goals of the study.

Often, surveys involve rating objects (trademarks, product qualities by importance for the consumer, etc.). In this case, it is important to make the respondent understand the orientation of the assessment. Therefore, it is necessary to form a system of indicators with obligatory indication of stimulator indicators (indicators whose growth is evaluated positively) and destimulators (for which it is desirable to decrease the values of the indicator. As a rule, such a destimulator indicator is the price or unavailability of the product in trade network). The construction of such a clear, well-thought-out evaluation system is important not so much for the respondent as for the researchers, since at the stage of processing and evaluating the received information, it is important to obtain clear, uncontroversial conclusions that constitute the purpose of the study.

When preparing and conducting the questionnaire, it is very important that the expert (respondent) correctly understands the content of the question and will be able to give an objective, adequate answer to the question, which will reflect his understanding of the essence of the question. [5].

A rather widespread mistake in surveys is that respondents often give socially expected answers that positively characterize the respondents themselves.

A common cause of errors in data processing is the use of inadequate statistical methods, which can lead to incorrect conclusions from correctly collected data. In practice, indicators of growth rates and growth rates are often confused, cumulative data obtained by cumulative totals are used instead of simple growth or growth rates, some types of averages are replaced by others, non-comparable data (consumer groups or panels) are compared, and data on samples from incompatible populations are averaged. Such a substitution of concepts is especially common in studies related to socially significant, painful, or triggering phenomena.

Inconsistencies in the data can complicate the analysis and conclusions of the study and require additional analysis to clarify the inconsistencies. It is better to remove atypical respondents from the sample (group), which will allow to obtain results that are more typical for the mass market (if it corresponds to the strategic orientation of the enterprise's market behavior). For example, in conducting a survey on the preferences of consumers of sausage products, atypical respondents may be those supermarket buyers who state in the survey that they do not consume processed meat at all or vegetarians. Of course, when processing questionnaires, such respondents should be removed from the group and, if necessary, conduct a separate study of the preferences of such narrow groups of consumers in the segment.

Incorrect analysis of the collected data can also be due to the researcher's inexperience or his bias, trying to get the planned result, to confirm this or that hypothesis, or simply incorrect processing of the data itself. The researcher's own perception and preferences (researcher subjectivity) can affect the interpretation of the data, which leads to distortion of the research results. The influence of subjectivity in standardized surveys is manifested in misunderstanding, different interpretation of terms by respondents, which stems from different levels of education or can be caused simply by the inattention or haste of the respondent, i.e., the human factor.

The methods, the application of which will increase the trust in the results of marketing research, are: increasing the internal and external validity of the research data, avoiding subjectivity, prejudice of the researcher; formation of samples taking into account the rules for ensuring their representativeness; correct construction of questionnaires (survey letters) used in surveys, avoidance of biased and contrived questions, etc.

References:

1. Povidajchyk O., Zhilenko R. Methods of research in social work: study guide. Uzhgorod: publishing house "OUTDOOR-SHARK", 2018. 164 p.
2. Bhattacherdzhi A., Sytnyk N. I. Research in social sciences: theory and practice. URL: file:///D:/Downloads/Social_Science_Research_Ukrainian-1.pdf
3. Reshetilova T.B., Dovgan S.M. Marketing research: textbook. Electron.text.data. Dnipropetrovsk, National Mining University, 2015. 357 p. URL: <https://cutt.ly/7wbK02Fj>
4. Demchenko M.V. Quantitative methods of studying consumer needs and behavior in the context of modern marketing communications. Communications and Communicative Technologies. Vol.19. 2019. C. 41-47. URL: <https://core.ac.uk/reader/229300420>
5. ESOMAR Directive: how to conduct research. URL: <https://www.uam.in.ua/rus/standarts>

RISKS OF VIOLATION OF PROFESSIONAL ETHICS OF ACCOUNTANTS AND AUDITORS IN THE CONDITIONS OF WAR AGAINST UKRAINE

Semenova Svitlana

Ph. D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7250-7482>

War always creates negative situations and gives rise to a number of complex social, political and economic problems. The conditions of the war in Ukraine, caused by unjustified aggression on Russia, will significantly affect the activities of business entities, in particular, the professional activities of accountants and auditors who are responsible for the financial reporting of enterprises and the assessment of their financial activities. The concept of professional ethics is fundamental to any profession, including accountants and auditors. Ethics plays an important role in ensuring trust and maintaining transparency of financial and non-financial integrated reporting, which is extremely important in conditions of war and geopolitical instability. Ukraine has witnessed serious challenges to its national security, and this situation creates specific risks of violation of professional ethics in the work of accountants and auditors. Let's consider the risks that cause and are associated with possible violations of the professional ethics of accountants and auditors in the conditions of the war against Ukraine.

In the conditions of war in Ukraine, accountants and auditors may face pressure from customers of professional services in the field of accounting and reporting, auditing, consulting, business owners, employers, managers, authorities, or who may try to change financial statements or hide actual financial results. In particular, in the part of information disclosure in matters of social responsibility of business, cooperation or involvement with the aggressor country. This may violate professional ethics, which requires independence and objectivity in work. Another serious threat is financial fraudsters who can use the military conflict to commit financial fraud. Accountants and auditors must be especially careful and objective in their work to avoid supporting illegal actions or facilitating financial manipulation. It is also important to consider moral aspects in the work of accountants and auditors in wartime. For example, they may be faced with a choice between supporting their own country and preserving their professional integrity. It is important to consider that professional ethics impose an obligation to adhere to standards and maintain public trust. Changes in rules and legislation, as well as the peculiarities of the application of accounting approaches in emergency situations in wartime, in particular, regarding the assessment of business continuity and so on, require accountants and auditors to use professional judgment and are an additional source of risk to compliance with professional ethics. In addition, the ongoing war may require changes to tax, financial

and accounting legislation. These changes can be a source of risk for accountants and auditors, as they must comply with the new rules and determine their impact on financial statements.

The risk of improper use of financial resources should be mentioned separately. War conditions can contribute to an increase in unscrupulous financial practices, such as money laundering and corruption. Accountants and auditors must be prepared to detect and report such violations, despite possible pressure from influential people. In the conditions of missile attacks on civilian objects by a terrorist country and constant cyber attacks, the risks of losing documents and information are increasing. War can lead to physical destruction and loss of enterprise documentation, which is key to auditing and accounting. This can make it difficult to conduct an audit and perform accounting work, compile and submit reports. Psychological stress that accompanies accountants and auditors working in Ukraine in wartime conditions experience significant psychological stress due to fears for their own safety, uncertainty and instability of the situation. This represents an additional source of risk that may affect the quality of their work and their ability to adhere to professional standards.

In order to reduce and prevent the risks of violation of professional ethics in the conditions of war in Ukraine, it is necessary to take measures to strengthen the independence of accountants and auditors, who must remain impartial in their work, not be subject to pressure or influences that may affect their objectivity. An important role is played by professional organizations that can actively promote the means of preserving ethical standards among their members and provide assistance in solving ethical issues, promote compliance with ethical standards, and raise the awareness of professionals. Accountants and auditors must be aware of the risks and skills of managing them in wartime, including training in ethics and situations arising in conflict zones. It is important to strengthen control and internal audit mechanisms to prevent financial fraud and abuse.

In wartime, the professional ethics of accountants and auditors play an extremely important role in maintaining financial trust and integrity. They must remain independent, adhere to ethical standards and be conscientious. Thanks to these measures, accountants and auditors will be able to maintain a high standard of professional ethics during the war and contribute to ensuring honesty and trust in the financial sphere in Ukraine.

References:

1. Semenova S. M., Shpyrko O. M., Ziabchenkova H. V., Kuzmenko O. P. (2021) "Risks in the System of Accounting and Financial Statements". *Business Inform.* 10. 290–297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-290-297> (дата звернення 18.10.2023).
2. Korol S.Ya., Semenova S.M., Courbet M.A. (2022). Implementation of reporting on sustainable development in Ukraine: status and prospects in the context of European integration. *Business-Inform*, 2022. No. 1. С. 294–301. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-294-301> (дата звернення 18.10.2023).

3. Fomina O., Romashko O. Semenova S. (2022). Professional ethics of accountants: its features and problem aspects of observing ethical principles. *Economy and society*. Vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42> (дата звернення 18.10.2023).

СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО СТАНУ

Бабюк Ірина

здобувач другого магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Науковий керівник: Худолій Любов

д.е.н., професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Актуальність теми дослідження зумовлюється тим, що для забезпечення економічного зростання країни, покращення життя населення та ефективного функціонування банківської системи необхідно активно розвивати банківське кредитування, у тому числі й споживче. Зважаючи на війну та економічні проблеми в Україні переважна більшість населення не має можливості купувати товари, які призначені для тривалого використання за власні кошти. Натомість вітчизняні банки, збільшивши відсоткові ставки через значні ризики, призупинили темпи споживчого кредитування та надають кредити лише на купівлю деяких видів товарів. Тому важливим завданням є вдосконалення споживчого кредитування, впровадження на практиці ефективного управління кредитними операціями на основі збалансованого проведення активно-пасивних операцій та запровадження фінансових технологій в цій сфері.

За офіційними даними НБУ за перший квартал 2022 року обсяг виданих споживчих кредитів становив близько 269,76 млрд. грн., на кінець року цей показник знизився на 30 млрд. грн. і склав 239,26 млрд. грн. При цьому питома вага непрацюючих кредитів (NPL) досягла 32%, тоді як на початок 2022 року вона складала лише 6,8%. На кінець 2022 року портфель валютних споживчих кредитів становив близько 24,9 млрд. грн., однак 97% з них на суму 24,19 млрд. грн. визнані як непрацюючі. Портфель споживчих кредитів в гривні становив близько 214 млрд. грн., з яких проблемні кредити склали 24% [1].

Проаналізуємо динаміку споживчого кредитування за 2018-2023 роки, з яких 2023-прогнозований (рис. 1). Як свідчить фінансова звітність НБУ, загальні обсяги споживчого кредитування різко впали після початку війни. Як бачимо з наведеного рисунку, обсяг споживчого кредитування з 2018 року до 2021 року зріс на 26,8%, а починаючи з 2022 року він скоротився на 12%, а за прогнозом

Національного банку України у 2023 році цей обсяг може скоротитися на 6,2%, порівняно з 2022 роком, а порівняно із довоєнним 2021 на всі 17% [2].

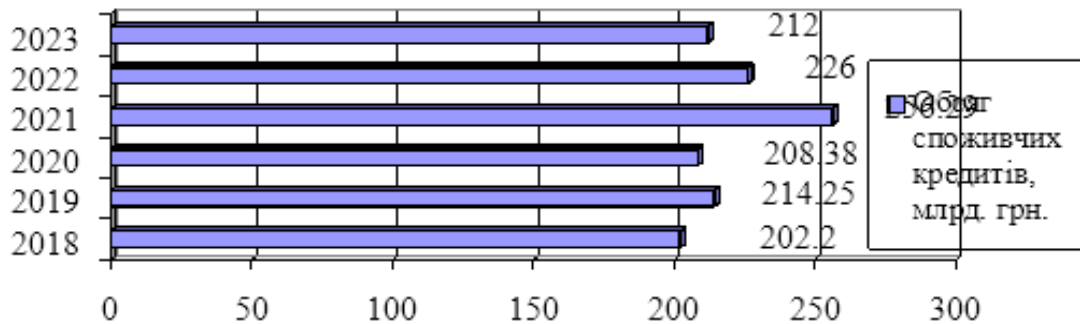


Рис. 1. Динаміка споживчого кредитування населенню за 2018-2023 р.
Джерело: [1]

Протягом 2023 року банківські установи України поступово намагаються відновити пропозицію споживчого кредитування. Так, банки почали відновлювати деякі види кредитування фізичних осіб, при цьому пом'якшуючи вимоги, які висуваються до позичальників, та збільшувати ліміти на картках фізичних осіб і ліміти максимальних сум споживчих кредитів.

Обсяги споживчого кредитування будуть об'єктивно відновлюватися по мірі завершення війни чи деокупації територій, бо кошти будуть потрібні населенню на відновлення знищеного чи пошкодженого майна домогосподарств. Зниження відсоткових ставок по цьому виду кредитування позитивно відіб'ється на попиті на кредити. Оскільки споживче кредитування – джерело отримання доходів і прибутків банків, то вони також будуть заінтересовані у відновленні обсягів споживчого кредитування. Ресурсна база банків, сформована за період війни, дозволить покрити значною мірою потреби позичальників. Сприяти розширенню пропозиції може впровадження умов відповідального кредитування банківськими установами шляхом встановлення граничних розмірів процентних ставок, зниження їх по мірі зниження облікової ставки НБУ, зменшення надмірного боргового навантаження на одного споживача, детальнішої оцінки позичальника та, можливо, запровадження додаткових штрафних санкцій за порушення вимог.

Список використаних джерел:

1. Офіційні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Білявський Валентин

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-1524>

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише за умови, коли підприємство є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому працівники мають стратегічне мислення, застосовують підсистему стратегічного планування, що в перспективі дає змогу розробляти й використовувати інтегровану підсистему стратегічного планування, а також де поточна або повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Відсутність на підприємстві стратегічного планування має ряд недоліків:

- відсутність можливості враховувати зовнішні й внутрішні фактори, що формують зміни;
- відсутність можливості отримати необхідну базу для прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень;
- неможливість забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів;
- відсутність чітко сформульованої місії підприємства;
- для підприємства не розроблена стратегія його функціонування й розвитку;
- керівництво не підпорядковує всю діяльність підприємства досягненню стратегічних цілей тощо.

З метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується розробити стратегію оптимізації ресурсів (ресурсозбереження). Під стратегією ресурсозбереження слід розуміти певний комплекс принципів й факторів (методів та заходів, що забезпечують зниження витрат сукупних ресурсів на одиницю корисного ефекту конкретного товару).

Стратегія ресурсозбереження передбачає сукупність заходів для ощадливого й ефективного використання усіх факторів виробництва, загальна властивість яких складається в потенційній можливості їхньої участі у виробництві (виробничі ресурси) й у споживанні (споживчі ресурси). Ресурсозбереження означає використання усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, природних, фінансових тощо) для вирішення задач економічного й соціального розвитку.

Впровадження стратегії оптимізації ресурсів має забезпечити вирішення існуючих проблем та вдосконалити роботу підприємства загалом.

Зокрема, стратегія оптимізації ресурсів передбачає аналіз наявних ресурсів підприємства; проведення попередньої оцінки ефективності використання всіх ресурсів; аналіз факторів, що впливають на розраховану ефективність; виявлення причин, які могли спричинити зниження її ефективності; розробка планових показників, досягнення яких передбачається при упровадженні даної стратегії; визначення системи показників, за якими буде здійснюватися оптимальний набір ресурсів та визначення ступеню їх оптимальності.

Принципами розробленої стратегії повинні бути такі:

- збільшення частки ресурсозберігаючих технологій;
- аналіз використання ресурсів на всіх стадіях створення об'єкту;
- розвиток методів аналізу, прогнозування, оптимізації та стимулювання покращення використання ресурсів.

Зробивши аналіз використання ресурсів і визначивши ефективність їх використання за декілька років, необхідно вирішити проблему взаємодії цих ресурсів у процесі виробництва і питання їх найбільш оптимального сполучення.

Усі проблеми, пов'язані з виробництвом продукції на підприємстві, можуть бути розділені таким чином:

- проблема короткострокової мінімізації витрат;
- проблема короткострокової максимізації прибутку (визначення оптимальної кількості виробленого продукту);
- проблема довгострокової максимізації прибутку (з'ясування найбільш оптимальних розмірів підприємства).

Отже, необхідно розглянути процес виробництва у проекції довгострокового й короткострокового періодів.

Не викликає ніякого сумніву, що для виробництва продукції підприємству необхідна взаємодія усіх факторів або ресурсів виробництва, і жоден з них окремо не здатний виробити продукт й принести доход. Однак неможливо визначити, наскільки продукт зобов'язаний своїм створенням тому чи іншому фактору виробництва. Оскільки у процесі виробництва усі фактори безупинно взаємодіють між собою, доповнюють одна одну, а іноді й замінюють один одного з дотриманням визначеної пропорційності між ними. Особливо це стосується сфер торгівлі та надання послуг, тобто нематеріального виробництва.

Як уже говорилося, у довгостроковому аспекті підприємство здатне змінити кількість усіх ресурсів, які воно використовує [1]. Тому важливо розглянути, яка сукупність ресурсів дасть перевагу підприємству, якщо всі її ресурси є змінними.

На даному етапі дослідження, у фокусі знаходяться такі питання, як:

- Якою має бути сукупність ресурсів для виробництва (рівня обсягу продукції з найменшими витратами)?
- Яка сукупність ресурсів має максимізувати прибуток підприємства?

Правило найменших витрат дотримується в тому випадку, коли остання гривня, витрачена на кожен ресурс, дає однакову віддачу, тобто однаковий граничний продукт. Коли віддача усіх факторів є однаковою, то задача їхнього перерозподілу відпадає, тому що немає ресурсів, що приносять більший розмір доходу порівняно з іншим. Виробник знаходиться у стані рівноваги. У цьому стані досягається оптимальна комбінація факторів виробництва, що забезпечує максимізацію випуску продукції.

Щоб максимізувати прибуток, недостатньо мінімізувати витрати [2]. Існує безліч різних рівнів виробництва, при яких підприємство може виробляти продукцію із найменшими витратами. Але є один єдиний рівень обсягу виробництва, при якому максимізується прибуток. У цьому випадку необхідно, щоб граничні продукти усіх факторів виробництва у вартісному вираженні були відповідні цінам, чи щоб кожен ресурс використовувався до тої пори, доки його граничний продукт у грошовому вираженні не стане дорівнює його ціні.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності у рамках досліджуваної стратегії можливе в результаті розробки та реалізації організаційно-технічних заходів, в яких комплексно будуть задіяні фактори ресурсозбереження.

Список використаних джерел:

1. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2022. Вип. 52. С. 68–74.

2. Biliavska, Yu., Mykytenko, N., Romat, Ye., & Biliavskyi, V. (2023). Category management: Industry vs trade. *Scientific Horizons*, 26 (1), 129–150.

РЕКЛАМА ЯК РУШІЙНА СИЛА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Бойко Галина

к.т.н., доцент кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький,

Україна

ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-8773-5525>

Лужних Інеса

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький,

Україна

ORCID:<https://orcid.org/0009-0008-4255-346X>

Реклама, безумовно, виступає як потужна рушійна сила сучасного підприємництва, оскільки вона не лише створює унікальний ідентифікатор

бренду на насиченому ринку, а й сприяє його зростанню, стійкому розвитку та конкурентоспроможності. Вона є ключовим елементом для привертання уваги споживачів, стимулятором зацікавленості та бажанням придбати конкретний продукт чи послугу.

Завдяки рекламі підприємства можуть швидше досягати своєї цільової аудиторії, вирізняючись на фоні конкурентів і будуючи відносини зі споживачами на основі довіри та вірності. Вона допомагає підприємствам підтримувати активну взаємодію з клієнтами, реагуючи на їхні потреби та забезпечуючи високий рівень задоволення від покупок.

Завдяки цифровим медіа та онлайн-платформам, реклама стала більш доступною для малого та середнього бізнесу. Це дозволяє підприємствам залучати цільову аудиторію за допомогою соціальних мереж, контекстної реклами та пошукових систем, що стимулює їх зростання та розвиток у конкурентному середовищі. Що відкриває широкі можливості для малих та середніх бізнесів, дозволяючи їм ефективно конкурувати з великими компаніями та здійснювати швидкий розвиток у цифровій ері [1].

Реклама в соціальних мережах - це ефективний спосіб залучення нових клієнтів та підвищувати увагу до середнього та малого бізнесу. Завдяки точному таргетингу, можливо залучити аудиторію, яка буде зацікавлена саме тою продукцією, що рекламується, збільшити клієнтську базу та підвищити продажі. Вона дозволяє збудувати сильний бренд, сприяє збільшенню свідомості про прорекламовану продукцію та послуги, а також створює можливості для прямої взаємодії підприємця з клієнтами.

Нарешті, реклама спонукає підприємства до сталого вдосконалення своїх продуктів та послуг, враховуючи зміни у споживчих уподобаннях та технологічних тенденціях. Вона стимулює підприємства до інновацій та вдосконалення стратегій, що є вирішальним для їхнього успіху та стійкого розвитку на ринку.

Реклама відіграє ключову роль у розвитку сучасної підприємницької діяльності через декілька аспектів. По-перше, вона допомагає підприємствам створювати свідомість про свій бренд серед конкурентів, вирізняючись на ринку. Це дозволяє залучати увагу споживачів і створювати позитивне сприйняття продукту або послуги.

Крім того, реклама є важливим інструментом для збільшення продажів. Ефективно спланована та направлена рекламна кампанія може змусити споживачів обрати певний товар або послугу, спонукаючи їх до придбання. Це в свою чергу сприяє зростанню прибутків підприємства та його стабільності на ринку. Рекламна також дозволяє підприємствам встановлювати та підтримувати зв'язок із споживачами, що створює довгострокові взаємовідносини та лояльність до бренду. Вона також допомагає підприємствам адаптуватися до змінних споживчих уподобань, шляхом вивчення реакції на рекламу та модифікації стратегій відповідно до потреб ринку.

Пошуки нових аспектів розвитку рекламної діяльності та її впливу на сучасного споживача постійно розвиваються. Сучасний споживач як і сучасний підприємець, бажає від реклами якості за малі кошти. Сучасна реклама це складна кон'юнктурна діяльність, що поєднує в собі як творчій, так і діловий початок [2]. Умови жорсткої конкуренції ринку сьогодні змушують рекламні компанії створювати більш вигідні для клієнта умови контракту, а також, безумовно, знаходити все більш нові і витончені способи впливу на потенційного споживача.

На сьогодні реклама прагне відповідати новим правилам сучасності: мінімум реклами, максимум ефекту. Якісна реклама, це та реклама, яка виконана з урахуванням позиції сприйняття та аналізу споживання продукту чи послуг. Знання та рівень психології потенційних споживачів дозволяє використовувати її досягнення в рекламних цілях, в значній мірі посилити ефект від самої реклами. Для цього активно використовуються психологічні прийоми, наприклад, підсвідомі установки сприйняття інформації. Реклама дуже давно стала одним з найважливіших атрибутів розвитку сучасного підприємництва, про що свідчить фраза «Реклама - двигун торгівлі». Слова цієї фрази вже давно стали афоризмом, але до них можна ще додати й інші: сучасна реклама - двигун прогресу.

Будь-яка промислова та комерційна діяльність без реклами в наш час не має шансу на розвиток [3]. Правильне розміщення реклами, є відмінним вкладенням коштів, що приносить дохід навіть від мінімальних затрат. Але неможливо знайти рекламу, здатну вплинути на все суспільство в цілому. Такої реклами просто не існує. Як і немає кращого або гіршого позиціонування реклами. У цьому і особливість сфери рекламних послуг.

Таким чином, на нашу думку, узагальнюючи вище викладене, реклама – це фундамент будь-якої підприємницької діяльності, від якого залежить чи буде міцно стояти фортеця майбутнього успіху та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Бурма С.І. Вплив реклами на формування споживчого попиту / С.І. Бурма, К.С. Бабенко. *Тиждень науки*. Запоріжжя, 2016. Т. 2. С. 110-111.
2. Данилевська А.В. Реклама в умовах ринкової економіки. *Тиждень науки*. 2015. Запоріжжя, 2015. Т. 3. С. 246-248.
3. Карпов Е.Р. Організація рекламної кампанії як стимулятор продажу товару / Е.Р. Карпов, А.Ю. Панкова. *Тиждень науки*. Запоріжжя, 2019. Т. 2. С. 387-389.

УДК 334:338:351

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ КОНЦЕСІЙ ЯК
ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ
ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ**

Бондар Наталія

д.е.н., професор, професор кафедри економіки

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сагайдак Євгенія

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Державно – приватне партнерство, як одна з економічних категорій, характеризує відносини між суб'єктами, що складаються в процесі виробництва й споживання суспільного блага (результату діяльності, речі), і відображає реальні відносини, що виникають між урядом, бізнесом та населенням. Дослідження ДПП дозволяє глибше зрозуміти ці відносини.

Сьогодні серед науковців та практиків відсутнє єдине розуміння поняття державно-приватного партнерства. До того системи права, що діють в різних країнах, по-різному трактують взаємодію держави і приватного бізнесу з формулюванням державно-приватне партнерство. Однак, при різних підходах до визначення державно – приватного партнерства, ці визначення мають низку спільних рис, зокрема:

- об'єднані зусилля і ресурси держави та бізнесу;
- реалізація суспільно значущих проєктів, як мети партнерства;
- довгострокова основа проєкту;
- розуміння сутності, динаміки та перспективи розвитку проєкту з використання об'єкту комунальної чи державної власності, як предмет партнерства [1].

Тож, під державно – приватним партнерством можна розуміти будь – які договірні або організаційні форми взаємодії держави та приватного капіталу, що передбачають передачу приватному бізнесу з боку держави певних повноважень з проєктування об'єктів на основі укладених типових контрактів (договорів) для здійснення суспільно значущих проєктів із заздалегідь визначеними державою вимогами щодо результатів їхньої реалізації, а також розподіл пов'язаних із ними ризиків та очікуваних прибутків [1].

Розуміння того, що «те, що вигідно суспільству, те вигідно і підприємству» з'явилося в середині минулого сторіччя й показало, що реалізація суспільного інтересу не можлива без задоволення колективного (комунального, державного) і особистого (підприємницького) інтересів. Тобто єдність досягається не через поєднання та суперечності за принципом «або – або», а через об'єднання інтересів за принципом «якщо це, то й інше».Ця

формула віддає перевагу суспільному інтересу, тобто відображає нерівноцінність суспільного та приватного інтересів, що породжує суперечності. Суть вирішення цих суперечностей перебуває в їх взаємодії, коли вони взаємно підтримують та взаємно обмежують один одного [3].

Основними учасниками проєктів ДПП є державний та приватний партнери. Поряд з цим, більш конкретно, серед учасників проєктурозрізняють: ініціатори (концеденти) – державні та місцеві органи влади, які ініціюють реалізацію проєкту, виконавці проєкта (концесіонери) – генеральні підрядники, постачальники товарів (робіт, послуг), оператори з експлуатації та обслуговування об'єкта, банки та фінансово – кредитні установи, страхові компанії [2].

Кожен з учасників наділений певними правовими повноваженнями, які відображені в «пучку» (наборі) прав власності та складаються з права володіння, використання, управління (розпорядження), привласнення (право на дохід), суверена, на безстрокове володіння благом, на безпечність, спадок, на відповідальність у вигляді стягнення, на остаточний характер, а також на заборону використання у спосіб, що призводить до шкоди навколишньому середовищу.

Велика кількість учасників проєкту концесії має певний ресурс, направлений в проєкт, що виступає об'єктом пучка прав власності. Щодо самого об'єкта концесії, то окремі правомочності пучка прав власності можуть бути реалізовані різними учасниками проєкту, які мають власні інтереси, що породжуються такими правами повноважень. Так, інтерес права володіння держави або органу місцевого самоврядування полягає, наприклад, у збереженні права фізичного контролю над об'єктом концесії, що виключає рух/використання об'єкту без згоди власника. Інтерес концесіонера, як суб'єкта права управління, полягає, зокрема, в плануванні, організації, контролі використання об'єкта концесії.

Поряд з цим й концесіонер й концедент мають право на дохід (розподіл), й їхній інтерес полягає в максимізації долі доданої вартості, що виникає внаслідок діяльності.

Якщо розглядати пучок права власності, то інтереси суб'єкта володіння завжди домінують над інтересами суб'єкта управління, оскільки саме суб'єкт володіння делегує суб'єкту управління право вибору виробничого споживання ресурсів. Інтерес суб'єкта розпорядження домінує над інтересом суб'єкта використання. Ієрархія інтересів порушується, коли розглядається право на дохід (привласнення), яким наділені суб'єкти володіння, управління та використання. Розгляд та класифікація інтересів чисельної кількості учасників концесії через призму пучка прав власності на об'єкти, що вкладаються в проєкт концесії, дозволяють побудувати ієрархію інтересів на різних інтервалах часу, впродовж якого діють такі інтереси.

Поряд з цим, пріоритетність інтересів держави в проєктах ДПП, є очевидною й абсолютно обґрунтованою. Але основним ризиком для приватного

інвестора в проєктах ДПП є можливість опортуністської поведінки держави в проєктах ДПП, які можуть проявлятися, зокрема, в невиконанні бюджетних зобов'язань, в проблемах при встановленні тарифів, в тому числі через політизованість цього питання, можливості втрати інвестицій у випадку суперечок з органами влади.

Причини низького рівня реалізації проєктів ДПП, зокрема, довоєнного стану полягають в значних ризиках для концесіонерів (інвесторів) втрати ресурсу, в незахищеності їх прав. Для низького рівня реалізації проєктів ДПП є низка причин й для державного сектору, зокрема, відсутність досвіду, навичок персоналу непрозорість дозвільних процедур негативні наслідки у разі банкрутства концесіонера тощо [5].

Враховуючи викладене саме на упередження, пом'якшення й насамкінець на усунення ризиків має бути спрямована увага менеджменту проєкту, оскільки не всі ризики можливо усунути, наприклад, ризики, що пов'язані зі змінами в законодавстві.

Визначення та узгодження інтересів учасників проєкту є інструментом упередження втрат та, як наслідок, нейтралізації загроз, що забезпечують безпеку проєкту в цілому.

Це можливо реалізувати при напрацюванні процедурних аспектів, методичних підходів, прикладного інструментарію до пошуку та обґрунтування умов узгодження інтересів учасників проєкту концесії.

Список використаних джерел:

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно – приватного партнерства: монографія. К.: НТУ, 2014. 336 с.
2. Бондар Н.М., Сукманюк В.М., Юрченко В.С. Світова практика застосування концесії у дорожньому будівництві: монографія. Київ: НТУ, 2019. 120с.
3. Горлач М.І., Соколов М.О., Кримов М.І.2 Лисенко С.Ф., та ін. Економічна теорія: Підручник для вищої школи/За загальною редакцією проф. Соколова М.О., проф. Горлача М.І. К.: Центр учбової літератури, 2021.-532с.
4. Підгаєць С.В. Проблеми розвитку механізму концесії як форми державно – приватного партнерства. *Інфраструктура ринку*. 2017. №7. С. 192-197.
5. Private Participation in infrastructure (PPI). Annual Report 2021. The world Bank. IBRD -IDE. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2021-Annual-Report.pdf>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бондар Юлія

к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Льотна академія Національного авіаційного університету,
м. Кропивницький, Україна
ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

Колпак Михайло

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Льотна академія Національного авіаційного університету,
м. Кропивницький, Україна

Загальноприйнята теорія стратегічного планування проста: топ-менеджери переоцінюють поточні стратегії протягом кількох років, шукають можливості та загрози в навколишньому середовищі та аналізують ресурси фірми, щоб визначити її сильні та слабкі сторони. Керівництво може розробити низку стратегічних альтернатив та оцінити їх щодо довгострокових цілей бізнесу. Щоб розпочати реалізацію обраної стратегії, керівництво визначає дії, які необхідно виконати найближчим часом. Таке цілком відповідне використання стратегії та планування призводить до значної плутанини щодо довгострокового планування.

Одне з головних місць в організаційній структурі підприємства та плануванні діяльності займає стратегічне планування, яке є процесом управління створенням та підтримкою стратегічних відповідностей між цілями підприємства та потенційними можливостями.

Стратегічне планування можна розглядати як процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їхнього досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. Воно полягає в розробленні стратегічних рішень, які мають вигляд прогнозів, проектів, програм та планів, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, впровадження яких дає змогу підприємству ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі та забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища [2].

Кожне підприємство вибирає рішення, яке найкраще йому підходить, коли формулює систему стратегічного планування, яка є серією необхідних формальних процедур, виконання яких вимагає експертних знань. Система стратегічного планування базується на системі планування та може перетворювати цілі і стратегії на реальні результати.

Процес стратегічного планування включає декілька основних етапів:

1. Формування цілей та стратегії дає змогу чітко окреслити місію підприємства, що є причиною існування організації, та акумулювати всі ресурси та всіх працівників для її досягнення [3].

2. Щоб заробити прибуток, підприємство повинно стежити за середовищем, у якому функціонує. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, який дає змогу керівництву слідкувати за зовнішніми факторами, до яких відносяться: покупці, конкуренти, акціонери, постачальники, державне регулювання, політична нестабільність країни, система освіти, рівень культури країни та розвиток науки - з метою попередження загрози для фірми та визначення її можливостей.

3. Проведення оцінки сильних та слабких сторін підприємства. SWOT-аналіз – один із методів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу та розвиток компанії, що дозволяє визначити наявні можливості для економічного розвитку, а також потенційні загрози та обмеження.

4. Розробка альтернативних планів. Кожен стратегічний варіант пропонує різні можливості для організації та має різні витрати та наслідки. Після того як керівництво розглянуло доступні стратегічні варіанти, воно переходить до конкретної стратегії. Мета полягає у виборі стратегічної альтернативи, яка максимізує довгострокову ефективність організації. Проводиться оцінка і контроль, що забезпечують детальний розгляд діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими.

Основні переваги стратегічного планування полягають в наступному (рис.1).

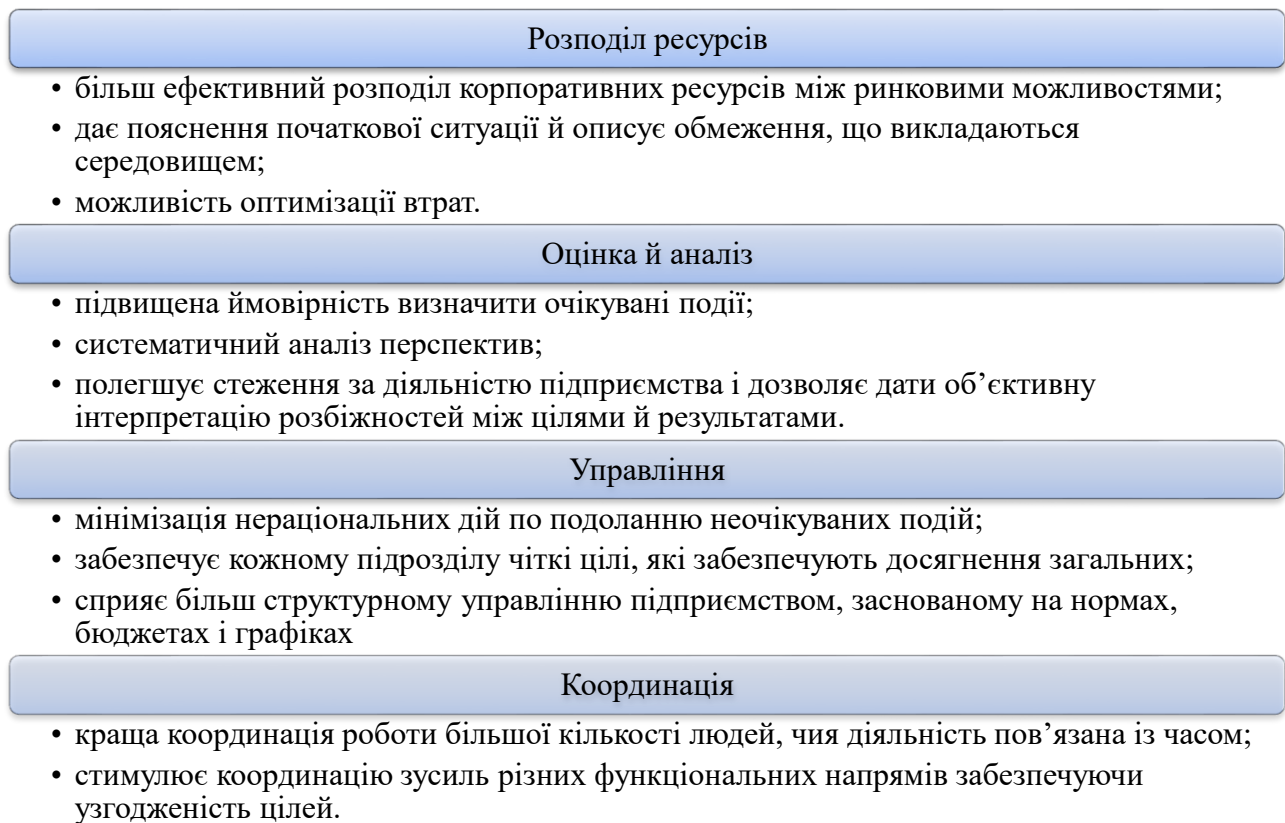


Рис.1 Переваги стратегічного планування

Як і будь-який процес або явище розвитку, стратегічне планування має свої недоліки: по-перше, воно не може забезпечити точний опис майбутнього, оскільки майбутнє, передбачене в стратегічному контексті, є не результатом, а засобом його досягнення; по-друге, незважаючи на наявність рекомендацій та правил вибору стратегії стратегічне планування неможливо використовувати для вирішення конкретних завдань.

Недоліком впровадження стратегічного планування на українських підприємствах є те, що планування не є дуже популярним. Однією з причин є те, що методи стратегічного планування, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до внутрішнього українського ринку, і їх результати не завжди задовільні. Іншою причиною є неузгодженість методів та інструментів планування, що використовуються, що є наслідком недостатнього розуміння наслідків існуючих взаємозв'язків між інструментами та методами стратегічного планування. Багато практиків, концентруючи свою увагу на окремих популярних методах та засобах, випускають з уваги стратегічне планування як єдине ціле [5].

У період кризових явищ, політичної та соціальної нестабільності стратегічне планування набуває особливо значущої ролі, а тому завчасне передбачення орієнтовного плану альтернативних дій за таких несприятливих умов може допомогти нейтралізувати або пом'якшити вплив негативних факторів. У такому разі стратегічне планування має бути зорієнтованим на стабілізацію ситуації, що склалася, та підтриманні її на одному рівні.

Отже, стратегічне планування є адаптивним процесом, за допомогою якого регулярно здійснюються розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко – правові дискусії* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С. 27–30.
2. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб. Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2005. 40 с.
3. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*, № 1. 2005. 72 с.
4. Кузьмук А.М. Стратегічне планування і роль стратегії в діяльності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2014. Т. 20, № 3. С. 107-114.
5. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування». Видання ТЗОВ. 2008, 242 с.
6. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>

ПРОЦЕС ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Величко Олена,

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7273-9769>

Пшеничний Ілля,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Трансформація бізнесу в умовах цифрової економіки є необхідною умовою інноваційного розвитку. Темпи технологічних інновацій постійно зростають, створюючи нові виклики для глобальних лідерів цифровізації, тобто компаній, які вже залучені до процесу цифрової трансформації або збираються стати на шлях цифрової трансформації.

Л. Кіт розглядає цифрову економіку, як трансформацію усіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з ціллю їх подальшого використання на цій платформі [1, с. 188].

Розвиток та впровадження цифрової економіки призведе до впровадження новітніх технологій та процесів (виробничих, фінансових, управлінських, соціальних тощо), які визначатимуть організацію та розвиток бізнес-структур.

Сьогодні цифрова економіка має безпосередній вплив на економічний розвиток усіх країн і швидко зростає за своїми масштабами та різноманітністю.

У світовій практиці, більшість малих та середніх підприємств зазнали значних втрат через те, що не змогли передбачити можливі зміни у зовнішньому середовищі або зробили неправильні прогнози щодо свого потенціалу. Тому більшість малим та середнім підприємствам необхідно приділяти велику увагу процесу перетворення ідеї на бізнес-ідею, особливо для визначення векторів розвитку та переконання партнерів та інвесторів у доцільності запропонованих заходів. Оволодіння методами бізнес-планування є актуальним завданням для підприємств, оскільки статистика свідчить, що лише 30% бізнес-ідей успішно трансформуються, тоді як більшість зазнають невдачі незалежно від техніко-технологічного потенціалу та фінансової підтримки підприємства [2, с. 814].

Становлення та розвиток цифрової економіки гарантує низку позитивних ефектів, таких як автоматизація виробничих процесів, пришвидшення виробничих циклів, підвищення якості продукції та розширення асортименту, впровадження нових каналів збуту, вдосконалення систем управління та інформаційних потоків, прийняття більш ефективних управлінських рішень, модернізація систем документообігу, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці працівників, підвищення прибутковості, підвищення

інноваційної активності на підприємстві, покращення співпраці з підприємствами.

До основних проявів цифрової економіки можна віднести:

- розвиток електронної промисловості та високих технологій;
- появу електронного бізнесу, віртуального бізнесу та принципово нових видів підприємницької діяльності (краудфандинг, краудсорсинг тощо) [3, с. 60].

Сьогодні ми є свідками прямого впливу цифрової економіки на економічний розвиток усіх країн, причому масштаби та різноманітність цього впливу стрімко зростають. В Україні, під впливом певних факторів, ці економічні процеси почали розвиватися значно пізніше, ніж у інших країнах.

Діджиталізація - це впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси компанії. Вона передбачає не лише використання новітнього обладнання та програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в управлінні, корпоративній культурі та підходах до зовнішніх комунікацій.

Цифрова трансформація бізнесу - це трансформація, що включає зміну способів діяльності, реструктуризацію організаційних структур, впровадження нових бізнес-моделей, нових джерел і форм доходів, залучення ширшого кола клієнтів, забезпечення нового рівня обслуговування клієнтів і роботу в нових форматах, у тому числі на цифрових платформах. Це передбачає низку напрямків. Так, застосування інформаційних технологій є засобом реалізації цифрової трансформації. Загалом процес цифрової трансформації можна описати як перехід від оптимізації до революції [4, с. 18-20].

Найбільш інтенсивно діджиталізація проникає в ті організації, які мають тісні стосунки зі споживачами. Вона вже активно використовується в сфері інтернет-банкінгу (наприклад, Приватбанк, Монобанк, Альфа-Банк). Галузевими лідерами у використанні цифрових технологій є роздрібна торгівля, промисловість, енергетика та телекомунікаційні послуги.

Внутрішня мета цифрової трансформації - підвищити ефективність бізнес-процесів. Це буде досягнуто завдяки впровадженню хмарних платформ, які не тільки прискорюють розробку додатків, робочі процеси та інтеграцію даних, але й розширює аналітичні можливості та спрощує процес формування звітності підприємства. Це важливо для прийняття своєчасних та якісних бізнес-рішень.

Водночас зовнішньою перевагою, яку отримують компанії від цифрової трансформації, є можливість розробляти та адаптувати продукти/послуги відповідно до потреб та очікувань клієнтів. Це ключ до лояльності клієнтів та конкурентної переваги у війні за клієнта [5, с. 184].

Цифрова трансформація має здійснюватися на основі чіткого керівництва, контролю та співставленні контрольних та необхідних показників. Роль керівника полягає також у формуванні відповідної корпоративної культури та у співпраці з персоналом.

Окремо стоїть питання навчання працівників, це пов'язано з тим, що робота з новими технологіями вимагає зовсім іншого рівня знань, навичок і компетенції. Виведення старих технологій з експлуатації також важливе, оскільки підтримка старої технології в робочому стані потребує багато зусиль, у тому числі фінансових, трудових та інтелектуальних витрат.

Отже, в умовах становлення цифрової економіки, компанії різних галузей і сфер діяльності змушені розробляти конкурентні стратегії, засновані на постійному використанні інноваційних технологій та автоматизованих рішень. Діджиталізація бізнесу стає неминучим трендом, ігнорування якого є ознакою відсталості та невідповідності сучасним вимогам.

Цифрова трансформація компаній відбувається в багатьох сферах діяльності організації. Змінюються технології та бізнес-процеси, що на них базуються. Це стосується не лише впровадження окремих технологій та пере проектування процесів, але й змін у культурі організації та мисленні колективу.

Список використаних джерел:

1. Кіт Л. Еволюція мережевої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 187–194.
2. Features of the entrepreneurship development in digital economy / I. Gontareva та ін. *TEM journal*. 2018. Т. 7, № 4. С. 813–822.
3. Котелевець Д. Основні бар'єри розвитку цифрової економіки в Україні. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 59–64.
4. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. С. 17-27.
5. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.181-192.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТОРГОВЕЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Величко Олена

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7273-9769>

Ткачук Анастасія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

В умовах сучасного бізнесу та постійної динаміки ринку, торговельні підприємства стикаються з низкою складних завдань та викликів. Найбільшим викликом протягом останніх майже двох років стало повномасштабне вторгнення східного сусіда на територію України. Військові дії завжди мають значний вплив на всі аспекти підприємництва. Однією зі сфер, яка особливо відчуває вплив війни, є ритейл. Саме торгівля є однією з тих галузей, яка точно повинна втриматись і в прямому сенсі годувати всіх від заходу і до сходу країни.

За даними Асоціації ритейлерів України та Української ради торгових центрівпрямі збиткиритейлу на кінець 2022 перевищили 80 млрд грн;скорочення товарообігу лише за I квартал 2022 року – 75% від довоєнного рівня;знищено або паралізовано роботу багатьох магазинів[2]. Лише за 2022 рік ТОВ «Сільпо-Фуд» втратило прибуток більш ніж на 5,6 млрд грн, 23 магазини (а це 2102 робочих місця) [1].

В результаті процесу адаптації та переосмислення управлінських рішень, ТОВ «Сільпо-Фуд» почало працювати: відновились ланцюги поставок, стабілізувалась ситуація із постачальниками. Такого серйозного впливу не можна було уникнути повністю, але мінімізувати ймовірні загрози зовнішнього середовища та вирішити проблеми внутрішнього - є цілком реальним задумом. Цьому сприяє застосування таких інструментів стратегічного управління, як PEST та SWOT-аналіз, що дозволяють визначити турбулентний вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії, визначити конкурентні переваги і недоліки, а також можливості та загрози для функціонування компанії.

За результатами проведеного PEST-аналізу можна сказати, що більшість чинників зовнішнього середовища мають дестабілізуючий вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», при цьому найбільшу загрозу становлять економічні, соціальні та політичні чинники (Табл. 1).

Серед факторів-дестабілізаторів найбільш загрозливим визначено низький рівень доходів населення, високий рівень інфляції та військовий стан у країні. Несприятлива демографічна ситуація в країні, податкова політика та

нестабільність чинного законодавства також значним чином впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 1

PEST-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Фактори	Вагомість	Експертна оцінка,(бали)				Інтегральна оцінка	
		1	2	3	в середньому	«+»	«-»
1. ПОЛІТИЧНІ							
Нестабільність чинного законодавства	0,2	6	7	7	6,67		-1,34
Військовий стан	0,3	9	10	9	9,33		-2,79
Державне регулювання антимонопольної діяльності галузі	0,2	7	9	8	8	+1,6	
Податкова політика	0,3	5	5	4	4,67		-1,40
Всього	1					+1,6	-5,53
2.ЕКОНОМІЧНІ							
Економічна ситуація в країні	0,3	8	9	6	7,67		-2,31
Рівень інфляції	0,3	9	8	9	8,67		-2,61
Інвестиційний клімат у галузі	0,1	6	6	4	5,33		-0,53
Рівень орендної плати	0,1	2	1	1	1,33		-0,13
Ціни на енергоресурси	0,2	4	7	6	5,67		-1,13
Всього	1						-6,70
3.СОЦІАЛЬНІ							
Демографічні чинники	0,2	7	9	8	8		-1,6
Імідж підприємства	0,2	9	9	8	8,67	+1,73	
Рівень доходів населення	0,3	10	8	10	9,33		-2,8
Рівень реклами та PR	0,1	8	9	10	9	+0,9	
Кадровий дефіцит	0,2	7	9	8	8		-1,6
Всього	1					+2,63	-6,00
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ							
Впровадження нових технологій	0,2	4	6	6	5,33	+1,07	
Державна технологічна політика	0,2	5	5	4	4,67	+0,93	
Фінансування досліджень	0,2	5	2	3	3,33		-0,67
Діджиталізація процесів	0,4	9	10	9	9,33	+3,73	
Всього	1					+5,73	-0,67
Разом						+9,97	-18,90

SWOT – аналіз допомагає компанії дослідити своє внутрішнє середовище та зовнішні чинники прямої та непрямой дії, які впливають на діяльність. Визначивши свої слабкі та сильні сторони, компанія може розробити ефективну стратегію розвитку для максимізації позитивних аспектів та мінімізації негативних факторів (Табл.2).

Провівши ретельний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначивши сильні та слабкі сторони та фактори впливу на них, можна сформулювати наступні напрями подальшого розвитку:

- застосовувати нові методи мотивації та заохочення працівників для формування бренду роботодавця;
- регулярно проводити аналіз цінової політики, враховуючи рівень доходів населення, економічну нестабільність та відстежувати поведінку споживача на внесені зміни;
- ефективно використовувати маркетингові комунікації для збільшення обсягу продажів, включаючи рекламні акції, знижки та програми лояльності клієнтів;
- вдосконалювати управління ланцюгом постачання для зменшення витрат та підвищення ефективності, максимально адаптуватись до можливих загроз під час військових дій;
- розглянути можливість укладення нових стратегічних партнерств з компаніями, що можуть забезпечити додатковий доступ до ресурсів або ринків.

Таблиця 2

SWOT – аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід функціонування на ринку Позитивне ставлення споживача до бренду Натуралізація споживання Високий рівень логістики мережі	Низька інноваційна активність Недостатня автоматизація праці Дефіцит висококваліфікованого персоналу Нестача оборотних коштів
Можливості	Загрози
Зростання важливості моральних і соціальних психологічних стимулів Налагодження ланцюгів постачання Відновлення зруйнованих або зачинених торговельних точок та подальше розширення мережі Розширення асортименту товарів власної торговельної марки	Військові дії Зниження платоспроможності населення Зростання тарифів на енергоносії Низький рівень внутрішніх та іноземних інвестицій Недосконала законодавча та податкова база Ріст темпу інфляції Демографічна ситуація в країні

Отже, для ефективного управління підприємством у галузі ритейлу необхідно враховувати усі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища компанії (як ризики так і можливості) та бути готовим до змін та адаптації відповідно стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт FozzyGroup. Мережа супермаркетів Сільпо. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/ (дата звернення: 08.11.2023р.)
2. Журнал ForbesUkraine / Юрій Тарасовський: «Як працює в умовах війни одна з найбільших мереж супермаркетів». URL: <https://forbes.ua/news/silpo-za-chas-viyeni-vtratila-23-magazini-yak-pratsyue-v-umovakh-viyeni-odna-z-naybilshikh-merezh-supermarketiv-05042022-5280> (дата звернення: 08.11.2023р.)

ПРОБЛЕМИ НА ШЛЯХУ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Власенко Іван

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та торгівельного підприємництва

Приватний вищий навчальний заклад Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3909-1179>

Успішна робота підприємств українського бізнесу є важливим джерелом наповнення державного бюджету та створення робочих місць. Суттєві зміни в роботі підприємств усіх видів відбулися з початком повномасштабної війни - майже 5 млн українців втратили роботу. З них 1,2 млн – біженці, які виїхали за кордон, 3,6 млн – безробітні, що залишились в Україні [1].

Якщо розглянути проблеми, які на сьогоднішній день заважають розвитку українського бізнесу, то на першому місці стоїть відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів. Таку причину назвали 46,9% підприємців [2]. Вагомою причиною також є непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9%). Наступними були названі:

- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу - 42,8%;
- відсутність достатнього капіталу - 37,5%;
- перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів - 32,0%;
- високі податки та збори - 25,1%;
- недоступність кредитних коштів, у тому числі - програми 5-7-9 й т. ін. - 24,0%;
- відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників - 21,8%;
- недоступність грантових програм, які оголошені урядом - 20,6%;
- демпінг конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку - 18,6%.

Суттєво зросли ризики й проблеми, пов'язані з податковою та митною системами. Значним фактором є нестача достатнього капіталу. 44,1% підприємств стикнулися з проблемою блокування податкових накладних.

За результатами перших пів року роботи у 2023 році 21,1% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу (від 0% до 30% від планового показника). 8,4% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом. 25,4% підприємств діють в межах запланованих показників на 2023 рік.

Основні проблеми, з якими стикнувся бізнес за останній час це:

- блокування податкових накладних- 44,1%;
- затримка з логістикою на кордоні (черги на митних пунктах) - 16,5%;
- зловживання представниками влади регуляторними нормами – 15,9%;

- несправедливе, необґрунтоване рішення при відмові у доступі до державної грантової програми допомоги бізнесу, 25-7-9 – 14,8%;
- відмова від бронювання призовників від призову – 14,3%;
- несправедливе рішення при тендерній закупівлі – 11,7%;
- вимагання переплати податків з боку податківців (виконання плану зборів) – 11,7%;
- вимагання хабаря від бізнесу з боку представника влади, комунальних або державних підприємств – 9,9%;
- перевірки з боку податкових органів – 9,1%;
- перевірки бізнесу з боку інших органів влади – 8,4%;
- несправедливе судові рішення – 6,9%;
- необґрунтована відмова від видачі дозволів – 6,6%;
- рейдерство – 2%.

Частка скороченого персоналу (порівнюючи з 23.02.2022), впала з 26% до 22,6%. Крім того, покращилася ситуація з прихованим безробіттям – до 13,2% (частка персоналу, порівнюючи з 23.02.2022, що відправлена у відпустку).

Найбільш пріоритетним завданням для влади, 72% підприємців вважають знищення корупції. 54,4% – необхідність проведення судової реформи. Також значна частка підприємців вказала на необхідність покращення доступу до кредитних ресурсів, здешевлення ресурсів (47,1%) та податкової реформи 10-10-10(+3) (32,7%), змін у роботі податкової.

Після закінчення війни найбільші темпи приросту досягатимуться в галузях, які працюватимуть на відновлення внутрішнього ринку [3].

На першому етапі найбільш активно розвиватимуться і потребуватимуть кадрів будівництво, сільське господарство, виробництво продуктів харчування, гуртова та роздрібна торгівля, логістика, виробництво хімічної продукції, електричного устаткування, меблів.

Однак потреба в професіях залежатиме від економічної стратегії України. Експерти сходяться на думці, що в рамках післявоєнного відновлення варто робити акцент на створенні доданої вартості в добре розвинених галузях [4].

Після війни ринок праці залежатиме від того, наскільки активно буде відбудовуватися і розвиватися економіка. Це також впливатиме на те, скільки українців повернеться в країну.

Список використаних джерел:

1. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116/>
2. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>
3. Малий бізнес поступово повертається до роботи / Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації, 2022. URL: <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/>.
4. Підтримка бізнесу в умовах війни. – 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>.

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНИХ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Волкова Маргарита

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Олексієнко Андрій

голова циклової комісії «Економіки та підприємництва», викладач
ВСП «Фаховий коледж інженерії, управління та землевпорядкування
Національного авіаційного університету», м. Київ, Україна

Міжнародний досвід показує, що підприємництво є важливим чинником мобілізації інституційних факторів для підвищення конкурентоспроможності економіки, а сприятливе інституційне середовище є необхідною умовою розвитку Успішний розвиток стартапів.

Історично склалося так, що підприємництво було невід'ємною частиною суспільного розвитку.

Незаперечним є той факт, що з давніх часів фундаментальні зміни у розвитку продуктивних сил та еволюційний перехід від аграрної до індустріальної цивілізації базувалися на підприємницькій ініціативі ремісників, фабрикантів, промисловців, торговців тощо.

Тому підприємництво було і залишається «двигуном» соціально-економічного розвитку цивілізації та розвитку ринкових відносин.

Проте сучасні економічні умови в Україні є складними, мінливими та суперечливими як у політичному, так і в економічному відношенні, що робить їх нестабільними, а отже несприятливими для розвитку підприємництва.

Окрім зазначених факторів, нестабільності у підприємницькій діяльності додають і жахливе сьогодення, а саме, ведення підприємницької діяльності в умовах військового стану.

В умовах нестабільного ринкового середовища, що характеризується наростанням нестабільності та хаотичності, діяльність підприємців, їх поведінка як менеджерів, менеджерів, власників бізнесу формується переважно під впливом значної кількості дестабілізуючих факторів.

Сьогодні визначальним для розвитку та діяльності підприємців є вміння оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та вміння швидко та якісно реагувати на зміни.

Метою дослідження є визначення сучасного стану та особливостей розвитку національного підприємництва під впливом нестабільних факторів зовнішнього середовища, виявити позитивні та негативні тенденції та зміни.

На нашу думку, спираючись на дослідження вітчизняних науковців та журналістів, основними проблемами, які стримують розвиток малого та середнього підприємництва в Україні є:

- високі податкові ставки (витрати на фонд оплати праці; неможливість довести фактичне фінансове становище (збитки бізнесу); неможливість відшкодування ПДВ; велика кількість різних прямих і непрямих податків і зборів);

- виснажлива система звітності (велика кількість (одна з найбільших у Європі) багатьох різноманітних звітів та організацій, до яких вони надсилаються; постійні зміни правової бази, моніторинг яких потребує значних зусиль);

- невпевненість підприємців у стабільності економічної ситуації (суперечності між ними в законодавчих актах; незахищеність від захоплення мародерам, пов'язана з корумпованістю системної судової системи та неефективністю правоохоронних органів);

- відсутність чітко визначеної державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва;

- посилення адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи контролю та дозвільні практики, регулювання орендних відносин тощо);

- надмірне втручання державних органів у діяльність господарських організацій.

Серед факторів, що стримують розвиток малого підприємництва в Україні, також варто виділити:

- надмірна корупція та бюрократія, внаслідок чого трансакційні витрати становлять значну частину загальних торгових витрат малого бізнесу;

- мала кількість дієвих механізмів кредитування та страхування малого бізнесу, незахищеність банківських установ від багатьох видів ризиків, пов'язаних з кредитуванням малого бізнесу;

- спроможність працівників малого бізнесу до бізнес-навчання низька, соціальне забезпечення відсутнє.

Проте, не зважаючи на те, що вищезазначений перелік перешкод можна назвати постійним на шляху розвитку підприємства, так як він тягнеться вже не одне десятиліття, слід відмітити позитивну тенденцію змін які відбуваються у вирішенні цих питань за останні декілька років, адже діджиталізація господарських процесів набрала останнім часом не аби яких обертів і поступово відчувається покращення в багатьох сферах ведення бізнесу.

На сьогоднішній день підприємництво зіштовхнулось також з іншими перепонами, які обумовлені війною, такими як:

- втрата ринків збуту при релокації бізнесу;

- енергетичний дефіцит;

- низька доступність кредитних ресурсів через їх дорогу вартість;

- втрата персоналу у зв'язку з мобілізацією.

Розглядаючи окремо кожен перепону яка виникла внаслідок військових дій, можна зупинитись на тому, що, наприклад великі підприємства, які мали в своєму арсеналі досить розгалужену мережу відділень чи ліній виробництв

досить швидко змогли адаптуватись до нових умов ведення бізнесу, диверсифікувати ризики віднайти ринки нові ринки збуту, в тому числі і міжнародні, та продовжити ведення бізнесу. Що не скажеш про малих підприємців, а особливо про підприємців одноосібників, які самотужки вели свій невеличкий бізнес. Втрата персоналу також несе значні проблеми для бізнесу, так як новий персонал потрібно не тільки знайти та працевлаштувати, а інколи ще й навчити, адже на кожному підприємстві своя специфіка роботи, що також займає певний час.

На шляху подолання викликів з якими зіштовхнулось підприємництво, держава на сьогодні відіграє ключову роль у розв'язанні проблем бізнесу. Так, наприклад, за останній час з'явилося досить багато програм підтримки бізнесу в Україні, наприклад урядова програма кредитування 5-7-9%, але зачасти умови отримання державної допомоги є ще тим квестом для підприємців.

Для більш швидкого поштову розвитку економіки, уряду та іншим органам влади, непогано було б звернути увагу на наступні кроки для вирішення проблем підприємництва:

- на додачу до всіх вже існуючих програм бізнес-освіти в Україні, розширити перелік доступності такої освіти, для того щоб ще більше громадян, мали змогу отримати знання з підприємництва за більш доступними цінами;

- більш швидке та оперативніше реагування та втручання держави в частині підтримки бізнесу при виникненні кризових ситуацій, як наприклад взимку 2022-2023 року, коли бізнесу для безперебійної роботи необхідно було налагодити постійне електроживлення, і з боку держави можна було оперативно врегулювати питання цінової політики на певний вид товарів, але бізнес цього дочекався тільки через декілька місяців, зробивши всі кроки для самостійного вирішення своїх проблем;

- перегляд урядових програм підтримки бізнесу в частині умов отримання її отримання, адже не зважаючи на заявлену доступність такої підтримки, не всім бажаючим вдається виконати умови отримання тих самих дешевих кредитів під 5-7-9%.

- пошук та залучення ще більшої кількості грантових програм для підприємців, як вітчизняних так і зарубіжних.

Список використаних джерел:

1. Краєвська А.С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 3

2. Основні проблеми та перешкоди розвитку підприємства в Україні
URL: <http://referat-ok.com.ua/work/osnovni-problemi-ta-pereshkodi-rozvitku-pidpriemstva-v-ukraini/>

3. Як український бізнес виживає під час війни.
URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гавриш Ольга

к.е.н, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1438-7528>

Безрук Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

Формування інноваційних стратегій залишається надзвичайно актуальним у бізнесі та суспільстві загалом. Швидкі модифікації у технологіях, підвищення конкуренції та зміни у споживацьких прагненнях створюють вплив на діяльність підприємства [1]. Щоб залишатися конкурентоспроможними та реагувати на ці виклики, керівництво підприємства повинно ставити перед собою завдання постійної інноваційної діяльності. Розглянемо актуальні напрямки, які можуть допомогти торговельним підприємствам імплементувати інноваційні стратегії:

1. Електронна комерція. Розвиток інтернет-торгівлі може допомогти підприємствам збільшити цільову аудиторію та зробити продажі більш ефективними. Необхідно розглянути можливість створення електронного магазину, розширення онлайн-присутності та впровадження інноваційних методів електронної комерції, таких як використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій.

2. Аналітика даних. Збір і аналіз даних допоможе керівництву підприємства розуміти споживачів, їх вимоги та поведінку. Використання інструментів для аналізу даних, надасть змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо асортименту, ціноутворення та маркетингу.

3. Інновації у ланцюжку постачання. Оптимізація ланцюжку постачання, використовуючи нові технології та підходи, такі як блокчейн, для відстеження продуктів та покращення прозорості.

4. Цифровий маркетинг. Використання інтернет-маркетингу, соціальних медіа та інших цифрових інструментів для просування товарів та послуг. Особливу увагу необхідно звернути на створенні якісного вмісту та взаємодії зі споживачами в онлайн-середовищі.

5. Інновації у продукти і послуги. Розроблення нових продуктів або модифікація існуючих, щоб вони були більш конкурентоспроможними та відповідали потребам споживачів.

6. Співпраця з інноваційними стартапами. Розгляд можливості співпраці з інноваційними стартапами, які можуть принести нові ідеї та технології у бізнес.

7. Освіта і навчання персоналу. Інвестування у навчання персоналу щодо інноваційних методів та технологій, які можуть допомогти покращити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

8. Залучення фінансування для інновацій. Залучення фінансування від інвесторів або використання грантів для реалізації інноваційних проєктів.

Таким чином, формування інноваційних стратегій є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності та досягнення успіху в сучасному бізнесі. Керівники підприємств, які активно інвестують у дослідження та розвиток, створюють сприятливі умови для інновацій і можуть ефективно реагувати на зміни у світі.

Список використаних джерел:

1. Сім технологій, які до 2025 року можуть змінити світ. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/12/10/669019/> (дата звернення 10.11.2023).

ОСОБЛИВОСТІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ПРОВІДНИХ КРАЇНАХ ТА В УКРАЇНІ

Городянська Лариса

канд. екон. наук, доцент, чл.-кор. АЕН України,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-1690>

Єремєєва Ліна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

Стандартизація спрямована на досягнення оптимального порядку в певній сфері шляхом встановлення норм, правил і положень з метою розв'язання питань, які є актуальними в сучасних умовах.

Метою є визначення особливостей стандартизації туристичних послуг у провідних країнах та в Україні.

Провідні країни світу мають різні стандарти та власну систему оцінки. Вони можуть використовувати *зіркову рейтингову систему* або *специфікації окремих брендів*. Автори (М. Kasavana, R. M. Brooks) у праці [1] розкривають особливості систем класифікації та стандарти у сфері гостинності.

Особливості стандартизації залежать від *цільової спрямованості* готелю. Наприклад, стандарти для готелів бізнес класу та бюджетних готелів відрізняються. Окрім цільової спрямованості, готелі у різних країнах відрізняє

якість готельних послуг. Відмінності в стандартах якості готельних послуг залежно від цільової аудиторії та від країни розглянуті у праці [2].

Міжнародні готельні бренди мають глобальні стандарти, які забезпечують високий рівень якості та сервісу незалежно від місця розташування. У праці [3] розглядається вплив міжнародних брендів на стандарти та закони індустрії гостинності. Наприклад, великі групи готелів і ресторанів, такі як Marriott International, Hilton Worldwide, і IHG (InterContinental Hotels Group) мають власні стандарти обслуговування та програми навчання для персоналу. Ці групи розробляють внутрішні стандарти, які відповідають їхнім брендам і об'єднують заклади під єдиною корпоративною культурою обслуговування.

Відтепер системи якості стають все більш популярними. У 90 країнах вже діють сертифіковані системи якості на різних підприємствах, а загалом у світі є приблизно 300 000 організацій, які отримали сертифікати відповідності стандарту ISO 9001:2015 [4]. ISO 9001:2015 є міжнародним стандартом системи управління якістю у сфері гостинності, який регулює особливості організації якості обслуговування та уніфікації туристичних послуг суб'єктів господарювання.

Порівняння систем класифікації готелів у різних країнах наведено у праці [5]. Варто зазначити, що стандарти мають бути гнучкими. Підприємства, спираючись на стандарти, мають розробляти стратегію з урахуванням уподобань клієнтів та особливостей власної корпоративної культури. Під стандартами розуміється не лише належна організація обслуговування гостей, а також імідж підприємства, який уособлює створення персоналом відповідної атмосфери гостинності. Атмосфера гостинності потребує надання послуг, які враховують особливі потреби гостей та здатність персоналу завчасно їх передбачати та задовільняти. Саме тому до працівників сфери гостинності висувають додаткові вимоги. Важливими є наявність у людини таких особистих якостей як стресостійкість, дисциплінованість, швидке реагування на складні умови та загрози (наприклад повітряні тривоги), володіння навичками професійної етики та належним рівнем організації праці.

Стандартизація туристичних послуг в Україні є єдиною економіко-технологічною системою формування й реалізації туристичного продукту [6], яка має на меті задоволення попиту на туристичні послуги.

Стандарти в галузі туризму у провідних країнах світу охоплюють кілька важливих аспектів, пов'язаних з покращенням якості послуг, стійкістю, технологічними інноваціями та безпекою.

Виокремимо низку ключових напрямів, які враховані у стандартах провідних країн з метою удосконалення вітчизняних стандартів з урахуванням потреб адаптації сфери послуг до умов сьогодення.

1. *Поліпшення якості обслуговування.* Триває процес розробки та вдосконалення стандартів у сфері туризму задля забезпечення високої якості обслуговування гостей. Це включає стандарти розміщення, харчування,

транспорту та інші аспекти туристичного досвіду. Туристи потребують надійних та якісних послуг, і стандарти допомагають досягти цієї мети.

2. *Стійкість*. В сучасних умовах все більше уваги приділяється екологічній та соціальній стійкості. Це передбачає зниження впливу туризму на навколишнє середовище, захист природних ресурсів, підтримку місцевого співтовариства і забезпечення культурного і соціального розмаїття.

3. *Технологічні інновації*. Стандарти у сфері туризму розвиватимуться з урахуванням технологічних інновацій, які включають цифрові платформи для бронювання та управління туристичними послугами, мережі зв'язку та пов'язані з технологіями системи безпеки.

4. *Безпека*. В умовах пандемії та одразу після неї повномасштабної війни виникла потреба у створенні умов безпеки, яка є важливою частиною стандартів у туризмі. Це охоплює стандарти для здоров'я і гігієнічності, медичної підтримки, а також заходи безпеки для захисту туристів.

5. *Глобальне співробітництво*. Багато провідних країн та міжнародних організації у сфері туризму співпрацюють для встановлення загальних стандартів, які сприяють забезпеченню єдиного підходу до рівня якості у глобальній індустрії туризму.

6. *Підтримка місцевого туризму*. Негативні події, такі як пандемія, війна, вимагають стандартизації додаткових заходів та державної підтримки внутрішнього туризму, поживлення діяльності суб'єктів середнього та малого підприємництва.

Міжнародні стандарти та практики є орієнтиром для України задля підтримування високого рівня стандарту обслуговування в готелях, ресторанах та інших закладах гостинності. Вони також можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності української сфери гостинності та привертати увагу іноземних туристів, які бажають високоякісного обслуговування під час перебування в Україні.

Отже, визначені ключові аспекти удосконалення стандартів у сфері туризму в Україні. Державне регулювання та підтримка суб'єктів підприємництва в Україні, удосконалення вітчизняних стандартів обслуговування може сприяти поживленню туристичної діяльності та забезпеченню якісних послуг для внутрішніх та зовнішніх туристів.

Список використаних джерел:

1. Haglund, Ivar & Rutherford, Denney G. Hotel management and operations. Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons 2007. 496 p.
2. A Comparative Analysis of Quality Standards in Hotels Across Different Nations.
3. Cournoyer Norman G., Marshall Anthony Hotel, Restaurant, and Travel Law: "A Preventive Approach".

4. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

5. Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. Journal of Sustainable Tourism, 2018.

6. Про туризм: Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95 ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.11.2023 р.).

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гречан Алла

д.е.н., професор кафедри економіки

Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3984-9952>

Моїсєєв Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3363-7114>

Транспорт має ключову роль в економіці кожної країни та забезпечує потреби населення та підприємств в усіх видах перевезень. Актуальність розглянутої теми полягає в тому, як транспортні підприємства можуть оцінювати свій фінансовий стан, враховувати виклики та ризики, які існують на ринку, використовуючи інтегральні показники. Від стійкості фінансового стану транспортних підприємств залежить безпека країни, логістика постачань, експорт, імпорт та багато інших аспектів. Тому інтегральна оцінка фінансового стану стає необхідною для прийняття належних управлінських рішень та забезпечення стійкого положення кожного суб'єкту господарювання на ринку транспортних послуг.

Практика використання інтегральної оцінки фінансового стану підприємств свідчить, що кожна галузь, яка характеризується своїми особливостями і специфічними рисами, потребує використання різних підходів, методик і вагомості коефіцієнтів у об'єктивному визначенні фінансового стану підприємств відповідної галузі.

В основі інтегральної оцінки лежить формування системи показників, що характеризують досліджуваний показник та є ефективним механізмом аналізу будь-якої діяльності. Інтегральний показник фінансово-економічного стану підприємства відображає поточний стан та розвиток його діяльності на основі системи фінансових показників [1].

На законодавчому рівні затверджено порядок, який регулюється Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій № 81 від 27.06.97 [3], Методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій № 22 від 23.02.98 [4], Методичними рекомендаціям по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій № 759/10/20-2117 від 27.01.98 р. [5], наказом Міністерства фінансів України «Про проведення оцінки фінансового стану підприємств, які плануються залучити інвестиції від міжнародних фінансових організацій» [6]. Методичною основою визначення інтегрального показника фінансового стану за даною методикою є метод багатофакторного дискримінантного аналізу. Алгоритм для розрахунку інтегрального показника:

$$Z = a_1 K_1 + a_2 K_2 + a_3 K_3 + a_4 K_4 + a_5 K_5 + a_n K_n - a_0,$$

Де: Z – інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;

- $K_1, K_2 \dots K_n$ – фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності бенефіціара;

- $a_1, a_2 \dots a_n$ – параметри дискримінантної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів;

- a_0 – вільний член дискримінантної моделі.

При цьому відмінності при оцінці мають підприємства великих, середніх і малих підприємств.

Висновок про якість фінансового стану бенефіціара робиться на основі присвоєння йому класу згідно з інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану. В табл. 1 наведено класи за рівнем фінансового стану підприємств, які відносяться до транспортної галузі.

Таблиця 1. Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану бенефіціара

Види економічної діяльності	Класи за рівнем фінансового стану позичальника				
	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність: секція Н (розділи 49–53); електрозв'язок: секція J (розділ 61)	більше ніж + 1,01	від + 1,0 до + 0,35	від + 0,34 до – 0,37	від – 0,38 до – 3,4	менше ніж – 3,5

Класи за рівнем фінансового стану інтерпретуються таким чином:

- клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту;

- клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту;

- клас 3 – нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання;

- клас 4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності;

- клас 5 – високий рівень ймовірності дефолту.

Крім наведених нормативних методик заслуговують на увагу розробки вітчизняних науковців: Бержанір І., Вінницької О., Гвоздей Н. [7], Андренко О., Краївської, І., Мордовцева С. [8] та ін.

При інтегральній оцінці фінансового стану транспортного підприємства важливо обрати відповідні методики та показники враховуючи категорію підприємства (мале, середнє, велике), сегмент ринку (вантажні або пасажирські перевезення) та стану окремого ринку. Зазвичай використовуються показники оборотності активів, ліквідність, рентабельність, фінансовий леверидж тощо. При можливості, важливо порівнювати результати фінансових показників з середніми значеннями в галузі. Це допомагає з'ясувати наскільки підприємство відрізняється від інших у своїй галузі.

Методика оцінки фінансового стану підприємства та розрахунок інтегральної оцінки передбачає реалізацію декількох етапів, а саме: визначення основних напрямів оцінки; вибір основних фінансових коефіцієнтів за кожним з аналітичних напрямів; розрахунок для кожного з коефіцієнтів нормативного значення; визначення вагомості окремих коефіцієнтів; формування узагальнюючих показників; розробку інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Проведення діагностики за інтегральним показником фінансово-господарської діяльності дозволяє отримати досить вичерпну інформацію про фінансовий стан підприємства на даному етапі його розвитку та можливу динаміку у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Закаблук Г.О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств на засадах інтегрального оцінювання. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/9.pdf
2. Ларікова Т.В. Особливості розрахунку інтегральної оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/56.pdf
3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій № 22 від 23.02.98 / Рекомендації Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
4. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій № 81 від 27.06.97 / Рекомендації Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
5. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій від 27.01.98 р. № 759/10/20-2117 / Рекомендації Державної податкової адміністрації України. URL: <http://pro-u4ot.info/index.php>.
6. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проєкту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для

обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара (наказ Міністерства фінансів України, 14.07.2016 № 616). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#n143>

7. Бержанір І.А., Вінницька О.А., Гвоздеї Н.І. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *«Молодий вчений»*. № 2 (54) лютий, 2018. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/2/158.pdf>

8. Андренко О., Краївська І., Мордовцев С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18>

НОВІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Гуржій Наталія

д.е.н, професор кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4995-9548>

Дяченко Єлизавета

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та діджиталізації економіки відбувається трансформація бізнес-процесів та моделей поведінки споживачів. Результат роботи організації залежить від швидкості її адаптації до мінливих умов та пошуку шляхів його зростання. За цих умов зростає значущість зв'язків споживачів із компанією та підприємствами-посередниками [3].

Маркетингова політика комунікацій сфокусована на налагодженні довгострокових взаємовідносин із цільовими споживачами. Дуже важливою є розробка якісних комунікацій. В сучасних реаліях одним із передумов отримання конкурентних переваг є створення ефективної системи інтегрованих маркетингових комунікацій. За допомогою комунікації фірма має можливість отримати зворотній зв'язок від покупців та швидко відреагувати на вказані недоліки. Це не лише покращує бізнес-процеси підприємства, а й підвищує лояльність споживачів. Тому доцільне використання інструментів комунікаційної політики є необхідним на кожному підприємстві [1].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну показало безпорадність традиційного маркетингу. В реаліях війни споживачі формують новий споживацький досвід. Покупці одночасно з жахливими кадрами воєнних

дійпереглядають традиційні рекламні ролики, що унеможлиблює традиційний підход до комунікацій. Все традиційне визначається як незначне та поверхнєве, значна кількість брендів призупинили свої комунікації зі споживачами. Кризові явища в економіці в воєнний період війни посилили тренди, що мали місце вперіод пандемії.

Сьогодні значна кількість людей знаходиться в стані постійного стресу через війну та кардинальні зміни в своєму житті через особисті втрати, вимушене переселення через окупацію та втрату житла в більш безпечні райони. Ще в період світової пандемії через COVID-19 українці відчули необхідність забезпечення життя в умовах локдауну, зміну звичок щодо особистого життя та комунікацій з рідними, друзями та своїми близькими.

Війна неминуче відображається на психіці кожного працівника організації: від топ менеджера до співробітників найнижчого рівня, а також на споживачах. Вона вносить зміни в світосприйняття людей, їхню свідомість, думки, обробку інформації та можливості бачать, які вибори здійснюють.

Воєнне вторгнення росії в Україну потрапляє в організацію через зміни у психіці кожного члена трудового колективу, як наслідок все змінюється, перебудовується. Для більшості підприємств сенс існування бренду, який би відповідав суспільним цінностям був декларативним. Війна продемонструвала, що накопичення втрачаються, існуючі бізнес-моделі миттєво руйнуються, а " майбутнє" позбавлене сенсу, оскільки його може й не бути. Ця істина усвідомлена вже багатьма, що відкладати життя на колісь, марно. Підприємства вимушені були визначити сенс не тільки в результатах, але й процесі: "Навіщо щось робити, якщо ймовірність руйнації результату дуже висока?" До початку війни сенс існування підприємства був виключно в зростанні прибутку, то сьогодні - у площині цінностей та ідей [4].

Для прийняття нових та нестандартних рішень всередині себе, дуже важливо навчитися керувати своїм емоційним станом. При наявності сильних негативних, і позитивних емоцій, свідомість людини дуже звужується: вона перестає бачити очевидне й нове. Ось чому стан комунікатора є визначальним фактором ефективної комунікації між співробітниками, продавцями та покупцями. Люди дуже відчують стан співрозмовника і це відбувається на підсвідомості. Неспокійний стан продавця обумовлює не ефективність процесу спілкування. Дослідження доводять сприйнятливість споживачів щодо проявів щирої уваги, бажання допомогти та зацікавленості в налагодженні довгострокових взаємовідносин. Саме тому для ефективних маркетингових комунікацій дуже важливе внутрішній стан комунікатора, його ресурсна повнота. Реалізація давнього підходу дуже часто неможлива без попередньої трансформації бізнес-моделі за умови, що комунікація відбувається через звернення людини до людини, адже саме тому на початку комунікації доцільно знаходитися в ресурсному стані. Оскільки саме внутрішній стан обумовлює запуск принципу синхронності [4].

Поведінка споживачів також змінилася під тиском обставин, що склалися. Глобалізація електронної комерції та підвищення рівня довіри до неї дуже суттєво вплинули на можливість комунікації через соціальні мережі.

Комунікація зі споживачем на сьогоднішній день залишається головним фактором ринкового успіху організації, оскільки коли вона зникає з «поля зору» споживача, то на її місце приходять конкуренти. Використання сучасних інструментів комунікацій дозволяє підвищувати результативність маркетингової діяльності та відповідати вимогам цільових споживачів [2].

Динаміка зростання використання онлайн інструментів значно вища в порівнянні з традиційними і має відповідні переваги, а сама маркетингова діяльність переміщається в цифровий простір. Ось чому частка використання засобів комунікації зміщується в бік digital-технологій. Даним тенденціям сприяло зростання питомої ваги попиту споживачів в он-лайн. Світова павутина Інтернет сприяє більшій інтерактивності комунікаційного процесу, швидкому зворотному зв'язку та наданню значного обсягу структурованої та зрозумілої інформації для покупців.

Ефективна маркетингова комунікація організації зі своїми цільовими аудиторіями забезпечує утримання ринкових позицій та зростання лояльності з боку споживачів. Серед найбільш значущих причин необхідності розвитку даного напрямку діяльності організації варто відзначити активну конкурентну боротьбу, коли кожен гравець ринку намагається привернути увагу якомога більшої кількості споживачів.

Список використаних джерел:

1. Жалоба І.О. Теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингові комунікації». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса, 2019. № 33. С. 213–217.
2. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Економіка та управління підприємствами»*. Миколаїв, 2019. №13. С. 284-287.
3. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2019. Вип. 18. С. 29– 33
4. Молін Н.О., Скригун Н.П. Маркетингові комунікації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали одинадцятої міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, 2022. С. 264-266.

ЗНАЧЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Гуржій Наталія

д.е.н, професор кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4995-9548>

Ішуткін Денис

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

Обсяги збуту залишаються базовим показником ефективності господарської діяльності організації, саме тому завдання щодо визначення основних напрямків забезпечення його зростання є найбільш значущими для забезпечення прибутковості діяльності організації у динамічному конкурентному середовищі.

Збутову діяльність в широкому розумінні визначають як комплекс взаємовідносин товаровиробника з кінцевим споживачем через торговельних посередників.

Управління збутовою діяльністю це неперервно-циклічний процес, для ефективної реалізації якого повинна бути вибудована система, що включає в аналіз, планування, організацію та контроль збутової діяльності торговельного підприємства щодо просування товарів до споживача з метою задоволення їх потреб та запитів і максимізації прибутку підприємства на цій основі.

Головна мета управління збутом - отримання прибутку на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Для досягнення поставленої мети необхідними є маркетингова орієнтація збутової діяльності підприємства, прогнозування та нівелювання збутових ризиків, налагодження довгострокових довірчих взаємовідносини торговельного підприємства зі своїми споживачами та розробка обґрунтованої збутової стратегії.

Реалізація як тактичних, так і стратегічних управлінських заходів на підприємстві стосовно збуту продукції є основою для забезпечення прибуткової збутової діяльності на підприємстві, яка враховує можливості підприємства і сприяє максимальному задоволенню платоспроможного попиту споживачів, тобто забезпечує високу ефективність функціонування обидвох сторін в ринковому середовищі [3].

Збутова діяльність підприємства визначає рівень його конкурентоспроможності. Збут одночасно виявляє, формує та реалізує конкретні економічні підсумки діяльності підприємства та потреби споживачів, господарювання та акумулювання зусиль усіх учасників збутової діяльності з

використанням засобів стимулювання збуту задля покращення результатів фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта. В нинішніх реаліях сьогодення для стимулювання продажу використовується ряд засобів заохочення збуту, які умовно поділяються такі групи: засоби стимулювання покупців та засоби стимулювання посередників [2].

В процесі управління збуту товарів торговельне підприємство обирає канали збуту, обирає посередників та форми торгівлі, транспортує, складає та зберігає товари; здійснює управління та контроль існуючими каналами розподілу.

Основні умови управління збутовою діяльністю підприємства передбачають наявність:

- 1) відповідного товару на ринку;
- 2) інфраструктурних об'єктів: торгових та складських приміщень, транспортних засобів, банків, посередницьких структур, товарних бірж;
- 3) повної та актуальної інформації щодо посередників, конкурентів, умов реалізації товару та ризиків;
- 4) оптимального каналу збуту, який забезпечуватиме ефективну збутову діяльність підприємства;
- 5) висококваліфікованих кадрів, які володіють інформацією про товари та ринок, мають відповідні навички щодо роботи з покупцями;
- 6) фінансового забезпечення витрат на збутову діяльність щодо оренди приміщень, обладнання, придбання торгових площ та забезпечення їх функціонування;
- 7) системного підходу, що визначає послідовність і поетапність процесу збуту і взаємозв'язок всіх його учасників [4].

Збутова діяльність зорієнтована на задоволення потреб споживачів з урахуванням розширення асортименту продукції, встановлення відповідних цін і побудову системи комунікації зі споживачами, просування товару, на оптимізацію витрат, забезпечення високого рівня рентабельності і максимізації прибутку. В процесі управління збутовою діяльністю підприємства вирішується низка завдань щодо логістики, маркетингу та фінансів. У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства має бути орієнтоване на максимально зручне, ефективне, швидке та якісне задоволення потреб споживачів при збереженні високої ефективності господарської діяльності.

В умовах воєнного стану змінюються обсяги попиту, зростає індекс цін та ризикованість ведення бізнесу, виявляється недосконалість організаційних структур торговельних підприємств, необхідність ухвалення обґрунтованих стратегій на основі глибокого маркетингового аналізу.

Процес повоєнної відбудови економіки України пов'язаний зі зростанням ролі оптової торгівлі у розвитку товарного ринку країни, що визначає напрямки оптимізації збутової діяльності саме торговельних підприємств.

Збутова політика торговельного підприємства повинна ґрунтуватися на маркетингових стратегіях і включати тактичні заходи щодо формування попиту,

встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на досягнення цілей збутової діяльності організації [1].

Список використаних джерел:

1. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111-116.
2. Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 5. С. 18–23. 23
3. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *«Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 116-121.
4. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*. 2009. № 9 (87). С. 82–90.

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Димченко Олена

д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8817-2517>

Смачило Валентина

д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6153-1564>

Рудаченко Ольга

д.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

Сьогодні одним із головних питань у підприємницькій діяльності є ефективність виробничих процесів з точки зору тривалості виробничого циклу

та забезпечення їх прозорості. Необхідно витратити багато зусиль на координацію всіх допоміжних і обслуговуючих виробництв для забезпечення безперебійного постачання сировиною, електроенергією, своєчасного обслуговування обладнання і транспорту.

Ситуація з виходом з ладу обладнання на одному з технологічних етапів призводить до ймовірності зупинки всього виробництва. Тому організація безперебійного та ефективного виробничого циклу є особливо актуальною та важливою для оптимізації витрат та досягнення найкращих кінцевих результатів. У цьому плані також важливо забезпечити прозорість цього процесу. Ефективність виробництва більшості суб'єктів підприємництва безпосередньо пов'язана зі складністю та тривалістю виробничого циклу. Чим довший цей цикл і чим більше задіяно допоміжних і обслуговуючих виробництв, тим менш ефективне виробництво в цілому.

Таким чином, суб'єктам підприємництва необхідно впроваджувати інноваційні технології, які дозволять підвищити ефективність діяльності. До таких технологій варто віднести Lean-технології, які передбачають «бережливе виробництво» [1]. Впровадження Lean-технологій – це досить трудомісткий і тривалий процес, який передбачає навчання персоналу, запуск системи, призначення відповідальних, формалізацію всіх процесів і максимальну розподільність заводу.

Принципи, які передбачають впровадження технологій Lean, передбачають більш ефективний і розумний спосіб організації потоку при виробленні продукту. Тому необхідно, щоб керівництво на різних рівнях управління зосереджувалося не на організаційній структурі та обладнанні, а на корпоративній культурі управління, системі взаємовідносин між різними рівнями та підрозділами, системі ціннісних орієнтацій працівників та їх взаємовідносинах. Однак зробити це досить складно, оскільки необхідно, перш за все, знайти фінансові ресурси для придбання нового обладнання.

Результатом впровадження Lean-технологій [2] є створення «процесної команди», коли виконавці в ланцюжку процесів орієнтовані не на оцінку дій конкретного підрозділу, а на задоволення від виконаної роботи на очах клієнта, в результаті чого кожен співробітник намагається тісно співпрацювати з колегами, допомагаючи один одному, щоб мінімізувати певні втрати.

Варто зазначити, що ще одним інструментом ощадливого виробництва є використання комплексної стандартизованої роботи. У системі розробляються спеціальні рекомендації, що визначають покрокову послідовність будь-якої операції. Такі рекомендації включають такі вимоги [3]:

- вони мають бути доступними для швидкого розуміння (використання схем, малюнків, інфографіки, фотографій тощо);
- постійно оновлюватися та актуалізуватися відповідно до змін порядку здійснення операцій;
- їх слід розробляти спільно з працівниками.

Таким чином, український ринок зараз відчуває значний дефіцит спеціалістів з досвідом оптимізації виробничих процесів шляхом впровадження технологій ощадливого виробництва. Бережливі технології розглядають будь-яке виробництво з точки зору оптимізації процесів усіма співробітниками. За цим глобальним підходом криється основна складність методології ощадливого виробництва, оскільки такий фахівець має поєднувати в собі навички вчителя та менеджера, прогнозиста та аналітика.

Бережливе виробництво – основна концепція управління будь-якою діяльністю суб'єктів підприємництва, заснована на постійному прагненні виключити всі види втрат. Впроваджуючи технології Lean, можна практично реалізувати інноваційний підхід до підвищення продуктивності праці. По суті, Lean-технології – це певна система поглядів на організацію виробництва, своєрідна виробнича парадигма, яка дає змогу реалізувати низку інноваційних методологій для підвищення ефективності бізнесу (зокрема продуктивності праці) та створити умови для трансформації та формування корпоративної соціальної культури на основі загальної участі персоналу в процесі постійного вдосконалення. Такі технології наразі є важливими для ведення бізнесу, оскільки передусім забезпечують прозорість усіх бізнес-процесів та детінізацію інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Димченко О.В., Рудаченко О.О., Прасол В.М., Дріль Н.В. Стратегічне управління розвитком підприємства шляхом використання lean-технологій на регіональному та державному рівнях. *Комунальне господарство міст*, 2021, том 5, випуск 165. С.38-42.
2. Yang, M.G., Hong, P., and Modi, S.B. (2011) Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. Vol. 129 (2). P. 251–261.
3. Lean Manufacturing. (2023). URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/lean-manufacturing> (дата звернення 12.11.2023).

МЕТОДИ ТА РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА

Дікіджи Михайло

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

Науковий керівник: Ус Юлія

к.е.н., професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2523-405X>

Головним напрямком реформ, які здійснюються в Україні в період воєнного стану, є перехід до ефективних умов господарювання, в яких підприємство несе повну економічну відповідальність за результати своєї діяльності. При цьому, успіх у досягненні визначених цілей будь-якого суб'єкта господарювання нерозривно пов'язаний з обсягом витрачених ресурсів і отриманим прибутком. Як показує досвід країн з розвинутою економікою, центральним фактором економічного зростання є концепція зниження витрат, яка передбачає, що кожна складова одиниця затрачених коштів повинна витрачатися доцільно. У той же час необхідність вивчення витрат виробництва, розуміння їх ролі і сутності в сучасних умовах господарювання зумовлені рядом практичних завдань, що виникають у процесі розвитку пов'язаних, зокрема, з характерними для України процесами перехідного періоду. Це зумовлено тим, що витрати виробництва безпосередньо впливають на процес ціноутворення продукції, визначають рівень ефективності виробництва.

У сучасних реаліях економічна ситуація в Україні не сприяє оптимальному використанню виробничих ресурсів як таких. У результаті зростає їх неефективне споживання та використання, що негативно відбивається на рентабельності виробництва, конкурентоспроможності української продукції, нестачі власних коштів,

У зв'язку з цим дослідження шляхів зниження витрат виробництва на вітчизняних підприємствах набуває особливого значення.

Прибуток підприємства являє собою підсумок його господарської діяльності та є джерелом його життєдіяльності. Величина прибутку залежить від рівня витрат підприємства [2].

Одними із елементів системи управління витратами підприємства є економічний аналіз. Економічний аналіз витрат підприємства є основним напрямком аналізу майбутніх періодів, тому що його методика дозволяє при наявності стислого обсягу інформації про результати діяльності господарюючого суб'єкта визначити його потенційні можливості, внутрішні резерви використання яких дозволить досягти позитивних змін фінансових результатів діяльності [1].

Особливого значення це набуває в сучасний період, коли більшість інформації про господарську діяльність підприємці відносять до категорії комерційної таємниці, та у розпорядження аналітика надходить в основному офіційна фінансова звітність.

Основним напрямом діяльності кожної організації є отримання максимального прибутку. Розмір витрат виробництва є однією з умов успіху на ринку, оскільки чим менші витрати виробництва, тим більший прибуток отримує підприємство з урахуванням рівня ринкових цін. Сучасна економічна ситуація не сприяє оптимальному використанню виробничих ресурсів. У результаті зростає їх споживання, що негативно відбивається на рентабельності виробництва, конкурентоспроможності продукції, нестачі власних коштів, загостренні проблем покриття витрат. У зв'язку з цим дослідження шляхів

зниження витрат виробництва на вітчизняних підприємствах набуває особливого значення [3].

Пошуки резервів скорочення витрат виявляють за кожною статтею витрат за рахунок конкретних організаційно-технічних заходів, які будуть сприяти економії заробітної плати, сировини, матеріалів, енергії і т.п. Серйозним резервом зниження собівартості продукції підприємства є розширення спеціалізації й кооперування. На спеціалізованих підприємствах з масово-поточковим виробництвом собівартість продукції значно нижча, ніж на підприємствах, що виробляють цю ж продукцію в невеликих кількостях.

Розвиток спеціалізації вимагає встановлення найбільш раціональних кооперованих зв'язків між підприємствами [3].

Успіх боротьби за зниження собівартості вирішує, насамперед, зростання продуктивності праці робітників, що забезпечує в певних умовах економію на заробітній платі. Слід розглянути, у яких умовах при зростанні продуктивності праці на підприємствах знижуються витрати на заробітну плату робітників.

Збільшення вироблення продукції на одного робітника може бути досягнуте за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів, завдяки чому змінюються, як правило, норми виробітку й відповідно їм розцінки за виконувані роботи [4].

Збільшення виробітку може відбутися й за рахунок перевиконання встановлених норм виробітку без проведення організаційно-технічних заходів. Норми виробітку й розцінки в цих умовах, як правило, не змінюються. Зі зростання обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але й внаслідок збільшення кількості випущеної продукції, тощо. Таким чином, чим більшим є обсяг виробництва, тим за інших рівних умов більша сума одержуваного підприємством прибутку [3].

Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо – господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється, насамперед, у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні витрат з обслуговування виробництва й управління, у ліквідації втрат від браку й інших непродуктивних витрат.

Матеріальні витрати, як відомо, у більшості галузей промисловості займають велику питому вагу в структурі собівартості продукції, тому навіть не одиниці продукції в цілому по підприємству дає великий ефект.

Основною умовою зниження витрат сировини й матеріалів на виробництво одиниці продукції є поліпшення конструкцій виробів й удосконалення технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, впровадження технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних цінностей.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік в Україні. Навч. посіб. Нормативно-практичні матеріали. За ред. Р.Л. Хом'яка. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». Інтеллект. 2011. - 728с.
2. Грещак М.Г. Управління витратами: Навч. посібник. / М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.; За заг. ред. М.Г. Грещака. К.: КНЕУ, 2008. 264 с.
3. Данилюк М. О. Управління витратами на промислових підприємствах. Науково-практичний посібник: Наукове видання. / М.О. Данилюк, В.Р. Лещій. Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. 172 с.
4. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 12. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>

**АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Дуднєва Юлія,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Сучасні умови для підприємців в Україні можуть розглядатись як надскладні через низку нових ризиків та ризиків, актуальність яких збільшилась через воєнні дії та їх наслідки, воєнний стан та правові обмеження, що його супроводжують тощо. Через війну зруйновано велику кількість об'єктів промислової та цивільної інфраструктури, підприємства втратили активи, були вимушені або зупинити свою діяльність, або припинити її на певний час, релокувати виробничі потужності в більш безпечні регіони з прифронтових територій. Все це є проявом ризиків, які впливають на економічну безпеку суб'єктів господарювання та особливості функціонування в сучасних умовах [1].

Актуальні ризики діяльності суб'єктів господарювання в таких умовах здебільшого зводяться до наступних.

Зниження попиту та обмеження ринку. Стан війни спричинив скорочення попиту на товари та послуги підприємств, особливо на це вплинуло зростання економічних труднощів та фінансових обмежень серед населення. Багато підприємств зіткнулися з обмеженнями доступу до ринків та падінням замовлень. Крім того має місце втрата налагоджених зв'язків з ключовими партнерами, які опиняються на окупованих територіях або ж зазнали втрат від воєнних дій та не можуть виконувати договірні обов'язки. За даними державної служби статистики переробна промисловість станом на середину 2023 року

впала майже наполовину внаслідок руйнувань, окупації та активних боїв в індустріальних регіонах. Гуртова та роздрібна торгівля разом з агрокомплексом упали майже на третину з тих же причин [2].

Збільшення ризику втрати активів. В умовах воєнного стану в нашій країні актуалізувався ризик знищення та пошкодження фізичних активів підприємства, таких як будівлі, обладнання, запаси тощо. Також зростає ризик втрати активів внаслідок різних форм конфіскації або рейдерства. Наприклад, рейдери, спекуюючи на темі війни, активно намагаються приховувати «рейдерські захоплення» нерухомого майна, активів та бізнесу під приводом, нібито, їх примусового відчуження на потреби Збройних Сил України.

Логістичні ризики. Широкомасштабне вторгнення РФ призвело до обмежень в перевезенні товарів та ресурсів через перепрофілювання транспортної інфраструктури або обмежень на кордоні. Введення спеціального режиму перетину кордону впливає на експортно-імпорتنі операції. Це дестабілізує логістичні процеси підприємств та призводить до порушення графіку поставок.

Валютний ризик та ризик інфляції. Через відкриту девальвацію національної валюти у липні 2022 року зросла вартість імпорتنих товарів та послуг, інфляція, що негативно вплинуло на фінансову стійкість суб'єктів підприємництва. Однак стабільність курсу гривні протягом останнього року зменшує очікувані валютні ризики; можна стверджувати, що суб'єкти господарювання адаптувались до інфляційних процесів.

Ризику кібератак та кібершпигунства. В умовах воєнного стану збільшився ризик кібератак на підприємства, включаючи кібершпигунство, віруси та атаки на інформаційні системи, що може призвести до втрати конфіденційної інформації або недоступності інформаційних ресурсів.

Соціальні ризики. Воєнний конфлікт, учасником якого наразі є наша країна, призвів до загострення соціальної ситуації та зростання невпевненості серед працівників, що може впливати на стабільність робочого колективу та якість праці. Відбулось масове переміщення трудових ресурсів в більш безпечні регіони України та за кордон. Необхідно також враховувати можливість мобілізації працівників, у тому числі, ключових фахівців.

Одним з ризиків, який актуалізувався після 24 лютого 2022 року, є ризик роботи з резидентами країн-агресорів, тобто РФ та республіки Білорусь. Бюро економічної безпеки України з початку широкомасштабного вторгнення на виконання Постанови КМУ № 187 від 3 березня 2022 року проводить активну діяльність щодо скорочення бізнес контактів суб'єктів підприємництва з резидентами Росії та Білорусі [3]. Для ухилення від цього ризику підприємцям доцільно ретельно збирати інформацію про потенційних та існуючих контрагентів, партнерів та інвесторів.

Згідно з макроекономічними прогнозами Національного банку України безпекові ризики знизяться на початку 2024 року, а деокупація територій та повноцінне відкриття чорноморських портів дадуть змогу поступово збільшити

промислове виробництво та наростити врожаї. Крім того, за такого сценарію НБУ очікує на повернення частини вимушених мігрантів, що приведе до розширення внутрішнього попиту. Тож за умови завершення гарячої фази війни Нацбанк прогнозує зростання економіки на 4,3% у 2024 році та на 6,4% у 2025-му. Показники інфляції прогнозуються на рівні 9,6% та 6% відповідно [2].

Для подолання актуальних ризиків підприємства мають розробляти плани реагування у надзвичайних ситуаціях, використовувати стратегії диверсифікації ризику, вдосконалювати системи безпеки та співпрацювати з відповідними органами влади для забезпечення захисту та стійкості бізнесу в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Савків У.С. Система управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану*. Міжнародний науково-практичний форум (м. Кам'янець-Подільський, 20-21 жовтня 2022 р.). Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. С. 144-145.

2. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

3. Постанова КМУ «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації» від 03.03.2022 № 187. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220187?utm_source.

РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Коб'яков Сергій

к.с.-г.н., доцент, доцент кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький,
Україна

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-2811-7572>

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності, у більшості країн світу з ринковою економікою вважається одним із найпрестижніших занять. Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає проявитися працівнику як особистості. Здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність, працівник зростає як у професійному плані, так і в інтелектуальному. І це має цілком реальні позитивні наслідки для всього суспільства. Історія доводить, що підняти економіку та інші сфери буття до

високого рівня розвитку можливо переважно шляхом демонстрації членами цього суспільства їх господарської ініціативи.

З метою забезпечення зростання добробуту народу в країні, потрібно створити ефективну економіку, а ефективна економіка неможлива без підприємця. Що більше в країні реалізованих підприємців, то вища конкуренція, задоволеніші споживачі, швидший прогрес. Тоді країна нагадує тренований організм спортсмена, готовий підкорювати нові рекорди. Що менше підприємців, то слабший розвиток, а країна нагадує статичне болото.

Найкращий показник для аналізу підприємництва – кількість активних виробників товарів і послуг. Вона показує, наскільки взагалі підприємницький хист поширений і реалізований у країні. Її динаміка допомагає зрозуміти, розвивається держава чи занепадає, а також вказує на те, наскільки вагомі перешкоди доводиться долати підприємцеві, щоб реалізувати свої проєкти.

Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні.

На даний час приватний бізнес в Україні може стати двигуном розвитку економіки, особливо зараз, в період ринкової трансформації, пов'язаної з запланованим реформуванням ринкової сфери. Протягом останнього десятиліття було прийнято ряд законодавчих актів, які відкрили нові можливості для розвитку приватного бізнесу. Поряд з новими перевагами, для українського підприємництва також існує перелік проблем, з якими стикаються гравці бізнес-ринку в цілому світі, проте саме в українських реаліях ці перешкоди набувають гіпертрофованого характеру.

Українські підприємці відзначають обмежений доступ до сировинних матеріалів та проблеми з реалізацією готової продукції в деяких сферах ринку.

За порадами міжнародних фінансових організацій, новітнє реформування сектору підприємництва покликане в майбутньому розвивати малий бізнес в Україні шляхом державної допомоги у формуванні стартового капіталу при умові конкурентоспроможної бізнес-ідеї та грамотного бізнес-плану. Також заплановано розробку надання спеціальних податкових пільг, прискорення амортизації та вдосконалення підготовки професійних кадрів.

Крім цього, дуже актуальну проблему кредитування малого і середнього бізнесу, де відсоткові ставки становлять 25% і вище, уряд планує вирішити за допомогою вдосконалення фінансово-кредитної політики, залученням приватних та іноземних інвестицій тощо.

Ще одним позитивним фактором для розвитку підприємництва можна вважати зростання рівня мотивації. За даними вітчизняної статистичної компанії, близько 46% українців вважають, що відкриття власної справи допоможе їм відчути себе фінансово незалежними та самореалізуватися, а 40% українців готові покращити свої практичні навички, щоб у майбутньому зайнятись підприємництвом. Ці показники свідчать про ментальну перебудову свідомості українців, які вже втомились працювати «на когось».



Рис. 1. Динаміка реєстрацій нових фізичних осіб - підприємців

Ми живемо у важкій для України та усіх її громадян час. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну завдало чимало горя людям та бізнесу, а саме: втрата роботи, домівки, знайомих та близьких, мінімальних благ людства, соціального забезпечення, загалом нормального життя та здійснення підприємницької діяльності.

Звісно, початок повномасштабної війни та її наслідки негативно вплинули на спроможності людей вести власне господарство та бізнес. Але наші громадяни були вимушені пристосовуватися до нових реалій та шукати нові способи реалізувати свої здібності та можливості в підприємницькому секторі, чим оживляли економіку України у важкий час.

Державне підприємство «Національні інформаційні системи» оприлюднило статистичні дані, з яких випливає те, що в нашій державі, незважаючи на воєнний стан та бойові дії, нових фізичних осіб - підприємців (ФОП) реєструється більше, ніж закривається.

Станом на вересень 2023 року у нас зареєстровано та працює 2052326 фізичних осіб-підприємців. При цьому показники кількості нових створених та діючих малих й середніх бізнесів продовжують збільшуватися та перевищувати довоєнні числа, незважаючи на початок повномасштабних бойових дій, .

Наприклад, з даних ДП НАІС видно, що за червень 2023 року було зареєстровано 31477 нових ФОП, що є найбільшим показником за минулі 3 роки. Щодо середнього показника, то він становить ≈ 25000 нових зареєстрованих малих й середніх бізнесів.

Проте не слід ігнорувати й той факт, що у період з квітня 2022 року по вересень 2023 року було закрито 290910 ФОП-ів. Середній показник закритих бізнесів наразі становить приблизно 17000.

Щодо кількості ФОП по регіонах.

Логічно, що повномасштабне вторгнення РФ в Україну негативно вплинуло на створення нового бізнесу, а тому в прифронтових регіонах спостерігається збільшення кількості закриття та зменшення кількості реєстрації нових підприємців.

Так, перше місце серед усіх регіонів по кількості закриття малого та середнього бізнесу посідає Донеччина (8200), друге місце Харківщина (7100), третє Херсонщина (4500) та Луганщина (3700) з Запоріжжям (<2000) четверте та п'яте місця відповідно.

Фаворитом по кількості зареєстрованих нових підприємців є Київ з 12900 новими ФОПами, друге місце посідає Львівщина (12300) та третє Дніпропетровщина (8600). Слід зауважити, що зазначені показники перевищують кількість закритих підприємців за той самий період часу.

Загалом, якщо підсумувати ситуацію в загальному, перспективи для розвитку підприємництва в Україні дуже великі, і як свідчить іноземний досвід, правильна державна політика та бажання самих підприємців-початківців вже за короткий час можуть перетворити країну в потужний бізнес-центр.

Список використаних джерел:

1. Основи підприємництва. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
2. Підприємництво в Україні. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
3. Динаміка реєстрацій нових ФОП. URL: <https://alvaprivacy.ua/uslugi/registr/registriuetsya-bolshe-flpej>.

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кононов Олександр

к.е.н, старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8869-880X>

Кононенко Наталя

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

На сучасному етапі економічного розвитку конкурентоспроможність є важливим елементом в економіці країн. В даний час в умовах ринку неможливо добитися стабільного успіху в підприємстві, без моніторингу умов зовнішнього оточення, визначення ефективності господарювання та напрямів подальшого розвитку бізнесу. Тобто, необхідною умовою довготривалого комерційного успіху підприємства є управління його конкурентоспроможністю, яке передбачає не тільки оцінку наявних конкурентних позицій, а і розробку маркетингових та організаційно-економічних заходів, спрямованих на їх підтримку та укріплення.

У науковій літературі в основному приділяється увага графічним та матричним методам оцінки конкурентоспроможності підприємства, оснований

на стратегічному підході [2, с. 174]. До їх числа можна віднести: SWOT-аналіз, метод Мак-Кінзі (Матриця Дженерал Електрик), матричний метод Бостонської консалтингової групи (БКГ) та інші. Ці методи є наочними та простими, що зумовлює їх поширення в практиці маркетингової та управлінської діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств і продукції американською консалтинговою компанією «BostonConsultingGroup» була розроблена матриця «зростання ринку – частка ринку» на початку 70-х рр., а потім з'явилися різновиди матриць: матриця «привабливість галузі / положення в конкуренції», створена компанією GeneralElectric, матриця життєвого циклу галузі Hofer / A.D. Little та ін.

Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують стратегічні позиції суб'єкта. Найбільш істотними є темпи зростання галузі, частка ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку конкретного продукту або ринку (стадія життєвого циклу).

Матриця «BostonConsultingGroup» (БКГ) передбачає виділення чотирьох типів стратегічних господарських одиниць – «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки» – і передбачає розробку стратегії для кожного з них. Переваги методу наступні: при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність і може бути використаний в якості моделі для генерування стратегій.

Недоліками матриці Бостонської консалтингової групи є [3, с. 67]:

– матриця не відображає того, що багато підприємств працюють на ринку із середніми темпами зростання і їх відносна частка ринку не є ані високою, ані низькою, і знаходиться посередині;

– розглядаючи продукти або підрозділи, доводиться ділити їх лише на чотири групи, що є досить спрощеним підходом;

– матриця БКГ не відображає відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами або продуктами. Наприклад, інвестування в «зірку» не завжди вигідніше, ніж інвестування в «дійну корову», яка приносить великий прибуток. Матриця не дає розуміння того, чим з точки зору перспектив є «знак питання». Неясно також, чи можна за рахунок вкладень змінити сильну «собаку» на «дійну корову»;

– позиція лідера на повільно зростаючому ринку не гарантує статусу «дійної корови»;

– конкуренція часто посилюється і подальша боротьба за збільшення обсягів продажів і частки ринку може знизити норму прибутку і зупинити додаткові надходження готівкових коштів;

– для того, щоб правильно оцінити довгострокову привабливість групи господарських підрозділів (продуктів), стратеги повинні проаналізувати не тільки темпи зростання галузі і відносну частку ринку. Інші чинники, як, наприклад, якість, витрати на маркетинг, інтенсивність конкуренції тощо, не

включені до розгляду, що виключає проведення аналізу причин ситуації, що склалася і ускладнює формування управлінських рішень.

Альтернативний підхід, що усуває частину недоліків БКГ Матриці, був запропонований компанією GeneralElectric (GE). У матриці «привабливість-конкурентоспроможність» положення кожного господарського підрозділу (продукту) визначається на основі кількісних оцінок довгострокової привабливості галузі і сили позиції підрозділу в конкуренції.

Обидва елементи її вертикальної і горизонтальної побудови характеризується комплексом величин, а не визначаються єдиним показником. Щоб отримати кількісну оцінку галузевої привабливості, кожному показнику потрібно привласнити вагу, відштовхуючись від його важливості і тієї ролі, яку відіграє цей показник. Сума всіх вагових показників повинна буде дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом множення оцінки кожного показника привабливості галузі. Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості дає довгострокову галузеву привабливість [1, с. 103].

Метод SWOT-аналізу заснований на виявленні сильних і слабких сторін підприємства і конкурентів, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища фактори конкурентоспроможності можуть бути сформовані по групам засобів маркетингу (товар, ціна, розподіл, комунікації), за основними функціями підприємства (фінанси, виробництво, організація, маркетинг, склад робочої сили, технологія). Цей метод досить широко застосовується в менеджменті, але має недоліки, властиві експертним методам: необхідність підбору дуже кваліфікованих експертів, суб'єктивізм оцінки. В процесі SWOT-аналізу складається перелік сильних і слабких сторін організації, можливостей і небезпек зовнішнього оточення із зазначенням ймовірності настання цих подій і рівня наслідків для підприємства.

SPACE-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу. Однак його основні ідеї недостатньо використовуються не тільки в практиці діяльності підприємств, але і на рівні методичних розробок і рекомендацій. В основі SPACE-аналізу знаходиться ідея, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Серед методів стратегічного аналізу відомим, але дуже рідко вживаними є STEP-аналіз (Society – суспільство, Technology – технологія, Economy – економіка, Policy – політика), який є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства. Основним завданням STEP-аналізу є мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

Таким чином, розглянуті методи можна використовувати окремо або комбінувати для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. При цьому, важливо враховувати специфіку галузі та конкретні цілі оцінки при виборі методів.

Список використаних джерел:

1. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 36. С. 100-105.
2. Кононов О.І. Формування стратегії управління промисловими підприємствами на основі комплексної вартості. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 171–176.
3. Таранич О.В., Вінніченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 62-74.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ В МАГАЗИНАХ

Кононов Олександр

к.е.н, старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8869-880X>

Сухов'єв Олексій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

На підприємствах торгівлі вузький виробничий асортимент перетворюється на широкий і глибокий торговий асортимент, що містить товари багатьох виробничих підприємств. Забезпечення необхідного рівня обслуговування покупців і зростання основних економічних показників діяльності товарного підприємства в значній мірі залежить від правильного формування асортименту товарів в його магазинах. Процес формування товарного асортименту в магазині повинен виходити з форми його товарної спеціалізації і розміру торгової площі, і бути направлений на задоволення попиту обслуговуваних контингентів покупців і забезпечення високої прибутковості їх діяльності [1, с. 90].

Процес формування асортименту товарів в магазинах складається з трьох етапів.

На першому етапі встановлюється груповий асортимент товарів в магазині (тим самим визначається його асортиментний профіль). Дана робота проводиться на основі маркетингових досліджень в області цільового ринку. В залежності від цього будуть визначені місце і роль магазину в загальній системі торгового обслуговування населення міста, району.

На другому етапі формування асортименту проводяться розрахунки структури групового асортименту, тобто визначаються кількісні співвідношення окремих груп товарів. Структура групового асортименту

встановлюється з урахуванням торгової площі магазину, його розміщення та інших чинників.

На третьому, заключному етапі визначається внутрішньогруповий (розгорнений) асортимент, тобто здійснюється підбір конкретних різновидів товарів в межах кожної групи. Це найбільш відповідальний етап, оскільки весь процес перетворення виробничого асортименту на торговий по ланках руху товарів завершується в останній ланці – магазині, і від того, наскільки правильно сформований тут асортимент товарів, в кінцевому результаті залежить задоволення попиту покупців цільового ринку.

На заключному етапі формування асортименту ведеться з урахуванням очікуваних змін в попиті населення, наявних торгових і складських площ, запланованих показників товарообігу, контингенту покупців, що обслуговуються та інших чинників, перерахованих вище.

Інструментом регулювання асортименту товарів в магазинах служить асортиментний перелік товарів. Його рекомендується встановлювати для кожного конкретного магазину з урахуванням його типу, розміру торгової площі, місця розташування та інших чинників [2]. Наявність таких переліків дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності товарів па торговому підприємстві розробленому асортиментному переліку. Під стійкістю (стабільністю) асортименту товарів потрібно розуміти безперебійну наявність в продажу товарів, передбачених асортиментним переліком магазину. Повнота і стійкість асортименту роздрібних торгових підприємств визначаються за допомогою показників, що іменуються коефіцієнтами повноти і стійкості (стабільності) асортименту.

Список використаних джерел:

1. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94.
2. Формування асортименту товарів у магазинах. URL: https://pidru4niki.com/14510702/marketing/formuvannya_asortimentu_tovariv_magazinah (дата звернення 30.10.2023).

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Кравченко Ольга

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>

Жиленко Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1547-4089>

В умовах широкомасштабної війни РФ проти України ефективність функціонування транспортної системи значною мірою залежатиме від відновлення її цілісності: маршрутів пасажирських та вантажних перевезень з урахуванням попиту на транспортні послуги та потреб безпеки, організації мультимодальної взаємодії, поліпшення логістичної зв'язаності внутрішніх і міжнародних перевезень, відновлення безперешкодного руху автомобільного транспорту в регіонах, які перебували в зонах бойових дій. На період дії правового режиму воєнного стану органи державної влади запровадили низку першочергових заходів. З метою стабілізації та забезпечення оптимальних умов функціонування транспортного сектору України. Серед них заходи для автомобільного транспорту, залізничного транспорту, авіаційного транспорту, роботи портів, постачання та розподілення паливно-мастильних матеріалів.

Внаслідок російського вторгнення в Україну 52,8% опитаних підприємств скоротили свою діяльність, 23,6% взагалі зупинилися, а 2% підприємств вимушені були виїхати із регіонів активних бойових дій. У той же час 16,7% підприємств заявили про те, що їхня діяльність не зазнала значних змін, окрім впровадження додаткових заходів для безпеки працівників. Лише три з опитаних підприємств змогли збільшити обсяги виробництва в умовах сьогодення. Щодо можливостей підприємств відновити нормальну роботу в найближчі три місяці, то більшість підприємств (61,4%) зазначила, що це можливо, але з великими труднощами. 15,7% опитаних підприємств не зможуть це зробити взагалі і тільки 22,9% зможуть відновити нормальну роботу [1, с. 7].

В умовах війни аналізувати та оцінювати результативність роботи транспортних підприємств дуже складно через велику кількість змінних чинників та нестабільне економічне середовище в Україні. Для більш детального вивчення показників результативності слід враховувати такі дані:

- 1) фінансова стійкість. Аналіз фінансових звітів компаній, зокрема, зміни в прибутку, активах, зобов'язаннях та інших фінансових показниках;
- 2) операційна діяльність. Зміни в обсязі виробництва та обігу продажів: Спостереження за тим, як вплив війни впливає на обсяги виробництва та продажів компаній;

3) управління ризиками та кризове управління. Оцінка наявності та ефективності планів кризового управління, які можуть допомогти компаніям адаптуватися до змін в умовах війни;

4) доступність ресурсів. Аналіз доступності фінансових ресурсів для компаній у військових умовах. Визначення, наскільки війна впливає на постачання сировини та інших ресурсів;

5) залучення персоналу та управління кадрами. Оцінка заходів, призначених для збереження та мотивації персоналу у військових умовах;

6) соціальна відповідальність та репутація. Аналіз участі компаній у гуманітарних програмах та ініціативах у військовий період. Оцінка того, як компанії спілкуються з громадськістю та іншими стейкхолдерами у військових умовах;

7) підтримка галузі та розвиток бізнесу Аналіз співпраці та ініціатив, спрямованих на підтримку галузі та розвиток бізнесу у військовий період.

Результати опитування, яке проводилось у квітні 2022 р., війна зумовила нові та посилила деякі з існуючих проблем для транспортних компаній. Порушення ланцюгів постачань та скорочення попиту на товари і послуги на внутрішньому ринку збільшують потребу підприємств ще активніше шукати нових ділових партнерів та клієнтів, а також досліджувати можливості на зовнішніх ринках. На додаток до вищезазначених проблем, компанії змушені боротися з ризиками та наслідками війни, що включають втрати від знищення активів, ризики, пов'язані з безпекою персоналу, зруйновану інфраструктуру та кібератаки [2]. Експортери стикаються зі значними проблемами у транспортуванні продукції на зовнішні ринки з огляду на блокування українських морських портів російським флотом та вузькі місця у транспортних каналах залізничного та вантажного транспорту. Багато імпортерів постраждали від валютних обмежень, запроваджених урядом, а експортери не можуть повернути свій ПДВ через призупинення електронної системи адміністрування відшкодування ПДВ.

Оцінка результативності має бути комплексною і враховувати специфіку транспортної галузі та зміни в функціонування транспортної системи України, конкретні умови військового конфлікту та стратегічні цілі кожної компанії. Також важливо враховувати етичні аспекти та відповідність законам та міжнародним стандартам у ситуації війни.

Список використаних джерел:

1. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.

2. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. URL:<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>.

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСНИЦТВА В УКРАЇНІ

Кришталь Галина

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Брюховецька Ірина

к.е.н.,

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

Панін Євген

БО «БЛАГО ЛАЙФ», м. Львів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4789-5230>

Гібридні загрози для розвитку підприємництва в Україні представляють складний і багатогранний набір чинників, що впливають на економічний та підприємницький клімат країни. Ось деякі аспекти гібридних загроз:

1. **Політична нестабільність:** Політична ситуація в Україні може впливати на бізнес-середовище. Постійні зміни в уряді, законодавчі та регуляторні ініціативи можуть створити невизначеність для підприємців.

2. **Корупція та недостатня правова захищеність:** Проблеми з корупцією та недостатня правова захищеність можуть ускладнити нормальну діяльність підприємств та створити незрозумілість для іноземних інвесторів.

3. **Вплив геополітичних факторів:** Україна має складні відносини з деякими сусідніми країнами. Геополітичні конфлікти та напруги можуть мати негативний вплив на підприємницьку діяльність.

4. **Економічні санкції та обмеження:** Міжнародні санкції можуть обмежувати можливості підприємств взаємодіяти з іноземними партнерами та ринками.

5. **Технологічні загрози:** Кіберзагрози та кібератаки можуть негативно впливати на інформаційну та технологічну інфраструктуру підприємств.

6. **Економічна нестабільність та валютні коливання:** Валютні флуктуації та економічні труднощі можуть впливати на фінансовий стан підприємств.

7. **Соціальні та гуманітарні виклики:** Наприклад, демографічні та міграційні процеси можуть вплинути на доступність робочої сили та ринок споживачів.

Для протистояння гібридним загрозам, Україні важливо продовжувати працювати над політичною та економічною стабільністю, а також удосконалювати правову та антикорупційну системи. Посилення міжнародних партнерств та збереження довіри іноземних інвесторів також є ключовими аспектами у запобіганні та подоланні гібридних загроз.

Дійсно, для оптимального протистояння гібридним загрозам необхідно насамперед зосередити увагу на зміцненні політичної та економічної стабільності країни. Це означає надійне забезпечення державних інституцій та їх здатність до ефективного управління. Крім того, невід'ємною частиною цього процесу є посилення правової системи та боротьба з корупцією. Виконання цих завдань вимагає системної та цілеспрямованої роботи уряду та інституцій суспільства [1].

Ключовою складовою успіху також є збереження та зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів та іноземних інвесторів [2]. Це може бути досягнуто шляхом встановлення стійких та надійних міжнародних партнерств, а також створення прозорого та відкритого економічного середовища. Регулярний обмін інформацією та досвідом також важливий для підтримки взаємно вигідних відносин [3].

Удосконалення антикорупційних механізмів та вдосконалення правової бази є пріоритетним завданням для забезпечення чесного та прозорого бізнес-середовища. Регулярна перевірка та оновлення антикорупційних законів та механізмів надає країні додатковий інструментарій у боротьбі з корупцією.

Однак важливо пам'ятати, що кожна країна має свої унікальні особливості та потреби. Тому стратегії протистояння гібридним загрозам повинні бути розроблені з урахуванням конкретних умов та можливостей України.

Список використаних джерел:

1. Гібридна війна чи вона взагалі існує? НАТО-РЕВЮ. 2015. URL:<https://www.nato.int/docu/review/2015/Also-in-2015/hybrid-modern-future-warfare-russiaukraine/UK/index.htm>
2. Ліпкан В.А. Сутність гібридної війни проти України. Глобальна організація союзницького лідерства. 2015. URL:<http://goal-int.org/sutnist-gibridnoi-vijniproti-ukraini/>
3. Магда Є. Гібридна війна: питання і відповіді. Media Sapiens. 2015. URL:http://ms.detector.media/trends/1411978127/gibridna_viyna_pitannya_i_vidpovidi/

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА І МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Литвишко Лілія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Литвишко Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Український державний університет залізничного транспорту

Машинобудування і підприємництво є двома важливими аспектами економічного розвитку будь-якої країни. Основними викликами, з якими машинобудівні підприємства стикаються в Україні під час війни це: руйнування і пошкодження виробничої бази через бойові дії; економічна нестабільність; підвищені ризики безпеки; втрата ринків збуту; втрата кваліфікованої робочої сили та масове переселення населення, в тому числі й тих, хто має високу кваліфікацію та досвід роботи; недостатність сировинних ресурсів, які необхідні для виробництва машинобудівних виробів. Це може вплинути на виробничий процес і якість виробів. Машинобудування виконує важливу роль у забезпеченні обороноздатності країни і розвитку національного військово-промислового комплексу. Українські підприємства займаються виробництвом різноманітної військової техніки, включаючи бронетехніку, боєприпаси, ракети, літаки, кораблі та інше військове обладнання.

Підприємництво також грає важливу роль в розвитку машинобудівної галузі. Високий рівень підприємницької активності сприяє появі нових ініціатив і бізнес-ідей, які можуть стати основою для розвитку нових продуктів і послуг у машинобудівній галузі. Підприємці створюють нові робочі місця і сприяють зростанню економіки країни.

Попри складні умови, машинобудівне підприємництво українці не тільки зберігають, але й розширюють свою виробничу базу. Також, цей сектор створює значну кількість робочих місць, що є особливо важливим у контексті економічної нестабільності та високої безробіття в країні.

До повномасштабної війни в Україні, машинобудування мало великий потенціал для експорту українських виробів. Багато країн зацікавлені були у придбанні військової техніки та устаткування від українських виробників. Це не тільки дозволяло залучати іноземні інвестиції в країну, але й сприяло формуванню позитивного іміджу України як надійного постачальника військових продуктів.

Сучасні аспекти машинобудування в Україні під час війни можна поділити на декілька напрямків [1]:

1. Військово-промисловий комплекс: Машинобудування в Україні відіграє важливу роль у розвитку українського військово-промислового комплексу. Україна займається власним проєктуванням і виробництвом широкого спектра військової техніки, включаючи бойові машини піхоти, танки, авіаційну техніку, кораблі і багато іншого. За останні роки війни Україна значно зміцнила свою військову потужність завдяки сучасним військовим технологіям.

2. Розвиток інноваційних технологій: Війна потягла за собою активний розвиток та впровадження інноваційних технологій в машинобудуванні. Українські підприємства активно впроваджують нові механізми, матеріали та технології в процес виробництва військової техніки. Це дозволяє підвищити якість і надійність військової техніки, а також забезпечує її сумісність з технікою партнерів України.

3. Співпраця з партнерами: Важливим аспектом розвитку машинобудування в умовах війни є підтримка та розвиток співпраці з іноземними партнерами. Україна активно співпрацює з іноземними підприємствами для отримання нових технологій та обміну досвідом. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, але і розширити іноземні ринки для української військової техніки.

4. Розвиток кадрового потенціалу: Умови війни також стимулюють розвиток кадрового потенціалу в машинобудуванні. Україна активно навчає власних фахівців на сучасних програмах машинобудування та інженерних спеціальностях. Це дозволяє забезпечити високу кваліфікацію працівників українських підприємств та забезпечити стале зростання промислового потенціалу країни.

В цілому, сучасні аспекти машинобудування в Україні під час війни свідчать про активний розвиток галузі та забезпечення високої якості та надійності військової техніки для українських військових сил.

Додатковою проблемою є також недолік кваліфікованих кадрів. Розвиток машинобудування в Україні потребує впровадження сучасних технологій і інновацій в галузь, а також сприяння науково-дослідній роботі і співпраці з іноземними партнерами. Для цього необхідно створити сприятливі умови для розвитку бізнесу в галузі, знизити бюрократичні бар'єри та сприяти створенню нових робочих місць у машинобудуванні. Якщо ці проблеми будуть розв'язані, то українське машинобудування може стати сильним гравцем на світовому ринку і принести значний економічний внесок в країну.

Під час війни в Україні дуже важливу роль у підтримці військових, медичних і громадських потреб відіграють волонтери. Однією з напрямків волонтерської діяльності є машинобудування, коли волонтери допомагають з ремонтом та модернізацією військової техніки.

Волонтери займаються пошуком запчастин, ремонтом, прокачуванням систем, установленням додаткових бронезахистів та іншими роботами по підтримці військової техніки. Вони також надають консультації та підтримку військовим під час експлуатації техніки [2].

Волонтери також займаються розробкою та виготовленням спеціальних пристроїв та механізмів, які полегшують роботу військовим. Наприклад, вони розробляють нові моделі озброєння, боєприпасів та захисної амуніції.

Деякі волонтерські групи займаються виготовленням армійської форми, екіпіруванням та постачанням військових підрозділів необхідними речовинами, їжею, медикаментами та засобами особистої гігієни. Вони працюють у співпраці з військовими командуваннями та медичними закладами, щоб впевнитися, що вони надають необхідну підтримку і допомогу. Волонтери здійснюють свою діяльність на території України, а також за її межами, оскільки потреби в підтримці українських військових є великими.

Таким чином, машинобудування в Україні під час війни є важливим сектором промисловості, який не тільки забезпечує потреби військової сфери,

але й сприяє розвитку економіки країни та створенню робочих місць серед цивільного і військового населення.

Вихід з війни і розвиток машинобудування в Україні можливий за допомогою ряду заходів, які сприятимуть відновленню та розвитку економіки країни.

1. Закінчення війни в Україні створить сприятливі умови для відновлення економіки та розвитку машинобудування.

2. Інвестиції в машинобудування: Уряд повинен сприяти притоку інвестицій в машинобудування, шляхом створення сприятливих умов для бізнесу та підтримки інноваційних проєктів. Це може включати зменшення податкового навантаження на підприємства, надання державних грантів та кредитів, а також спрощення бюрократичних процедур.

3. Розвиток науково-дослідних центрів: Співпраця зі світовими лідерами у галузі машинобудування та відкриття спільних науково-дослідних центрів також може стимулювати розвиток галузі.

4. Розвиток експортного потенціалу: Україна повинна активно працювати над збільшенням обсягів експорту машинобудівних товарів.

5. Розвиток українського внутрішнього ринку: Влада повинна стимулювати внутрішнє споживання машинобудівних товарів шляхом спрощення кредитування, надання пільг для підприємців, які використовують вітчизняні машини і обладнання, а також підтримки розвитку внутрішнього попиту на ці продукти.

Ці заходи будуть сприяти відновленню і розвитку машинобудування в Україні та зміцненню економіки країни. Важливо, що їх реалізація потребує системної роботи влади, бізнесу та науки, а також підтримки соціальних та економічних реформ.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства економіки України.
URL:<http://surl.li/nbnqv>
2. Волонтерські організації України: перелік та контакти.
URL:<http://surl.li/nbnrb>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Магар Дар'я

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Кучмілова Тетяна

к. е. н, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5647-8167>

У сучасному світі, що характеризується високою глобалізацією та швидкими змінами, підприємства стають свідками постійних економічних турбулентностей. Економічна нестабільність, що виникає внаслідок різноманітних факторів, включаючи геополітичні конфлікти, економічні кризи та природні катаклізми, ставить підприємства перед викликом ефективного управління фінансами для виживання. Динамічні зміни економічного середовища стають серйозним викликом для фінансової стійкості підприємств.

Фінансова стійкість – це комплексне поняття, що характеризує стабільний фінансовий стан підприємства, за якого відбувається ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, що забезпечують фінансову платоспроможність, дохідність, рентабельність та розвиток діяльності на довгостроковий період діяльності. Сьогодні українські підприємства перебувають в умовах нестабільності та невизначеності, тому важливим чинником їхнього розвитку є ефективне використання фінансових ресурсів, що пов'язане із застосуванням нових методів управління.

Розвиток підприємств повинен відбуватися за рахунок стабілізації фінансового стану всіх суб'єктів господарювання, забезпечуючи їх стійкий та стабільний розвиток, адже саме фінансово стійке підприємство в змозі забезпечити безперебійність виробничої діяльності, інвестиційну привабливість та здатність фінансувати подальший інноваційно-технологічний розвиток, а головне – отримувати стабільний прибуток [1, с. 44].

В сучасних ринкових умовах підприємства можуть підтримувати фінансову стійкість, зосередившись на процесах використання як фінансового, такі інших видів капіталу, таких як виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-репутаційний та природний. Ефективне формування і нарощення зазначених видів капіталу є необхідною умовою забезпечення операційної, технологічної, організаційної, репутаційної стійкості та стійкості бізнес-моделі підприємств.

Забезпечення фінансової стійкості можливе завдяки ефективному управлінню формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємств, зокрема управлінню структурою капіталу. Управління фінансовою стійкістю –

це діяльність вищого управлінського персоналу підприємства, яка полягає у забезпеченні стійкості фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок забезпечення оптимальної частки власного капіталу у загальній сумі джерел фінансових ресурсів підприємства. В процесі управління фінансовою стійкістю підприємства можуть стикатись з певними проблемами, які виникають внаслідок впливу факторів внутрішнього та зовнішнього щодо підприємства середовища. Дію внутрішніх факторів підприємства можуть контролювати, а до впливу зовнішніх вони змушені адаптуватись, не маючи можливості їх змінити. Потрібно враховувати і той факт, що фактори впливу на фінансову стійкість підприємств тісно взаємозв'язані. Негативна дія одних з них здатна понизити позитивний вплив інших.

Стійкість підприємств і потенційна ефективність бізнесу багато в чому залежить від якості управління оборотними активами, зокрема від обсягу оборотних коштів та їх видів, а також від величини запасів і активів в грошовій формі. Підприємства можуть зменшувати обсяги оборотних запасів, а вивільнені кошти використовувати для збільшення доходу. Ще одним чинником, що впливає на фінансову стійкість є склад і структура фінансових ресурсів та вибір стратегії і тактики управління ними. Чим більше в підприємствах власних фінансових ресурсів, і насамперед прибутку, тим фінансово стійкішими вони є. При цьому важливою є не лише загальна маса прибутку, але і порядок його розподілу та спрямування на розвиток виробництва. Значний вплив на фінансову стійкість підприємств здійснюють кошти, які підприємства додатково мобілізують на ринку позикових капіталів. Чим більше грошових коштів можуть залучити підприємства, тим вищими є їхні фінансові можливості, однак при цьому зростає і рівень фінансового ризику[2].

В умовах економічної нестабільності виникає потреба у формуванні резервів як однієї з форм фінансової гарантії платоспроможності підприємств. Необхідно також враховувати вплив на фінансову стійкість фази економічного циклу, в якій знаходиться економіка країни.

Для гарантії успішної діяльності підприємства, а також його протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам необхідно забезпечити фінансову стабільність функціонування підприємства. А для ефективного впровадження фінансової стійкості на підприємстві має бути сформований та впроваджений чіткий механізм, який має бути націлений на мінімізацію негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; створення передумов ефективної реалізації запланованих дій.

Головними принципами підтримання фінансової стійкості є: активне реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів; системність управління; врахування можливості реалізації ризиків; використання показників, що дають змогу надати реальну оцінку фінансової стійкості підприємства; інтегрованість із загальною системою управління; орієнтир на досягнення стратегічних цілей

підприємства; розроблення та використання якісного інструментарію обґрунтування фінансових рішень в умовах невизначеності та ризику.

Отже, забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності – це складний та багатогранний процес, який вимагає виважених стратегій та постійного моніторингу економічного середовища. Розробка та реалізація комплексного фінансового плану, акцент на ефективному управлінні ризиками та оборотним капіталом, а також використання фінансових інструментів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до економічної нестабільності, але й стати більш стійкими та конкурентоспроможними на ринку.

Список використаних джерел:

1. Назарова Т.Ю., Гаврик А.А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. *Загальнодержавний наукововиробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2021. № 5-6 (159-160)
2. Павленко О. П., Кожушко Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 173.

СУЧАСНІ РИЗИКИ У ЗАЛІЗНИЧНОМУ СЕКТОРІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Накалюжна Аліна

ст. викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0824-8329

Залізнична галузь існує вже безліч років. Ще у XVII столітті була збудована Воллатонська вагонна дорога, що вважається першою залізницею в світі. І хоча вона і працювала на кінній тязі, все ж посіла вагоме місце в історії розвитку сучасної залізниці. Час минає, а залізниця і досі є найефективнішим видом транспорту як пасажирського, так і вантажного призначення на земній поверхні. Не можна переоцінити значення цієї галузі! Практика руху важких вантажів, які переміщуються на великих відстанях, а транспортні витрати становлять значну частину загальної вартості доставки, наполегливо віддає перевагу залізничним перевезенням.

Переваги залізничного транспорту в порівнянні з іншими різновидами очевидні:

- Це, дійсно, економічно ефективний вид транспорту. У порівнянні з іншими видами, дешевше перевозити товари та пасажирів потягом, ніж автомобілем, кораблем чи літаком.

- Залізничний транспорт є одним з найбільш екологічно чистих, оскільки поїзди виділяють менше парникових газів, ніж інші транспортні засоби, тим самим заохочуючи та підтримуючи більшу зелену ефективність.
 - проектування та будівництво поїзда вимагає великої мережі галузей: виробництва, машинобудування та логістики. Тим самим створюючи додаткові робочі місця.
 - Залізничний транспорт відомий своєю надійністю, тому що потяги працюють за фіксованим графіком. Тим самим гарантуючи, що товари або пасажери прибудуть вчасно.
 - Потяги мають вищу вантажопідйомність, що дозволяє перевозити більше вантажів одночасно. Це призводить до зниження транспортних витрат.
 - У випадках, коли залізнична мережа є проєктована ретельно, залізничні подорожі рідше передбачають аварії, ніж автомобільні, що робить її одним з найбезпечніших видів транспорту.
 - Залізничний транспорт – найбільш енергоефективний вид транспорту. Поїзди споживають менше енергії на тонну-милю, ніж вантажівки або літаки.
 - Великий мінус життя в місті – затори на дорогах. Однак залізничний транспорт позитивно впливає на затори, гарантуючи, що на дорогах буде менше вантажівок.
 - Залізничний сектор може забезпечити значні переваги як для енергетичного сектору, так і для навколишнього середовища.
 - І, авжеж, не можна не відмітити таку важливу перевагу, як зменшення вуглецевого сліду. На транспорт наразі припадає близько однієї п'ятої глобальних викидів вуглекислого газу. Однак поїзд замість автомобіля на середній відстані допоможе скоротити індивідуальні викиди на 80 %, що зробить його більш стійким варіантом, згідно з даними Our World in Data [1].

Але на фоні позитивних тенденцій, не можна залишатися байдужими до ризиків у залізничному секторі. Хоча навколишнє середовище, умови експлуатації, інформаційні технології, сучасні нормативні вимоги та новітні практики технічного обслуговування залізниць стрімко розвивається в останні роки, треба ретельно аналізувати виклики сьогодення, які можуть зменшувати темпи зростання та призводити до негативних наслідків розвитку даного сектора.

У цьому ракурсі дуже актуальною проблемою є зіткнення поїздів. Такі зіткнення можуть відбуватися між поїздами або між поїздами та інфраструктурою. Зіткнення між пасажирськими поїздами, що рухаються в протилежних напрямках на швидкості, дуже рідкісні, але наслідки, як правило, дуже серйозні. Залізниці експлуатують сигнальні системи з різним ступенем складності. Більш поширені випадки включають низькошвидкісні аварії на станціях та складах. Цьому сприяє ряд причин: несправна маршрутизація, перевищення швидкості, поділ поїздів, погана адгезія колеса до рейки та людські помилки. Впровадження залізничної сигналізації рухомого блоку, такого, наприклад, як ETCS, може забезпечити додаткові переваги безпеки, але

також представляє ряд технічних проблем, особливо при переході між областями з використанням різних систем сигналізації [2].

Не менш важливим питанням залишається знедбання інфраструктури цього сектору. Сходження потягів з рейок – досить поширене явище. Сходження з рейок часто пов'язано з технічними збоями, такими як погана геометрія колії, пошкоджені або дефектні перемикачі та переходи, знос в інтерфейсі колеса-рейки, несправності підвіски автомобіля. Помилки оператора, такі як неправильне налаштування точок, надмірна швидкість та погана поведінка водія, також можуть призвести до сходження з рейок. Залізнична промисловість бореться з вищеперерахованими ризиками, впроваджуючи суворі системи технічного обслуговування та високий рівень компетентності персоналу шляхом регулярного вдосконалення комплексної підготовки.

Також відмітимо питання безпеки. Наразі безпека пасажирів у поїздах зростає. Але залишається найбільша загроза, що часто виникає на зовнішніх інтерфейсах залізниці, кордонах, залізничних переїздах та станціях. Аварії трапляються з різних причин. Однак найпоширеніші аварії є результатом порушень з боку учасників дорожнього руху, які ігнорують попередження про наближення поїздів. Нещасні випадки на працюючих переходах у сільській місцевості також поширені. Сучасні поїзди напрочуд тихі, і порушники часто усвідомлюють небезпеку, в якій вони знаходяться, лише коли вже пізно. Паркани, публічні оголошення, освітлення та поліцейські патрулі використовуються для стримування порушників, постійне порушення є проблемою, з якою зазвичай стикається залізнична галузь.

Залізнична галузь має відносно високий рівень ризиків для персоналу як з точки зору травм, так і смертей. Працівники треку особливо вразливі через вплив рухомих поїздів та високовольтної електроенергії, використання важких заводів та обладнання, вплив поганих умов навколишнього середовища та часту потребу в роботі в антисоціальних годинах. Наразі галузь впровадила низку заходів задля покращення безпеки працівників, включаючи використання спеціального одягу з високою видимістю, процедури безпечної роботи на трасі, дозволи на роботу та різні технології, щоб завчасно попередити працівників про наближення поїздів.

Чимало ризиків існує безпосередньо на станціях. Ковзання, поїздки та падіння, особливо на сходах та ескалаторах, а також інциденти посадки на межі між поїздом та платформою, вимагають особливого управління. Безпека як персоналу, так і пасажирів може представляти проблеми, а контроль великої кількості пасажирів, щоб забезпечити безпечне вільне переміщення на сильно використовуваних станціях, також викликає занепокоєння. Спектр заходів, що використовуються для контролю цих ризиків, варіюється від ретельного проектування станцій, чітких вивісок та використання відеоспостереження до навчання персоналу, співпраці з поліцією та службами безпеки та технологічних рішень, таких як використання дверей платформи.

Також залізниці часто використовуються для перевезення небезпечних вантажів, таких як хімікати, бензин, зріджені гази та ядерні відходи. Вони вимагають низки заходів для контролю ризику, які можуть включати спеціальні залізничні формування, покращене обслуговування транспортних засобів та колії, маршрутизацію від густонаселених районів та спеціальну обробку та безпеку.

Проаналізувавши головні ризики, можемо зробити висновок, що залізничний транспорт може бути економічно ефективним, екологічно чистим, надійним і безпечним видом транспорту з безліччю переваг. Його висока пропускна здатність, гнучкість, енергоефективність та потенціал створення робочих місць означають можливість розвитку та вдосконалення. Оскільки залізничні мережі продовжують залишатися важливою частиною як місцевої, так і глобальної транспортної системи, вони значно сприятимуть зменшенню заторів та вуглецевого сліду транспортної галузі, що зробить її більш стійким варіантом на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-transport>
2. Rail Engineer. URL: <https://www.railengineer.co.uk/etcs-more-deliberations/>
3. The World Bank (IBRD IDA) URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/brief/railways>

ФАКТОР ЧАСУ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ІННОВАЦІЯХ

Накалюжна Аліна

ст. викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0824-8329

Розвинений світ багатший, здоровіший і краще освічений, ніж це було в будь-який момент людської історії. Сучасність змінюється наразі швидкими темпами. Розвиток інформаційних технологій, впровадження новітніх систем та інноваційних можливостей створюють необхідність в постійному навчанні та самовдосконаленні. Незважаючи на періодичні війни та фінансові кризи, людський таланти та прихильність до технологічних інновацій призвели до різкого економічного зростання за останні 20 років. І це тільки початок. Очікується, що цей розвиток продовжиться як на розвинених, так і на ринках, що тільки розвиваються, оскільки технології підвищують продуктивність, збільшують попит на товари та послуги, створюють нові типи

робочих місць та стимулюють все більш активне залучення інвестицій у сучасні інноваційні проекти.

Дійсно, термін «інновації» наразі можна почути усюди. Головною умовою тут -бути першим. Важливо вийти на ринок з інновацією швидко і вчасно, коли ринок готовий і ще не з'явилися конкуренти, щоб отримати конкурентну перевагу. Тому вагомим фактором в управлінні інвестиціями в інноваціях є безпосередньо фактор часу. Під фактором часу в економіці розуміють явище зміни економічних показників, причиною якого є час. Одне з основних завдань економістів пов'язане з кількісним врахуванням дії фактору часу на економічні показники. При уважному аналізі можна побачити, що в економіці є багато показників, які дають можливість перекинути «місток» між факторами часу і результатами економічної діяльності.

Економічний час накладає обмеження у вигляді альтернативних витрат на використання не тільки обмежених, але і відновлюваних ресурсів. Час виступає в якості одного з основоположних чинників господарської діяльності, витрачання якого може бути спрямоване на той чи інший вид економічної діяльності, узгоджуючи з необхідністю чи бажанням економічних агентів. Вплив економічного часу у межах господарської діяльності представлений одночасно у декількох формах: обов'язкова умова існування економічних процесів; обмеження використання основних факторів виробництва; специфічний ресурс і фактор виробництва [1].

Уявлення про цінність часу переводить його в розряд так званих «економічних благ», тобто обмежених (дефіцитних, рідкісних) ресурсів. Першим, хто застосував концепцію альтернативної вартості для оцінки цінності часу в явному вигляді, був американський державний діяч і вчений Б. Франклін. Йому належить крилатий вислів: «час – гроші», «не втрачай ні часу, ні грошей і використовуй і те й інше найкращим чином» [2].

Умовно можна виділити три види економічного часу: потенційний (майбутній), поточний (теперішній) і застиглий (минулий). Інвестиції – це зв'язок сьогоdnішнього часу підприємства з майбутнім. Вкладаючи сьогодні, організація забезпечує своє майбутнє. Таким чином, успішність інвестиційної діяльності закладає майбутнє організації. У свою чергу, управління інвестиційним процесом часто зводиться до оптимізації співвідношення «тривалість / вартість інвестиційного проекту». Як правило, ці дві категорії знаходяться у зворотній залежності. Методологія управління проектами передбачає застосування різних методик управління часом у проекті, скорочення тривалості проектних робіт.

В умовах «нестационарної економіки», тобто економіки з коливальними темпами економічного зростання, значним контролем держави за господарськими процесами, високим рівнем корупції, високою ціною коштів, нестабільними, а точніше, слабкими національними валютами при значній залежності від імпорту, доля якого висока, а зовнішньоторговельне сальдо від'ємне, вартість майбутнього часу вища, ніж в стаціонарній економіці, та має

стабільні та прозорі умови здійснення господарської діяльності. Оскільки фактор часу в інвестуванні прийнято виражати через дисконтну ставку, розмір якої визначається рівнем депозитних та кредитних відсотків комерційних банків, облікової ставки національних банків або інших фінансово-кредитних установ, що виконують їх функції, то вища вартість часу виражається вищою вартістю дисконтних ставок, що застосовуються в нестационарних економіках для обґрунтування інвестиційних проєктів.

Управління тривалістю інвестиційного проєкту має на меті, по суті, оптимізувати співвідношення між майбутніми вигодами і сьогоднішніми витратами. Питання навіть стоїть так: «Скільки сьогодні погодиться заплатити (вкласти) інвестор, щоб наблизити час отримання майбутніх вигод?» або якою сумою коштів він погоджується пожертвувати для скорочення інвестиційного лага та зниження рівня неліквідності інвестицій?

Методологія управління проєктами, концепція якого набула широкого розповсюдження як методика інжинірингу та практична діяльність у 50-х рр. ХХ сторіччя в числі інших сфер діяльності охоплює діяльність щодо управління обсягом та якістю виконуваних робіт, ризиками, витратами (ресурсами) та часом (тобто, тривалістю) виконання проєкту [3].

Окремі методики концепції управління проєктами не завжди гармонійно поєднуються між собою, а саме в частині, що стосується управління витратами та управління часом (тривалістю) виконання робіт по проєкту. Так, управління часом показано досить схематично і не відображає в повній мірі «економіку» проєкту досить вивченою методикою з наукової точки зору. Тим не менше, окремим проблемам, пов'язаним з ризиками та особливостями оцінки ефективності та реалізації інвестиційних проєктів приділено достатньо уваги в науковій літературі.

Скорочення інвестиційного лагу та зниження таким чином комерційного ризику проєкту здійснюється через забезпечення скорочення тривалості робіт, що може бути вартісним процесом або взагалі не завжди можливим. Загально прийнята методика скорочення тривалості робіт базується на вивченні «поведінки» витрат, що дозволяє сформулювати умову оптимальності застосування методів скорочення тривалості проєкту до бажаної – якщо при скороченні тривалості проєкту вдається скоротити постійні витрат в більшій мірі, ніж зростатимуть змінні (прямі) витрати на скорочення (наприклад, такі як витрати на оплату праці, дорожчі матеріали або витрати на придбання інших додаткових ресурсів), то заходи щодо скорочення проєкту можна назвати виправданими, їх застосування – економічно ефективним.

Слід зазначити, що крім комерційної ефективності, інноваційні проєкти можуть оцінюватись за допомогою цілого комплексу показників соціальної та екологічної ефективності, оскільки вони можуть здійснюватись і з соціальною метою. Соціальний ефект від інвестицій може бути виражений як зниження захворюваності, підвищення освітнього рівня, зниження чисельності і складу груп ризику, розширення сфери діяльності осіб з обмеженими можливостями,

підвищення якості природного середовища, кількість знов створених малих і середніх підприємств, фінансова стійкість підприємств, зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів, скорочення відтоку населення з територій, диверсифікація місцевої економіки та інше. Єдиний уніфікований показник виміру соціального ефекту – це чисельність населення регіону чи територіально-регіонального утворення, які можуть отримати матеріальні переваги, послуги соціального характеру (медичні, освітні та інші аналогічні послуги), робочі місця та задовольнити свої духовні потреби в результаті реалізації інвестицій. На жаль, сьогодні потенційні інвестори намагаються у своїй діяльності отримати тільки одну вигоду – економічну, оскільки інвестиції в Україну – це досить ризикована справа. Зважаючи на те, що лідери високорозвинутих країн передбачають Україні післявоєнний період відродження, розвиток та вихід на новий рівень у огляді світової економіки, розуміємо, що квітуче майбутнє України ще попереду!

Список використаних джерел:

1. Кравченко А.А. Час в економіці. У світі наукових відкриттів. 2010. № 4 (10), Частина 16. С. 33–35.
2. Культурно-просвітницький блог. URL: <https://library.vspu.edu.ua/inform/cit.htm>
3. Батенко Л.П. Управління проектами: Навч. посібник. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Несторенко Тетяна

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та фінансів
Бердянський державний педагогічний університет, м.Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8294-6235>

Макаренко Дмитро

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Бердянський державний педагогічний університет, м.Запоріжжя, Україна

Під час періоду воєнного конфлікту тема забезпечення та подальшого розвитку підприємницької діяльності набуває особливої актуальності. Це обумовлено тим, що значна кількість підприємств та підприємців, зазнавши впливу воєнних подій, змушена призупинити свою діяльність. Подібний стан справ суттєво ускладнює ситуацію в Україні, економіка якої напередодні військової агресії росії проти України ще не встигла повністю відновитися після пандемії 2020-2021 років [5, 6]. Після 24 лютого 2022 р. мільйони людей

виїхали з окупованих територій та стади внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Багато хто з них втратив свій бізнес або роботу.

З метою підтримки підприємницької активності серед ВПО в Україні Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій взяло на себе відповідальність щодо розгляду питань реінтеграції та релокації бізнесу, який зазнав тимчасового переміщення. Враховуючи значущість цього завдання, необхідно розглянути та розширити конкретні заходи та стратегії підтримки підприємництва серед ВПО.

Україна проявляє активний інтерес до збереження та розвитку підприємницької діяльності в контексті складної соціально-політичної ситуації, зумовленої тимчасовою окупацією територій на сході та на півдні країни. Здатність до ефективного вирішення питань реінтеграції або релокації бізнесу тимчасово переміщених осіб є ключовою для відновлення стабільності та економічного розвитку. Реалізація заходів щодо реінтеграції бізнесу включає в себе розгляд питань щодо правового, економічного та соціального відновлення підприємств. Це може включати створення спеціальних програм підтримки, зокрема, фінансових інструментів, навчання та консультування для підприємців, а також стимулювання економічного зростання в зазначених регіонах [4].

7 квітня 2023 р. було затверджено стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року [3]. В рамках реалізації стратегічної цілі 4 «Сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб шляхом створення умов для розвитку потенціалу, посилення спроможності приймаючих територіальних громад» одним з завдань зазначено необхідність «...здійснення заходів щодо професійного навчання/перенавчання, підтримки зайнятості і самозайнятості внутрішньо переміщених осіб, у тому числі шляхом реалізації відповідних позадержавних проєктів та програм підтримки» [3].

Політичні та соціальні зміни, турбулентність зовнішнього середовища, розрив економічних зв'язків не тільки з частиною країн-сусідів, але і в межах країни потребують перегляду державних підходів до впливу на тимчасово переміщених осіб. Важливим є заохочення людей до підприємницької діяльності шляхом пільг, грантів та зниження податків на період адаптації. Станом на кінець 2023 р. до надання грантів долучилися різні організації та ініціативи, наприклад [2]:

програма надання грантів на власну справу від “єРобота” – як чинні ФОП чи юридичні особи, так і майбутні підприємці можуть отримати грант у розмірі 50-250 тис. грн. Допомогу можна використати для придбання обладнання, закупівлі сировини, орендних виплат (не більше 25% отриманої суми) та лізингу обладнання. Рішення про надання гранту ухвалюватиме Державна служба зайнятості. Крім гранту на власну справу, в межах програми “єРобота” функціонують ще декілька програм: для стартапів у ІТ; на навчання у галузі інформаційних технологій, а також на сад, теплицю чи переробне підприємство;

програма від USAID, яка спрямована на підтримку та відновлення бізнесу. Передбачається виділення до 50 грантів у розмірі 0,6-1,2 млн. грн. Грант можна використати для розвитку виробництва, покращення бізнес-процесів, розбудови організаційного потенціалу, розвитку онлайн-маркетингу та просування на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також підвищення конкурентоспроможності бізнесу;

програма “Роби своє” від фонду “МХП – громаді” – виділення 50-100 тис.грн. на підтримку бізнес-ідеї. Всього заплановано підтримати до 50 бізнесів;

грантова підтримка від фонду UkrainianStartupFoundation, завдяки якій можна отримати до 35 тисяч доларів безповоротної фінансової допомоги для проєктів подвійного призначення.

І якщо вищеперерахованими можливостями можуть скористатися усі громадяни України (в тому числі і ВПО), то можливість участі у грантовій програмі від Helvetas Swiss Intercooperation передбачена тільки для внутрішньо переміщених осіб, які постраждали через війну та займаються власним бізнесом у Харківській або Дніпропетровській області [1]. Переможці конкурсу отримують мікрогранти у розмірі 130 тис. грн. Гранти пропонують на красу, креативну сферу, швейну справу та інші напрямки бізнесу.

Збільшення кількості підприємців у країні можна визначити як важливу інвестицію в її майбутнє, оскільки створення нових робочих місць стоїть перед найбільш суттєвими вимогами до підтримки підприємництва. Як відомо, значна частина доходів, спрямованих до бюджету, походить від податків, сплачених звичайними працівниками та підприємствами. З метою забезпечення зростання добробуту у країні важливо створити ефективну економіку, а така ефективність неможлива без активної участі підприємців. Збільшення числа підприємців призведе до інтенсифікації конкуренції, задоволеніших споживачів та більшого прискорення прогресу.

У країні можна впровадити систему обов'язкових курсів для підприємців, які мають отримати підтримку. Це сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, а результативне зростання продуктивності приведе до збільшення обсягу податків, які вони будуть сплачувати після адаптаційного періоду. Система обов'язкових курсів також сприятиме вдосконаленню навичок підприємців та забезпечить їхнє краще розуміння ключових аспектів управління бізнесом, що сприятиме створенню ефективних та стійких бізнесів. Такий підхід дозволить збалансувати інтереси держави та підприємців, сприяючи, зокрема, розвитку підприємницької ініціативи ВПО, зниженню рівня безробіття та покращенню економічної стійкості в країні.

Список використаних джерел

1. Гранатова К. Гранти на бізнес в Україні: які існують програми і скільки коштів можна отримати. *Chas. News*. 19.09.2023. URL: <https://chas.news/>

current/granti-na-biznes-v-ukraini-yaki-isnuyut-programi-i-skilki-koshtiv-mozhna-otrimati

2. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna/grant-programs#marketplace>

3. Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>

4. Lemish K., Nestorenko T., Tokarenko O. Interaction of business and education in hospitality, restaurant, and catering business in Ukraine. *Journal of Modern Economic Research*. 2021. Vol. 3, № 4, 5-20. <https://cutt.ly/nKeRkJh>

5. Nestorenko T., Ostenda A., Kravchyk Yu., Nestorenko O. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7. № 1. P. 63-71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>

6. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics*. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021. P. 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Осипова Євгенія

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Гриневич Антон

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, Київ, Україна

Світовий досвід свідчить, що на етапі свого розвитку інноваційне підприємство стає основним структуроутворюючим елементом конкурентного ринкового середовища та важливою рушійною силою розвитку економічної системи. Інноваційне підприємство досягає рівня самоорганізації і починає функціонувати як цілісна, єдина і збалансована система, орієнтована на сталий та ефективний розвиток у будь-якій економічній ринковій системі. Воно стає автономним і активізує зміни у зовнішньому економічному середовищі.

Інноваційне підприємство - це спеціалізована форма підприємницької діяльності, що полягає у цілеспрямованому пошуку неусвідомлених потреб і створенні, виробництві та реалізації нової, у тому числі наукомісткої, продукції для інвестування та кінцевого споживання або задоволенні існуючих потреб шляхом створення більш досконалої продукції чи вдосконалення процесів [1]. Згідно з чинним законодавством, інноваційне підприємство - це підприємство, яке розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти та/або продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вираженні перевищує 70% його загального обсягу продукції та/або послуг [2].

Новий технологічний прорив може мати значний вплив на конкурентне середовище організації. Якщо організація розробила нову технологію, вона може розглядатися як нова конкурентна перевага. Тому фахівці повинні проводити ефективний аналіз макросередовища, щоб визначити та відстежувати темпи технологічних змін у своїй галузі. Такі аспекти, як продуктові та технологічні інновації, методи маркетингу, залучення людських ресурсів та науково-дослідницька діяльність, є типовими характеристиками сучасного середовища технологічних змін. Зміна факторів, що впливають на цей процес, залежить від довгострокових стратегічних рішень, прийнятих керівництвом. Ці фактори називаються «інноваційною стратегією» фірми.

Як правило, в основі підприємницької діяльності лежить інновація у сфері продуктів або послуг, що дозволяє створити новий ринок і задовольнити нові потреби. Специфічним інструментом підприємництва виступають не інновації як такі, а цілеспрямований, організований пошук інновацій та постійна увага до них з боку підприємницьких структур.

Залежно від організації інноваційного процесу на підприємстві розрізняють три моделі інноваційного підприємництва (рис.1).

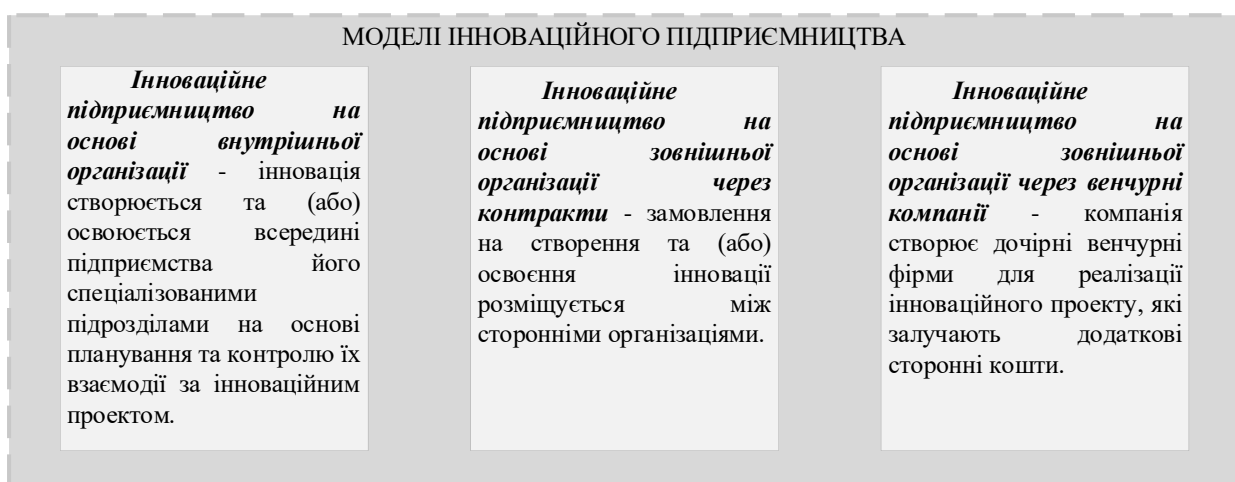


Рис.1. Моделі інноваційного підприємництва

Джерело: узагальнено авторами

Досвід показує, що інноваційне підприємництво пов'язане зі значним ризиком. Але це не повинно зупиняти фірми, які хочуть мати конкурентну перевагу. Вони повинні йти на ризик, впроваджувати новітні наукові досягнення, нові продукти і технології, нову систему організації праці та виробництва.

Список використаних джерел:

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40*IV. Редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

СТАЛІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Тарасенко Павло

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Черкашин Марк

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

З перших днів війни соціальна складова була в центрі уваги всіх компаній та організацій. Бізнес, держава та суспільство спільно працюють над підтримкою країни та населення, надаючи гуманітарну та фінансову допомогу, відкриваючи центри стійкості, модульні містечка та притулки для постраждалих від війни, евакуюючи їх у безпечні регіони, запускаючи волонтерські та благодійні проєкти [1, 2].

Війна щодня завдає шкоди кожному бізнесу в Україні. І, здавалося б, питання корпоративного управління не на часі. Однак успішне та ефективне управління внутрішніми процесами та контролем ризиків дозволяє компаніям зберегти свій бізнес, захиститися від шахраїв та позбутися недоліків у процесах, на які не звертали уваги в довоєнний час.

Війна суттєво вплинула на попит на різні товари. Частина території України перебуває під тимчасовою окупацією, а інша - у безпосередній близькості до бойових дій, що негативно впливає на ділову активність.

Крім того, багато українців були змушені переїхати в безпечні регіони України або за кордон, що також зменшує обсяги продажу товарів і послуг.

Підприємці вже давно знають, як забезпечити себе від падіння продажів, застосовуючи принципи диверсифікації[2].

Асортимент продукції постійно розширюється, а частка продажів за кордон зростає. При цьому ці підприємці почали співпрацювати з іноземними замовниками ще задовго до війни, а зараз лише розширюють свою присутність в інших країнах [2].

Всупереч, що ситуація з електроенергією в Україні поступово покращується, багато регіонів країни донедавна страждали від дефіциту електроенергії. Якщо для побутових споживачів проблема полягала у неможливості користуватися звичними приладами, то для підприємств відсутність електроенергії означала часткову або повну зупинку виробництва. Щоб цього не сталося, компанії домовлялися з обленерго про те, скільки енергії вони можуть використати в певний період часу. Відповідно до цього коригувалися графіки роботи, а найбільш енергомісткі процеси переносилися на нічні години та вихідні дні.

Також одним з найбільших викликів для більшості підприємств є значний відсоток мобілізованих працівників, що спричинило проблеми у виробничому процесі. Водночас немає сумнівів, що працюючий бізнес та його податки - це фактор, без якого ми не зможемо виграти війну. Отже, державі та суспільству потрібен баланс[2].

Цей баланс може бути досягнутий завдяки новому регулюванню бронювання на випадок мобілізації. Для того, щоб зарезервувати 50% своїх працівників на військову службу, компанія має бути визнана критично важливою для економіки.

Таким чином, підтримка малого та середнього бізнесу може стати справжнім каталізатором змін та ключовим фактором економічного відновлення країни. Адже малі та середні підприємства задовольняють місцевий споживчий попит, що стимулює грошовий обіг та сприяє соціально-економічному добробуту місцевих громад[3].

Сьогодні важливо, щоб підприємства та приватний бізнес, які приділяють увагу соціально відповідальним практикам, активно допомагали українським військовим та їхнім родинам.

Такі програми мають не лише надавати фінансову підтримку, а й навчати підприємців ключовим навичкам управління бізнесом, маркетингу, фінансового планування тощо. Важливо, щоб такі програми були доступні під час війни, оскільки саме тоді підтримка стає найбільш критичною.

Список використаних джерел:

1. Економічна правда Дотримання принципів сталого розвитку під час війни – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/5/699572/>
2. Економічна правда. Як український бізнес виживає під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>

3. Forbes. Підтримка економіки під час війни: чому великому бізнесу вигідно допомагати малому. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-ekonomiki-pid-chas-viyni-chomu-velikomuu-biznesu-vigidno-dopomagati-malomu-01092023-15673>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Пилипенко Олена

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-3096-2377>

Кушнір Іван

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Мережа магазинів «АТБ-маркет» – за даними Вікіпедії найбільша в Україні мережа супермаркетів як за товарообігом, так і за кількістю самих крамниць. Секрет успіху компанії – у відносно низьких цінах поряд із досить різноманітним, але чітко окресленим асортиментом товарів від певної групи постачальників, а також від виробників, що виготовляють товари саме для «АТБ» під торговими марками компанії («Своя лінія» тощо). «АТБ-маркет» – дискаунтер, що працює як універсальний магазин самообслуговування з широким асортиментом товарів за майже оптовими цінами. Тобто, основна конкурентна перевага «АТБ» – відносно низькі порівняно з конкурентами ціни на товари. Отже, у своїй діяльності «АТБ» успішно реалізовує стратегію лідерства у витратах/ цінах (за М. Портером), забезпечуючи покупців достатньо широким асортиментом певних груп товарів. Реалізація стратегії лідерства у цінах на практиці потребує постійної стратегічної направленості на економію витрат діяльності, що забезпечує відносно нижчий, ніж у конкурентів, рівень витрат обертання і робить можливим невисокий рівень торговельних надбавок (знижок) до ціни виробників, що й є джерелом конкурентоспроможності мережі.

Станом на початок липня 2021 в корпорації працювали понад 70 тис. осіб. Корпорація володіє найбільшими в Україні логістичними комплексами з вантажообігом понад 8 тис. тонн на добу [1]. Таким чином, зрозуміло, що без застосування певних технологій організації торговельних процесів та ефективних сучасних методів управління персоналом неможливо досягти таких конкурентних переваг.

Одним із способів досягнення низьких витрат є скорочення витрат праці безпосередньо торгово-операційного персоналу (продавці, касири,

адміністратори торгових залів, консультанти, комірники, товарознавці). Це досягається такими шляхами як:

1) В першу чергу витрати праці персоналу скорочуються завдяки мінімізації часу і, відповідно, витрат на консультування і обслуговування покупців – відвідувачів торговельної мережі. Це досягається завдяки тому, що магазини «АТБ» дещо нагадують популярний у США формат «магазину-складу», в якому усі товари продаються фасованими, запакованими, в універсальному стандартному пакуванні і магазин практично не має товарів, які слід було б розрізати, пакувати, зважувати на вимогу покупця тощо. Такий підхід до організації торговельного процесу дозволяє досягти економії витрат робочого часу працівників на такі процеси, які є, фактично, продовженням процесу виробництва у сфері обігу та дозволяють довести товари до стану, придатного до споживання;

2) універсальність персоналу та поєднання професій (усі працівники освоюють суміжні професії – продавець-консультант-касир). Крім того, слід визнати, що одним із шляхів скорочення витрат є мінімізація контакту продавців із покупцями, завдяки чому скорочується функція продавця в якості «консультанта» та «адміністратора торгового залу»;

3) застосування прогресивних схем мотивації персоналу та оцінки його праці, преміювання тощо.

Слід зазначити, що праця в торгівлі має певні особливості:

- висока нервово-психологічна напруга;
- в основному, це – жіноча праця;
- велика частка затрат ручної праці, яку не завжди можливо механізувати;
- нерівномірність навантаження працівників протягом робочого дня і тижня, що залежить від інтенсивності купівельних і товарних потоків (часто зростають перед святами, за форс-мажорних обставин). В умовах блек-аутів та під час війни підприємства роздрібної торговельної мережі виконують роль «центрів незламності» та центрів соціальної і культурної єдності населення, де можна придбати найнеобхідніші життєво важливі товари, зарядити гаджети тощо.

В компанії «АТБ-Маркет» визнали, що за два місяці від початку російського вторгнення в Україну втратили багато тисяч працівників. Понад 4500 звільнилися та поїхали закордон, а понад 2000 пішли захищати Україну. Кілька тисяч довелося звільнити через закриття магазинів. Точно підрахувати збитки в компанії не беруться, адже щодня вони збільшуються в геометричній прогресії. Навесні 2022 року два великих розподільчих центри компанії АТБ в Київській області було зруйновано вщент. Зачинено понад 200 магазинів, а частина з них ще й зазнали руйнувань. Компанія втратила ще один розподільчий центру Херсонській області, який знаходиться на окупованій рашистськими військами території. Інший, у Харківській області, не може функціонувати через близькість до зони бойових дій. В деяких регіонах

компанія працювала собі узбиток, аби лише забезпечити людей продуктами харчування. Попри шалені втрати, компанія не планує здаватися та почала працювати над відновленням роботи в Сумській, Чернігівській, Київській та Харківській областях [2].

Удосконалення системи мотивації можливе шляхом формування гнучких схем оцінювання праці персоналу через застосування критеріїв, яким повинен відповідати працівник. Ці критерії оцінювання повинні бути докладно прописані та зрозумілі як працівнику, так і оцінювачу; джерела для проведення оцінювання мають бути доступними; оцінювання має бути об'єктивним.

Застосування «площинних» структур в управлінні персоналом, які передбачають більшу ініціативу, делегування повноважень та відповідальності за результати тих чи інших процесів окремому працівнику підвищують зацікавленість працівника в результатах своєї роботи і магазину в цілому. Мотиваційну систему доцільно сформувавши таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшого числа повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат.

Спражніми трендами сучасності у сфері зайнятості є впровадження форм нестандартної зайнятості, таких як гнучкі режими робочого часу та дистанційної зайнятості, аутсорсингу (однієї з форм запозиченої праці), фрілансу тощо.

Гнучкий режим робочого часу (ГРРЧ) здебільшого передбачає підсумований облік робочого часу (за тиждень, місяць, квартал, рік тощо). Основні види ГРРЧ: неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, альтернативний робочий тиждень. Фахівці ринку праці зазначають, що «Завпровадження вказаного режиму роботи має відповідати інтересам роботодавців і працівників, забезпечуючи поліпшення результатів праці, мотивацію та реалізацію творчого потенціалу останніх. Найдоцільніше використовувати гнучкий режим робочого часу для працівників інтелектуальної, інноваційної діяльності» [3]. Разом з тим, ГРРЧ як правило, не застосовується на безперервно діючих підприємствах, при багатозмінній організації роботи, а також в інших випадках, обумовлених специфікою діяльності, коли виконання обов'язків працівником потребує його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи або коли такий режим є несумісним із вимогами щодо безпечних умов праці. Таким чином, підприємства мережевою торгівлі як раз можуть застосовувати ГРРЧ обмежено, тільки для окремих категорій працівників, оскільки торговельно-операційний персонал, як правило, працює позмінно, а специфіка діяльності вимагає присутності персоналу на робочому місці в чітко обумовлені години робочого дня.

Також, одним із важливих напрямів удосконалення ефективності персоналу є обов'язкові тренінги для працівників, серед яких: тренінги з тайм-менеджменту; тренінг на стресостійкість; тренінги зі злагодження роботи в команді; тренінг ефективних продажів тощо; профілактика конфліктних і

спірних ситуацій, які можуть розхитати цілісність команди. Крім обов'язкових тренінгів, повинні бути так само тренінги на вибір, рішення про проведення яких приймає колектив.

Для підприємств торгівлі перспективною опцією залишається можливість винесення на аутсорсинг окремих видів робіт, таких як ремонт та обслуговування торговельної техніки, прибирання та деякі спеціалізовані послуги: кадрова робота, ведення бухгалтерського обліку та звітності, рекламні послуги тощо. Це дозволяє значно скоротити витрати на працю і скоротити відрахування на ЄСВ.

Актуальним трендом також залишається впровадження скороченого робочого дня (тижня). Так, результати європейських та нещодавнього канадського експерименту підтвердили ефективність запровадження чотириденного робочого тижня, тобто скорочення робочих годин на тиждень до 32 при збереженні як обсягів роботи, так і зарплати. За результатами експерименту, що тривав цілий рік, а участь у ньому взяли 30 компаній та 3,5 тис. співробітників, не спостерігається падіння продуктивності праці, а подекуди навіть відбулося її зростання. Співробітники, що взяли участь в опитуванні, відмітили, що почуваються значно здоровішими та щасливішими. Скорочення робочого тижня має ще один позитивний ефект – дозволяє залучити та легше утримувати талановитих співробітників, які мають можливість виконати поставлені завдання у стислі терміни, а натомість, більше часу проводити з друзями, родиною, відпочивати тощо [4].

Нагадаємо, деякі країни світу вже кілька років практикують три вихідних [5]. Разом з тим, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» передбачена можливість збільшення нормальної тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (воборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо). П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем виходячи із виробничої необхідності. Таким чином, скорочений робочий тиждень може бути встановлений в торговельних мережах за досягнення певних умов, насамперед, після скасування воєнного стану в Україні.

Список використаних джерел:

1. Корпорація «АТБ». Вікіпедія. <http://surl.li/gvkvk>
2. АТБ-Маркет. Вікіпедія. <http://surl.li/sbay>
3. Гнучкий режим робочого часу. Кадровик. Статті. <https://www.kadrovik.ua/content/gnuchkyj-rezhym-robochogo-chasu>
4. 4-денний робочий тиждень у Канаді – які сюрпризи показав експеримент. URL: <https://www.5.ua/dv/life/316992>
5. Куренкова Олена. Працювати менше — краще? Як чотириденний робочий тиждень змінює життя різних країн і чи буде він колись в Україні. <https://hromadske.ua/posts/pracyuvati-menshe-krashe-yak-chotiridennij-robochij-tizhden-zminyuje-zhittya-riznih-krayin-i-chi-bude-vin-kolis-v-ukrayini>

ПРОБЛЕМНІ МОМЕНТИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРШАОЗНАКА ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Пилипенко Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3096-2377>

Славич Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає докладне вивчення фінансової інформації, наданої у фінансовій звітності підприємства, щоб отримати уявлення про ризики фінансової нестабільності, результативність використання активів підприємства, ймовірність банкрутства. Основні етапи та напрямки аналізу фінансової звітності, як правило, включають:

1. Попередню оцінку фінансової звітності, т. зв. «читання балансу», проведення горизонтального та вертикального аналізу основних складових звітності. Горизонтальний аналіз порівнює фінансові показники за різні періоди, тоді як вертикальний аналіз оцінює відношення окремих позицій до загальної суми в звіті. В ході «читання балансу» слід звернути увагу на окремі статті та підсумки розділів балансу та інших форм звітності, які у фінансовій аналітиці слугують певними маркерами негативних змін, що вже сталися чи назрівають. Інколи такі статті називають «хворими» статтями балансу, такі як «Збитки минулих періодів». Часто негативно оцінюють різке зростання певних статей або, навпаки, відсутність змін, наприклад, дебіторської заборгованості, незавершених капітальних інвестицій тощо.

Співставлення певних розділів балансу дає можливість розрахувати показник власного оборотного капіталу (ВОК), зменшення якого в динаміці оцінюється негативно, оскільки свідчить про те, що поточна господарська діяльність підприємства фінансується за рахунок поточної заборгованості:

ВОК = Оборотні активи (р. 1195 ф. 1) – Поточні зобов'язання і забезпечення (р. 1595 ф. 1)

2. Аналіз фінансової стійкості та незалежності. Показники, розрахунок яких передбачений у цьому розділі, мають на меті встановлення ступеня незалежності господарюючого суб'єкта від зовнішніх джерел фінансування. Методика розрахунку та застосування коефіцієнтів фінансової стійкості та незалежності має кілька проблемних моментів, які не уникли уваги науковців та фінансових експертів:

- по-перше, фінансовий стан господарюючого суб'єкта вважається фінансово незалежним, якщо більше половини загальних джерел фінансування становлять власні кошти підприємства; фінансово стійким – якщо більше 70 % суми загальних джерел становлять власні та прирівняні до них джерела коштів (т. зв. «постійні пасиви»), в т. ч. довгострокові кредити банків. Разом з тим, вивчення фінансової звітності дає можливість побачити, що малорентабельні та збиткові види діяльності часто є фінансово стійкими і незалежними від зовнішніх джерел фінансування, оскільки таким підприємствам із зрозумілих причин просто неможливо одержати кредити, а постачальники відмовляють в поставці інакше, ніж за передплатою. Водночас, рентабельні підприємства часто можуть дозволити собі користуватися перевагами фінансового левериджу;

- по-друге, фінансова незалежність вступає в протиріччя з позитивними ефектами використання «фінансового плеча», а тому слід балансувати ризики та переваги боргового фінансування. Позитивний ефект фінансового важелю (leverage) виникає за умови, що рівень рентабельності господарської діяльності суб'єкта перевищує рівень плати за користування позиковими коштами; крім того, боргове фінансування дозволяє отримати перевагу «податкового щита», який має позитивний вплив на фінансовий стан підприємства за умови, що ставка податку на прибуток є вищою за рівень плати за користування позикою. Очевидно, що в українських реаліях такий «щит» буде спрацьовувати тільки за умови користування пільговими кредитами;

- по-третє, показники фінансової стійкості та незалежності, як і деякі інші, є близькими за змістом і значенням, дублюють один одного, часто є перетворенням одних в інші, і відображають співвідношення власних чи позикових джерел фінансування або їх частку у загальній сумі джерел коштів.

3. Аналіз платоспроможності на основі розрахунку показників ліквідності активів – дослідження здатності підприємства задовольняти свої фінансові зобов'язання вчасно. Висновок про платоспроможність господарюючого суб'єкта як здатність погашати його поточну (!) заборгованість роблять на основі визначення ліквідності його активів, тобто здатності різних видів майна підприємств перетворюватись у готівкові кошти з найменшою втратою ринкової вартості. Критерієм ліквідності виступає час, необхідний для такого перетворення: що коротший час – то вища ліквідність активу. Разом з тим, не слід забувати, що рішення про сплату заборгованості є управлінським рішенням, а висновок про платоспроможність роблять лише на основі припущення про те, що активи підприємства можуть бути направлені на погашення заборгованості. В реальній практиці перетворення активів на готівкові кошти починається під загрозою реальних фінансових санкцій або в процесі процедури фінансової санації чи банкрутства.

В оцінці платоспроможності, так само як і в оцінці фінансової стійкості, практикою управління фінансами господарюючих суб'єктів напрацьовані рекомендовані значення показників оцінки – нормативи фінансового стану. Відповідність розрахованого показника нормативу свідчить про достатній запас

платоспроможності, а недостатність нормативу – про недостатність певного виду оборотних активів і, відповідно, недостатню ліквідність балансу. Разом з тим, перевищення нормативу в деяких видах теж може бути оцінено негативно, якщо не з точки зору ліквідності і платоспроможності, то з точки зору доцільності та ефективності використання ресурсів підприємства. Так, перевищення рекомендованих значень за показником абсолютної ліквідності (або «кислотний тест») свідчить про надмірність накопичень грошових коштів на рахунках підприємства, що не працюють в поточній господарській діяльності або можуть бути ознакою інших загрозливих тенденцій.

4. Оцінка рентабельності, тобто ступеня прибутковості. Показники рентабельності, в свою чергу, поділяються на кілька груп. Спільним серед усіх показників та коефіцієнтів рентабельності є те, що в чисельнику усіх показників є прибуток, а в знаменнику може бути вартість усіх активів (рентабельність підприємства), капіталу (рентабельність власного або акціонерного капіталу) або частини активів (фондорентабельність), витрати або собівартість (рентабельність продукції, рентабельність перевезень), дохід або продажі (рентабельність продаж, рентабельність операційної діяльності). Особливістю аналізу цієї групи показників є відсутність рекомендованих значень, на основі яких складають висновки про відповідність чи не відповідність нормативу, як це здійснюють при встановленні ступеня фінансової стійкості та платоспроможності. Щодо рентабельності, то важливим є позитивне значення показника, беззбитковість.

5. Аналіз обороту активів передбачає вивчення того, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Оборотність або ділова активність безпосередньо пов'язана з прибутком через залежність, що має назву «багатофакторна модель корпорації Дюпон (Du Pont)» та пов'язує показники оборотності активів, рентабельності продаж і рентабельності активів (підприємства):

$$R_{\text{активів}} = R_{\text{продаж}} \times K_{\text{об.активів}},$$

де $R_{\text{активів}}$, $R_{\text{продаж}}$ – відповідно рентабельність активів та продаж, %;

$K_{\text{об. активів}}$ – коефіцієнт оборотності активів.

Модель фірми DuPont доводить, що із прискоренням оборотності обігових коштів навіть за незмінної рентабельності продаж, тобто за незмінних цін, досягається зростання загальної рентабельності підприємства (активів). Єдина умова використання даного зв'язку на практиці з метою збільшення прибутку – забезпечення хоч невеликої прибутковості продаж продукції підприємства. Якщо продукція підприємства збиткова, то прискорення обороту активів тільки збільшить збитки підприємства.

Увага інвесторів, кредиторів та внутрішнього менеджменту до проблемних моментів, виявлених під час фінансового аналізу та їх об'єктивна оцінка, дозволяє вчасно запобігти ризикам фінансової нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2018. 350 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf.
2. Пилипенко О. В. Методологія стратегічного та економічного аналізу діяльності виробничих підрозділів ПАТ «Укрзалізниця» (на прикладі локомотивних депо): Монографія: 2-ге вид., переробл. К.: «ПрофКнига», 2019. 132 с.
3. Пилипенко О.В. Управління економічними ризиками: Навчально-методичний посібник для студентів освітнього ступеня «магістр» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання / Яновська (Гудкова) В. П., Пилипенко О. В., Творонович В. І. К.: ДЕТУТ, 2016. 275 с.

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Плахотнюк Єлизавета

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Литвиненко Лариса

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління зовнішньоекономічною
діяльністю підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-8394>

Під час війни економіка України зазнала і продовжує зазнавати серйозних втрат. Вітчизняні підприємства малого та середнього бізнесу, маючи невелику кількість працівників і відносно невисокі річні обороти, найсильніше постраждали через економічну кризу, що загострилася у період повномасштабного вторгнення РФ в Україну [1; 2]. З огляду на це підприємствам вкрай важливо розвивати свій адаптаційний потенціал, оскільки ті заходи, що могли бути дієвими в минулому, за наявних форс-мажорних обставин малоімовірно принесуть бажаний результат. Це унікальні умови, що вимагають особливих антикризових заходів з попереднім розглядом ймовірних сценаріїв розвитку подій і розробленням альтернативних стратегій, які б допомогли вивести підприємство з кризи і не допустити шокового стану.

Навіть за надскладних умов в попередні роки, зокрема всезагального застосування карантинних обмежень в період поширення COVID-19 і війни з постійними повітряними тривогами та проблемами з електроенергією, українські підприємства вишукували можливості продовження здійснення своєї діяльності. Так чимало з них своєчасно реагували на негативні обставини,

намагалися наперед прораховувати варіанти і здійснювати необхідну підготовку до ймовірного ускладнення ситуації. Це свідчить про високу адаптаційну здатність підприємств і успішність деяких практик антикризового менеджменту в умовах війни.

Однак, існувало також багато підприємств, які не були здатні витримувати загрозливий вплив факторів зовнішнього середовища, що призвело до незворотних наслідків [3]. Тому зростає практична значимість ефективного ризик-менеджменту, сучасних практик прийняття рішень в умовах невизначеності та реалізації сукупності належних і взаємоузгоджених антикризових кроків. Зокрема, повинно здійснюватися оцінювання потенційних результатів реалізації антикризових заходів з метою визначення їх ефективності за певних обставин. Це пов'язано з тим, що за кризових умов ресурси підприємства (не тільки фінансові, але й людські та часові) критично лімітовані. Тому неприйнятно допускати їх необдумане і безрезультативне використання.

В умовах війни всі згуртовуються, підприємства активно використовують переваги співпраці, допомагають місцевим спільнотам, докладають зусиль для відновлення втрачених складових ланцюгів постачання [2; 4]. Спочатку, коли відбулося повномасштабне вторгнення РФ в Україну, підприємства поставили за ціль вижити та відновити свою роботу, тепер вони постійно пристосовуються до умов здійснення діяльності за військового стану в режимі реального часу. Головний акцент робиться на оперативності прийняття антикризових управлінських рішень та орієнтуванні на помірний ризик, а також оптимізації використання ресурсів підприємства. Це призвело до деякого спрощення процесу прийняття та узгодження управлінських рішень, а також максимальної гнучкості в управлінні.

До дійсно важливих інструментів підвищення ефективності антикризового управління підприємства можна віднести комплексну діджиталізацію, яка вже дала свої результати під час пандемії, а за нинішніх умов тільки продовжує наростати [2]. Інформаційне забезпечення прийняття антикризових управлінських рішень є визначальним в створенні умов для досягнення поставлених цілей, тому сучасним технологіям відводиться надзвичайно важливе місце в середовищі, де панує нестабільність та невизначеність. У результаті можуть бути сформовані досить стійкі та адаптивні екосистеми, що зможуть значно краще пристосовуватися до реалій військового часу.

Дещо інші пріоритети та особливості антикризового менеджменту будуть характерні у повоєнний час, коли буде необхідно здійснювати відновлювальні заходи [5]. Тоді буде потрібно боротися з негативними наслідками, відновлювати інфраструктуру, вирішувати проблему критичного дефіциту працездатних людських ресурсів тощо, до чого потрібно готуватися заздалегідь, не просто відбудовуючи по старому шаблону, а вже орієнтуючись на сучасні та перспективні тенденції.

Таким чином, в умовах війни видозмінюються управлінські практики, горизонт планування стає коротшим із забезпеченням можливостей гнучкої реакції на швидкозмінні умови, тому відповідні інструменти антикризового менеджменту є критично важливими для застосування.

Список використаних джерел:

1. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorld Journal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
2. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825>
3. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. 2022. №182. С. 38-43.
5. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. №1(49). С. 115-121.

СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Плотніченко Світлана

к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>

Козіна Валентина

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

Війна руйнує усталені правила ринку, змінює попит та пропозицію і тим самим надає можливості підприємцям проявити себе. Але кожен свідомий українець – підприємець, хто залишився в Україні прагне працювати та сплачувати податки.

За результатами першого етапу дослідження з початком війни більшість бізнесів зупинилася зовсім, проблеми постачання, руйнування, переїзди не змогли пройти осторонь. Проте через кілька місяців відбулося певне усвідомлення ситуації, бачення сенсу у підприємницькій діяльності та

відповідно продовження і вихід людей на робочі місця та запуск бізнесу. Більшість респондентів відмітили те, що не змінювали головний бізнес, а лише змінили партнерів і частково бізнес-процеси, місце розташування та масштаби. Фізичні особи-підприємці змінили вид діяльності. Це саме ті бізнесмени, чия діяльність (види діяльності) не могла здійснюватися під час війни. Крім того, слід зазначити, що за результатами опитування майже всі компанії, всі підприємці займаються волонтерською діяльністю (допомагають Збройним силам, закриваються жителі окупованих територій, люди змушені переселятися). Волонтерство – це діяльність, яка посилює сенс діяльності компанії, мотивує та згуртовує працівників, допомагає країні загалом на перших початках, коли ще неналагоджений процес допомоги від держави, чи благодійних організацій [2].

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії, насправді це стало проблемою підприємництва взагалі. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають і досі, в залежності від регіону. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% "невиробленого" ВВП.

Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. І це без втрат від руйнувань. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити свою діяльність на не визначений термін. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини [1].

Згідно з результатами дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) 57% із 166 опитаних МСП продовжують працювати так само, як і до війни, ще 6% призупинили свою діяльність, тоді як 37% працюють, але скоротили обсяги діяльності. Дослідження містить аналіз бізнес-середовища та проводилось у два етапи: якісне опитування (16 експертних інтерв'ю) та кількісне репрезентативне опитування (150 телефонних інтерв'ю) МСП у секторі виробництва та послуг, охоплюючи всі регіони України, окрім тимчасово окупованих. Результати отримані станом на кінець грудня 2022 року з визначенням негативних і позитивних тенденцій, ключових проблем і потреб компаній [5].

Окрім падіння доходів, звісно, відбулися безліч інших змін, що негативно позначилися на роботі підприємців та суттєво ускладнили можливості ведення діяльності. І один з найяскравіших прикладів – атаки на енергетичні об'єкти, що призвели до масових тривалих відключень електроенергії, з якими довелося зіткнутись усім українцям останні п'ять місяців.

Безперечно, головна проблема бізнесу, як і всієї України, – військова агресія росії. Так чи інакше воєнні дії впливають на всі сектори економіки та регіони. Прямі військові дії, окупація, ракетні обстріли, блекаути – це очевидні

фактори впливу. На жаль, поряд з ними йдуть побічні проблеми економіки, як-от дефіцит бюджету, зміна торговельного балансу, девальвація тощо.

За даними ЄБА, 89 відсотків компаній відчули вплив російських ракетних атак на свою діяльність. Часті обстріли призводять до переривання робочих процесів, скорочення кількості продуктивних годин, складнощів у плануванні, накопичення втрати співробітників, зростання витрат через використання генераторів та до інших негативних наслідків для операційної роботи компаній", - зазначили у асоціації. "Найбільшими проблемами, з якими зіткнувся бізнес на початку війни, – це логістика, проблема доставки закордонних товарів та й взагалі виїзд за кордон, валютні розрахунки та невизначеність у майбутньому", - сказав Воронін.

Серед інших викликів, які відмітили компанії-члени Європейської Бізнес Асоціації, - перебої зі зв'язком та інтернетом та проблеми з бронюванням співробітників та виїздом за кордон: у 88 відсотків компаній є мобілізовані працівники, а у третини були мобілізовані критичні спеціалісти, здебільшого це ІТ фахівці, інженери та інші представники технічних спеціальностей.

З дати початку повномасштабної агресії проти України - основними викликами для підприємців стали падіння попиту та неплатоспроможність клієнтів, руйнування ланцюгів постачання і дефіцит фінансування. Серед інших проблем – зростання вартості сировини, матеріалів та енергоресурсів, недоступність кредитних коштів, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників[4]. Але попри повномасштабну війну в Україні продовжують відкриватися нові підприємства.

За офіційними даними, уже за серпень 2022 року реєстрація нового бізнесу становила 114% від відповідного періоду серпня 2020 року та 71% від відповідного періоду 2021 року, а відтак "адаптація до повномасштабної війни відбулася швидше, ніж до пандемії COVID-19"[5]. Та все ж війна диктує нові виклики та змушує шукати рішення для нових проблем [3].

Метою, на яку варто спиратись у плані за складних умов, може бути розширення наявного продукту, відповідно до нових потреб клієнтів з можливою зміною бізнес моделі. З початком повномасштабного вторгнення умови діяльності клієнтів здебільшого зазнали змін, тому пріоритетним може стати підлаштування під ці нові зміни. Таким чином, окрім задоволення нових потреб уже наявних клієнтів, компанія зможе задовольнити й нових. Ще одними з пріоритетних напрямків нових бізнес-планів може стати вихід на міжнародні ринки. Перш за все логічним буде переорієнтуватись на сусідні країни, які підтримують Україну.

Список використаних джерел:

1. Володимир Рихліцький “Економічна правда”. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 5.11.2023)

2. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». Економічна правда. 2022, 27 вересня. URL:<https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 05.11.2023).

3. Катерина Жирій. URL:<https://www.unian.ua> (дата звернення: 2022.02.2023)

4. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL:<https://platforma-msb.org>(дата звернення 11.03.2023)

5. Oleksenko, R., Nianko, V., Plotnichenko, S., Andrieieva, L., & Zavadskykh, H. (2022, May). The Problem of Financing Agricultural Enterprises in the Context of the COVID-19 Pandemic. In *International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry "Interagromash"* (pp. 1507-1513). Cham: Springer International Publishing.

АГРАРНИЙ СЕКТОР: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

Плотніченко Світлана

к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: orcid.org/0000-0002-1500-1423

Кукіна Ганна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

Аграрний сектор був рушійною силою економіки України до початку війни і буде продовжувати відігравати важливу роль у відтворенні економіки країни. Аграрна продукція завжди була основним джерелом продовольства для населення України та для експорту на міжнародні ринки[2]. Так, до початку війни частка аграрного сектору у структурі ВВП України становила 10,9%, а у загальному експорті - 41%. Отже, аграрний сектор має стратегічне значення для стабільності та благополуччя країни.

Пошкодження та захоплення засобів виробництва, перебої в інфраструктурі та логістиці, стрімке зростання цін на агрохімікати та паливо, а також нестача людських ресурсів мають величезний вплив на спроможність країни виробляти продовольство [4]. Посівна компанія 2022 року становила всього 79% загальної площі ріллі, більшість територій Херсонської та Запорізької областей, які є основним джерелом не лише виробництва зернових та олійних культур, а й овочів, фруктів та ягід, є або окупованими, або замінованими, або під бойовими діями.

У 2022 році доходи від експорту сільськогосподарської продукції становили 52% усіх експортних надходжень порівняно з 41% у 2021 році. Це можна пояснити втратою інших основних експортних продуктів, зокрема металів, руд та машинного обладнання. В абсолютних цифрах доходи від сільського господарства були меншими: 21 млн. доларів США у 2022 році проти 27 млрд. доларів США у 2021 році [2]. Таке погіршення абсолютних результатів експорту було зумовлено порушенням логістики, непрацездатності морських портів, блокуванням РФ Чорного моря під час війни. Така ситуація дуже негативно вплинула на розвиток аграрного підприємництва і зумовила достатньо складний процес вирощування рослин та тварин.

Розглянемо детальніше економічні показники аграрного підприємництва (табл. 1).

Таблиця 1

Показники діяльності сільськогосподарських підприємств України

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2019 р.
Вироблено валової продукції в сільськогосподарських підприємствах (в порівняних цінах 2016р.), млн. грн.	449806,3	395717,7	484101,0	348361,3	77,4
Вироблено валової продукції на одну особу, грн.	10735	9515	11759	8462	78,8
Прибуток, збиток (-) у сільськогосподарських підприємствах, млн. грн.	93553,6	82041,2	238497,5	86774,7	92,8
Рівень рентабельності, %	16,6	14,0	37,8	14,1	-2,5 п.п.
Питома вага збиткових підприємств в загальній кількості, %	16,5	16,8	11,0	20,9	+4,4 п.п.

Джерело: складено автором за даними [1,3,5].

Показники аграрного підприємництва, протягом 2019-2022 років, демонструють значне погіршення результатів діяльності. Обсяги виробництва валової продукції зменшилися на 22,6%, їх питомий показник також погіршився – в розрахунку на одну особу населення країни знизився на 11,2%. Прибуток від сільськогосподарської діяльності у 2022 році, порівняно з 2019

роком, знизився несуттєво – на 7,2%. Але, на жаль, якщо розмір прибутку представити у вигляді конвертованої валюти, то ця різниця є на багато більшою.

Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції знизився на 2,5 процентних пункти, чому сприяло збільшення кількості збиткових підприємств у структурі аграрного бізнесу на 4,4 процентних пункти. У 2022 році кількість збиткових підприємств досягла майже 21%, що говорить про неспроможність чверті аграрних підприємницьких структур до прибуткового функціонування і про невеликий крок до повернення кризи в аграрну сферу України. А тому на даному етапі розвитку аграрного підприємництва, з метою ліквідації збитковості в більшості підприємств, перш за все, необхідна державна підтримка товаровиробника, доступність науково-технічного прогресу, встановлення еквівалентності обміну з промисловою галуззю та сприяння розвитку виробничої інфраструктури навіть за умов війни[3,5].

Отже, з початком повномасштабної війни в Україні, основні позитивні тенденції в аграрному секторі економіки країни, напрацьовані за останні 10 років були втрачені. За період війни аграрний сектор перейшов з фази стабілізації у фазу падіння. Саме державна підтримка функціонування як великих, так і більш дрібних, але мобільних виробників сільськогосподарської продукції здатна в майбутньому забезпечити ефект результативного господарювання за умови, що кожний виробник буде самостійно розвивати конкурентоспроможність та ефективність власного виробництва.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики / Економічна статистика / Сільське господарство України. 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Кукіна Н.В., Бакіна Т.В. Оцінка експорту як важеля конкурентоздатності національної економіки. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/4709> (дата звернення: 10.11.2023).
3. Кукіна Н. В., Бакіна Т. В. Розвиток аграрного бізнесу в аспекті прибутковості сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 708-712. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145704182.pdf>(дата звернення: 10.11.2023).
4. Кукіна Н.В. Факторний аналіз економічної ефективності аграрних підприємств Запорізької області. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2009. Вип. 17, т. 3. С. 220-223.
5. Плотніченко, С.Р., & Гаврилюк, І.І. (2014). Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (4), 148-150.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Пономарьова Оксана

старший викладачкафедри фінансів, банківської справи та страхування

Університет митної справи та фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5516-3531>

Лященко Сергій

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

Університет митної справи та фінансів

Сучасні умови створюють серйозні виклики для українських підприємств, тому ефективне управління оборотним капіталом стає стратегічно важливою складовою успішного функціонування. Вивчення оптимальних стратегій управління оборотним капіталом відкриває нові можливості для оптимізації фінансових процесів та підвищення стійкості та прибутковості підприємств. Такий аналіз дозволяє не лише збільшити ефективність управління ресурсами, а й забезпечити розвиток компаній в складний час.

Стосовно терміну оборотного капіталу є досить багато трактувань, іноді поняття ототожнюється з «оборотними активами» та «оборотними коштами», з іншого боку - відокремлюється. На наш погляд, найбільш повне визначення оборотного капіталу надане українськими науковцями Носань Н.С., Мартінович В.Г.у своєму дослідженні: «оборотний капітал – це сукупність майнових цінностей, які є джерелом фінансування оборотних активів підприємствата обслуговують його поточну виробничо-господарську діяльність з метою забезпечення досягнення ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності підприємства.» [1].

До управління оборотним капіталом входить управління оборотними активами (рис. 1):

Ефективність використання оборотних коштів визначається швидкістю їхнього обігу, або оборотністю. Прискорення оборотності спричиняє збільшення обсягу продукції за кожен грошову одиницю поточних витрат підприємства та вивільнення частини коштів для розширення виробництва.

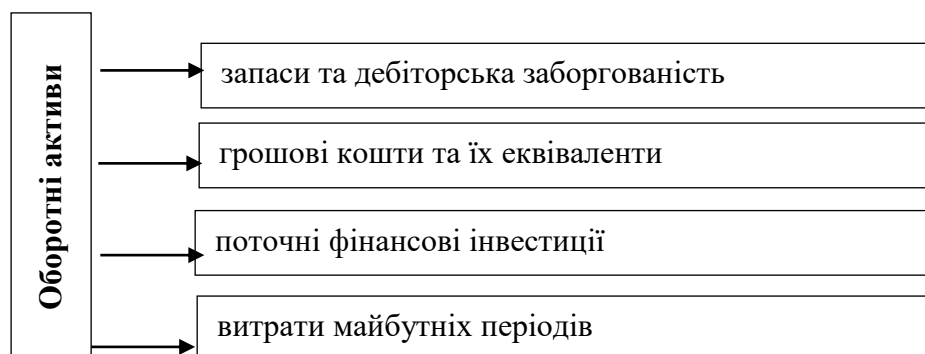


Рис. 1. Складові оборотних активів

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Наявність достатнього рівня оборотного капіталу дозволяє підприємству вчасно виконувати фінансові зобов'язання та уникнути ризику неплатоспроможності [3]. Оборотний капітал постійно переходить від одного кругообігу до іншого, підтримуючи безперервний розвиток виробництва. Можна відокремити три основні підходи до управління оборотним капіталом: стратегія з максимальним контролем величини оборотного капіталу, з мінімальним контролем величини оборотного капіталу та балансовану систему контролю [4]:

Перший підхід називають агресивним, його метою є максимальне використання оборотного капіталу у процесі виробництва скорочуючи при цьому страхові запаси. У такому разі можна отримати максимальну вигоду від наявного оборотного капіталу, однак це збільшує ризик збитку при перебоях. Цей підхід характерний для підприємств які мають великі обсяги оборотного капіталу. Разом з цим підприємство прагне реалізовувати виготовлену продукцію в чіткі строки та з мінімумом дебіторської заборгованості.

Особливістю другого (консервативного) підходу є протилежність попередній стратегії, вона направлена на збереження запасів на випадок перебоїв. Такий метод є досить актуальним в несприятливих умовах бо дозволяє збільшити стійкість підприємства до проблем які можуть виникнути. Мінусом цього підходу є зменшення ефективності використання оборотного капіталу.

Третій підхід, має на меті забезпечити як і достатній обсяг використання активів, так і забезпечити підприємство страховими запасами. Це спроба знайти баланс між ефективністю та безпекою. В такому разі можна розраховувати на середні показники ефективності.

Отже ми маємо три стратегії управління з різним рівнем ризиковості з чіткою закономірністю, чим більший обсяг використання оборотних активів та вигода тим більший ризик. Обрання стратегії сильно залежить від очікувань підприємців, з погляду на ризики перебоїв у роботі підприємств. У наш час більш оптимальними стратегіями здаються ті, в яких переважає орієнтованість на запаси та стійкість, наприклад суміш консервативної та помірної стратегії. Не зважаючи на пріоритети забезпечення стійкості, слід пам'ятати що у різних частинах країни ризики декілька відрізняються, тому використання більш агресивних стратегій теж не виключається.

Список використаних джерел:

1. Носань Н.С., Мартінович В.Г. Сутність та генезис економічної категорії «оборотний капітал підприємства» URL: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2774-nosan-n-s-artinovich-v-g-sutnist-ta-genezis-ekonomichnoji-kategoriji-oborotnij-kapital-pidприємства>
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Мінфін України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

3. Гончак О.О. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/49.pdf

4. Гринюк ІМ. Стратегії управління оборотним капіталом та джерелами його фінансування. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2017_8_5.pdf

ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Поповиченко Ірина

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3443-9356>

Закінян Роман

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м Дніпро,
Україна

Продуктовий портфель – це набір продуктів або послуг, які пропонуються підприємством. Він може бути різноманітним за такими параметрами, як тип продукту, цільовий ринок, бренд та цінова категорія.

Продукти та послуги, які надає підприємство, відіграють важливу роль у забезпеченні успішності бізнесу. Цей портфель повинен бути гнучким і добре збалансованим, щоб відповідати стратегії компанії та потребам різних клієнтів та ринкових сегментів.

Продукти та послуги можуть бути різного характеру і включати в себе як основні пропозиції, які є фундаментом бізнесу, так і додаткові або супутні пропозиції, які розширюють можливості компанії на ринку. Додаткові продукти можуть бути спрямовані на привернення нових клієнтів або підвищення лояльності і задоволеності існуючих. Важливо також розвивати інноваційні пропозиції, які можуть допомогти відрізнятись на ринку і привертати увагу як потенційних, так і діючих клієнтів [1].

Окрім цього, компанії можуть мати продукти чи послуги, які розробляються спеціально для різних цільових ринків або сегментів ринку, щоб відповідати унікальним потребам цих груп клієнтів. Важливо враховувати, які продукти є сезонними і можуть бути активно реалізовані лише в певний період часу або при певних обставинах.

Також, портфель має включати стандартні пропозиції, які задовільняють загальні стандарти та потреби великої кількості клієнтів. Однак, ексклюзивні продукти або послуги можуть бути призначені для вибіркового клієнтського сегмента, який цінує унікальність і високу якість.

Важливо, щоб продуктивний портфель відповідав стратегії компанії, задовольняв потреби різних сегментів ринку, мав потенціал для росту і розвитку в майбутньому. Компанії зі свого боку можуть проводити аналіз продуктового портфеля, щоб визначити, які продукти слід зберегти, а які припинити виробляти або розробляти нові для задоволення зміни попиту та ринкових умов. Для цього існує чимало відомих інструментів, найпопулярнішим серед яких є матриця Бостон Консалтинг Груп (БКГ) в її класичному варіанті. Але слід зазначити, що в умовах мінливості та невизначеності стану зовнішнього середовища, а також, коли є дефіцит достовірної маркетингової інформації щодо обсягів продаж конкурентів, доцільно використовувати модифіковану матрицю БКГ, для побудови якої потрібна лише внутрішня інформація щодо обсягів та динаміки продаж по кожній асортиментній позиції або щодо певної продуктової групи в продуктовому портфелі підприємства.

Коли йдеться про корпоративний диверсифікований бізнес, для аналізу привабливості галузі для певної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) та оцінки її конкурентної позиції використовують матрицю “Привабливість-Конкурентоспроможність” (“McKinsey” – “General Electric”). Цей інструмент дозволяє визначити стратегічне становище певної СБО (напрямку бізнес-діяльності) в портфелі бізнесів у координатах «Привабливість галузі-конкурентна позиція». Для побудови матриці використовується експертна оцінка стану параметрів галузі та ключових факторів успіху кожної СБО в цій галузі (сегменті ринку).

Окремо слід сказати про концепцію розвитку бізнесу, відому під назвою «Стратегія блакитного океану». “Блакитний океан” – це новий, вільний від конкуренції простір, де попит не відвойовується, а створюється. Ключовим в стратегії “Блакитного океану” є *інновація цінності*, що, очевидно, визначає специфіку формування продуктової стратегії та складу продуктового портфеля компанії. Тобто, йдеться не про кардинально новий продукт чи ринок, а про нестандартний погляд на свій ринок, свою галузь, свій бізнес – і здатність відшукати чи створити нову цінність для існуючих та нових клієнтів [2].

Узагальнюючи зауважимо, що формування продуктового портфеля в сучасних умовах вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів [3]. Для формування ефективного продуктового портфеля необхідно дотримуватися таких дій:

1. Зробити аналіз ринку і конкурентів:
 - Вивчити ринок, визначити потреби та бажання цільової аудиторії.
 - Дослідити потенційних конкурентів, їх продукти та стратегії.
2. Визначити власні цілі та стратегії:

- Цілі, які необхідно досягти через продуктовий портфель.
 - Розробити стратегію, за допомогою якої будуть досягнуті цілі.
3. Оцінити існуючий продуктовий портфель:
- Проаналізувати діючі продукти та послуги, їх прибутковість та конкурентну перевагу.
 - Визначити які продукти відповідають стратегії та цілям, а які можуть бути переглянуті.
4. Розробити нові продукти:
- Врахувати потреби аудиторії та тенденції ринку.
 - Застосувати інновації, технологічні та креативні рішення, які можуть зробити продукти більш конкурентоспроможними, та/або створити вищеписану інновацію цінності.
5. Оцінити ризики і можливості:
- Розглянути ризики та виклики, які можуть виникнути внаслідок внесення змін до продуктового портфеля.
 - Визначити можливості для росту та розвитку на ринку.
6. Запланувати впровадження:
- Визначити послідовність і терміни впровадження нових продуктів або внесення змін у існуючі.
 - Розробити маркетингові плани і стратегії збуту для нових продуктів.
7. Моніторинг і відстеження:
- Постійно відстежувати продуктовий портфель, аналізувати його продуктивність і призначення.
 - Реагувати на зміни в ринкових умовах і реагувати швидко на виклики.
8. Залучити команду і ресурси:
- Забезпечити належну підтримку для розробки, впровадження та маркетингу продуктів.
 - Врахувати залучення талановитих фахівців і команд для реалізації продуктового портфеля.

Таким чином, варто пам'ятати, що формування продуктового портфеля – це динамічний процес і він може вимагати періодичних оновлень та адаптацій відповідно до змін в бізнес-середовищі та попиті клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Окландер М. А., Кірнсова М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
2. Кім Чан В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану: як створити безмарний ринковий простір та позбутися конкуренції. Харків: Книжковий Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 270 с.
3. Ковалевська А.В., Родченко В.Б, Леонт'єва Ю.Ю. Стратегія підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2013. 282 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ СКЛАДНОСТІ ТА ДИНАМІЧНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Поповиченко Ірина

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3443-9356>

Пилявець Яна Янівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Придніпровська державної академії будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

Одним з чинників зростання добробуту народу країни є створення ефективної економіки, тим часом ефективна економіка не може існувати без вдало врегульованого підприємництва. Як доводить світовий досвід, країни з вищим рівнем економічних свобод, відповідно, мають вищий рівень розвитку підприємництва та вищі показники якості життя населення. Відіграючи важливу системну роль у ринковій економіці, підприємництво поєднує в собі економічні завдання – виробництво товарів і послуг, утворення фінансового ресурсу, а також соціальні завдання – створення робочих місць, забезпечення доходів працюючого населення та трудового потенціалу нації [3]. У сучасному світі під час постійних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, підприємство має об'єктивну необхідність швидко реагувати на будь-які виклики ринку та планувати стратегію щодо мінливих політичних та економічних умов [1].

Головна особливість формування стратегії підприємницької діяльності це ретельний аналіз навколишнього середовища, ринкових механізмів, жорсткої конкуренції. Підприємство має вміти своєчасно адаптуватись, знаходити нові шляхи для досягнення поставлених цілей, також обирати певну тактику, яка дасть змогу зберегти свої позиції на ринку та залишатись конкурентоспроможним [2]. Цілком очевидно, що пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну внесли серйозні зміни до глобального бізнес середовища. В умовах загальної кризи підприємці проявляють гнучкість, стійкість та професійну орієнтацію, адже їм доводиться здійснювати свою бізнес діяльність з дедалі більш обмеженими ресурсами та в дедалі більш нестабільному діловому середовищі [4]. Останні роки ми спостерігаємо значну цифровізацію бізнесу, як одну з постійних тенденцій, яка дала змогу людям працювати за межами офісу та запропонувати інноваційні рішення щодо ведення сучасної підприємницької діяльності [1]. У тих випадках, коли підприємство завчасно виявляє появу зовнішньої загрози та має

час, щоб виробити ефективну поведінку, воно може послідовно ліквідувати проблеми, що виникають – це завдання стратегічного менеджменту. Проте, під час кризової ситуації зміни треба реалізовувати у жорстко обмежені строки і, як правило, *ad hoc*. Стратегію підприємства, як спосіб гнучкого та ефективного виживання на ринку, можна розглядати, наприклад, як стратегію попередження, протидії, стабілізації, очікування та протистояння ризикам. В той же час менеджмент кризових ситуацій включає в себе: діагностування та оцінку параметрів кризи, розробку концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів, реалізацію прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації, постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників. Головну мету антикризової стратегії можна розуміти як підтримку (забезпечення) конкурентоспроможності, виживання, задоволення потреб клієнтів та правильне використання власних сильних сторін. Але крім цього, варто зазначити, що ключовою ціллю управління під час динамічних, стрімких економічних змін є стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей між елементами мікроекономічної системи та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності [4].

Як вище зазначено, становлення ефективної ринкової системи господарювання тісно пов'язане з розвитком підприємницької діяльності у всіх галузях національної економіки. Дослідивши діловий клімат України з метою оцінки стану і тенденцій економічної кон'юнктури та розуміння бар'єрів розвитку підприємництва, маємо уявлення про основні фактори, які впливають на умови здійснення підприємницької діяльності. Такі фактори поділяють на: «системні» (вплив яких можна усунути або мінімізувати внаслідок реалізації стратегії розвитку підприємства) та «фонові» (характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємництво і формують загальні умови його розвитку). Задля досягнення розвитку українського підприємництва має змінитися сучасна модель досягнення стратегічних цілей [5]. Враховуючи всі ці факти ми розуміємо, що методом покращення підприємництва має бути сприятлива система державних регуляцій та удосконалення системи державного нагляду, стабілізація податкового законодавства, зниження рівня корупції, оптимізація процедур валютного регулювання, а також чималі зусилля мають бути спрямовані на поживлення внутрішнього споживчого й інвестиційного попиту. Пріоритетними мають бути напрямки, які швидко розкривають потенціал внутрішнього ринку для економічного зростання, але зберігають при цьому баланс розвитку окремих складових попиту [3]. В якості шляхів активації розвитку підприємництва на вітчизняному ринку слід розглядати підтримання підприємницького середовища через розвиток інфраструктурних утворень (так званої екосистеми підприємництва, включно із венчурним бізнесом) та створення можливостей для стимулювання підприємницької ініціативи. Також конче потрібним є покращення рамок умов для започаткування і здійснення підприємницької діяльності методом

усунення існуючих структурних, інституційних, фінансових обмежень. Потужним кроком на цьому шляху є наш вітчизняний цифровий портал «Дія», а саме, національний проєкт «Дія. Бізнес», що був ініційований Міністерством цифрової трансформації України у лютому 2020 року. З травня 2021 року проєкт реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту — державною установою, яка відповідає за розвиток та підтримку українського підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках [5]. Вирішення визначених питань забезпечить якісні зрушення в суб'єктивному складі підприємств, стимулювання появ нових та зростання існуючих бізнесів, розповсюдження інновацій, у наслідок чого посиляться конкурентні позиції вітчизняних суб'єктів господарювання на світовому ринку [6].

Список використаних джерел:

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryemnytstva.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).
2. Ващенко А.А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення 07.11.2023).
3. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. / Д.С. Покришка, Я.А. Жаліло, Д.В. Ляпін, Я.В. Белінська [та ін.].—К.:НІСД, 2010. 72 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-05/Pokryshka_m_r-47e13.pdf(дата звернення 09.11.2023).
4. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Цифровий портал «Дія». <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2023)
6. Стратегія розвитку підприємництва: експертне бачення. Авторський колектив: Любомир Чорній, Наталія Балдич, к. держ. упр., Наталія Ходько, к. соц. н., Ярослав Глібіщук., Центр громадської експертизи, Консалтингове об'єднання. URL: https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/10/strategy_prn_new.pdf (дата звернення: 13.11.2023).

ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ РОБОТИ АВТОТРАНСПОРТУ

Порфіренко Володимир

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Митрохін Леонід

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9906-4036>

Наразі на автомобільний транспорт припадає 70 % усієї довжини світової транспортної мережі, а кількість автомобілів неухильно зростає. Якщо 20 років тому їх було на усій планеті близько 500 млн, то нині – понад 1,15 млрд автомобілів. Автотранспорт є першим у світі за пасажирообігом та четвертим – за вантажообігом. Загальна довжина автошляхів в Україні, станом на 2014 рік, дорівнює 169 694 км, з яких 166 095 км із твердим покриттям (17 км швидкісних автомагістралей) і 3 599 км без нього (29-те місце у світі). Мережа основних маршрутів поширена по всій країні і з'єднує всі великі міста України, а також надає транскордонні маршрути з сусідніми країнами. За стан цих доріг відповідає Укравтодор. Крім того є 250 тис. км вулиць міст, за стан яких відповідають місцеві органи влади - 13 468 287 в Україні.

За 2022 рік у світі вироблено щонайменше 85 млн автотранспортних засобів, що на 3% перевищує аналогічний показник минулого року. Найбільшим виробником легкових автомобілів залишається Китай. Заводи Піднебесної з січня по червень випустили майже 11,5 млн легкових авто або на 3,2% більше, ніж роком раніше. На другому місці, з 9 процентним зростанням відносно першого півріччя, – Японія, де було вироблено 4,1 млн легкових автомобілів. Незважаючи на падіння обсягів виробництва на 3,5%, третє місце утримує німецький автопром. У ФРН за шість місяців було виготовлено 2,9 млн легкових автомобілів. Південна Корея, яка відстала від свого результату річної давності на 2%, змогла залишитися в п'ятірці лідерів, зайнявши четверту позицію світового рейтингу з показником 1 млн 960 тис. авто. Замикає лідерську п'ятірку Індія, із заводів якої за півроку вийшло 1 млн 943 тис. легкових. Україна в світовому рейтингу зайняла лише передостаннє місце з обсягом виробництва легкових автомобілів – 3078 од.

Автомобільний транспорт є джерелом небезпечних хімічних забруднень атмосферного повітря, водоймищ, сільськогосподарських зон, а також шуму та вібрації, що може впливати на стан здоров'я населення. Кожен автомобіль при згорянні 1 кг бензину використовує 15 кг повітря, зокрема, 5,5 кг кисню. При згорянні 1 т пального в атмосферу викидається 200 кг окису вуглецю. На частку автотранспорту припадає близько 55 % шкідливих надходжень загального

обсягу, що включають понад 200 різних сполук, у тому числі: оксиди вуглецю, свинцю, азоту, формальдегіди, зокрема домішки ароматичних вуглеводів, бенз(а)пірен, канцерогени, у тому числі й ПАВ, серед яких чимало мутагенів. Автотранспорт також спричиняє негативний вплив акустичним (шумовим) забрудненням на центральних магістралях. Результати акустичних вимірів та соціологічні дослідження свідчать, що головним джерелом акустичного забруднення у місті є автотранспорт. Приблизно кожний другий мешканець міста страждає від створюваного автотранспортом шуму[1].

Водночас джерелом значного шуму є відкриті ділянки метрополітену і міські трамваї. Шкідливий вплив не тільки на населення, а й на споруди спричиняє вібрація уздовж ліній метрополітену. На сьогодні спостерігається тенденція до розширення площ акустичного дискомфорту на забудованих територіях.

Для усунення екологічних проблем слід дотримуватися технічних, технологічних, організаційних факторів. До технічних факторів відноситься дотримання екологічного стандарту, що регулює вміст шкідливих речовин у вихлопних газах – Євро-6. Проте, на початку листопада 2022 року комісія ЄС представила новий стандарт викидів – Євро-7. EU7 є заключним етапом регулювання викидів двигунів внутрішнього згоряння (ДВЗ) та гібридних ДВЗ в ЄС перед тим, як у 2030-2035 роках транспортні засоби з ДВЗ будуть заборонені до продажу. Технологічні фактори усунення екологічних проблем передбачають регулювання машини, вчасне технічне її обслуговування, правильне перемикання передач, економний стиль їзди. Стосовно організаційних факторів варто зазначити важливість організації руху без перетинів та зайвих зупинок.

Вирішити екологічні проблеми також можливо через виробництво і впровадження нових (альтернативних) видів екологічно безпечного пального, наприклад, водню. Основна перевага водню як палива у тому, що транспорт працює майже безшумно, а з вихлопної труби замість двоокису вуглецю й інших речовин, що забруднюють навколишнє середовище, виходить водяна пара без усяких домішок. Інша, не менш важлива перевага цього виду палива – його безпека. Річ у тім, що в бензобаку, крім бензину є ще і повітря, що при визначених умовах може привести до вибуху пального. Водень перебуває в баках під тиском, і повітря в ці баки потрапити не може. Вони настільки міцні, що навіть у разі важкої дорожньо-транспортної події можна не боятися вибуху пального.

Паливний елемент, що працює на водні, – по суті й є водневим двигуном. Паливний елемент (інакше – електрохімічний генератор) – це пристрій для перетворення хімічної енергії на електричну. Те ж відбувається й у звичайних електричних акумуляторах, але в паливних елементах є дві важливі відмінності: по-перше, вони працюють доти, поки надходить паливо; по-друге, паливний елемент не потрібно перезаряджати. Паливний елемент складається з багатьох десятків комірок, кожна приблизно всантиметр завтовшки. Кожна

комірка складається з двох електродів, розділених електролітом. На один електрод (анод) підводиться паливо (водень), на інший (катод) – окисник (кисеньповітря). Водень тут не згорає, хімічна реакція окиснення відбувається при низькій температурі в присутності каталізатора. Мета роботи пристрою, використовуючи цю реакцію, розділити позитивний і негативний заряди в просторі й створити між ними напругу. Тому електроліт, який заповнює простір між електродами, повинен мати здатність пропускати крізь себе протони (тобто іони водню) і не пропускати електрони [2, с. 23 -30].

Перехід на електротранспорт та транспорт з водневим двигуном є важливими кроками у напрямку сталого розвитку та зменшення впливу транспортного сектору на довкілля. Електричні автомобілі не викидають шкідливі гази або частки на місці використання, що поліпшує якість повітря в навколишньому середовищі. Електротранспорт може допомогти зменшити залежність від нафтових ресурсів. Електродвигуни мають вищий коефіцієнт корисної дії (ККД) порівняно з двигунами внутрішнього згорання. Транспорт на водневих топливних елементах може бути заповнений швидше, порівняно з заряджанням електромобілів. Автомобілі на водневих топливних елементах можуть мати більшу дальність поїздок порівняно з батарейними електромобілями. Водень може бути вироблений з відновлюваних джерел енергії та служити як енергетичний носій.

Для успішного впровадження обох технологій потрібна ефективна інфраструктура, включаючи мережі зарядних станцій для електротранспорту та станцій розподіленого водню. Важливим викликом є екологічні аспекти виробництва електромобілів, а також виробництва та зберігання водню. Вартість технологій є важливим фактором для прийняття консенсусу щодо переходу на нові види транспорту. Перехід на електротранспорт та транспорт з водневим двигуном є складним завданням, і вирішення всіх вищезазначених факторів допоможе поліпшити прийняття цих технологій та сприяти сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Тимочко Т.В. Екологічні проблеми транспортної галузі: погляд громадськості – Всеукраїнська екологічна ліга. Головна – Всеукраїнська екологічна ліга. URL: <https://www.ecoleague.net/pro-vel/misiia-vel/vystupy-publikatsii/2011/item/68-ekolohichni-problemy-transportnoi-haluzi-pohliad-hromadskosti> (дата звернення: 16.11.2023).

2. Балицький О.І., Колесніков В.О., Іщенко Б.М. Передумови створення водневої інфраструктури для транспортної галузі. Частина 1. Матеріали VIII-ої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми і перспективи розвитку автомобільного транспорту». 14-15 квітня 2020 року: збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2020. С. 23–30. ISBN 978-966-641-793-3. URL: <http://atmconf.vntu.edu.ua/materialy2020.pdf>.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Порфіренко Володимир

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Сандулов Євген

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2576-3063>

В людства багато викликів і, занурившись в ці виклики, неможна забувати про майбутнє. Одне з багатьох питань, яке ми маємо собі поставити, – чи існує майбутнє у автоперевезень, і яким воно буде. Це важливе питання, оскільки кількість пасажирів, вантажів та їх оборот в світі постійно збільшується.

В табл. 1 відображені обсяги перевезених вантажів в Україні за видами транспорту з 2018 по 2021 роки [1].

Таблиця 1. Обсяги вантажних перевезень в Україні

Рік	Всього, млн.т	Залізничний	Автомобільний	Водний	Трубопровідний	Авіаційний
2018	624,6	322,3	187,2	5,6	109,4	0,1
2019	676	312,9	244,2	6,1	112,7	0,1
2020	600,1	305,5	191,4	5,6	97,5	0,1
2021	619,9	314,3	222,6	5,3	77,6	0,1
Середньорічне	630,15	313,75	211,35	5,65	99,3	0,1
Частка, %	100	49,78	33,54	0,9	15,76	0,02

Відобразимо частку автомобільних вантажних перевезень на рис. 1.

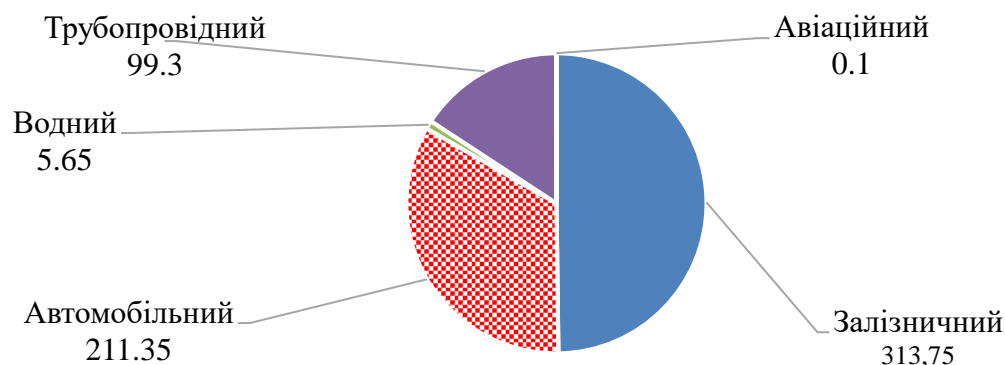


Рисунок 1.1. Діаграма середньорічного обсягу перевезень різними видами транспорту

Подивимось на обсяги випуску вантажних автомобілів та автобусів в Україні за період з 2003 по 2021 роки (рис. 2) [2].

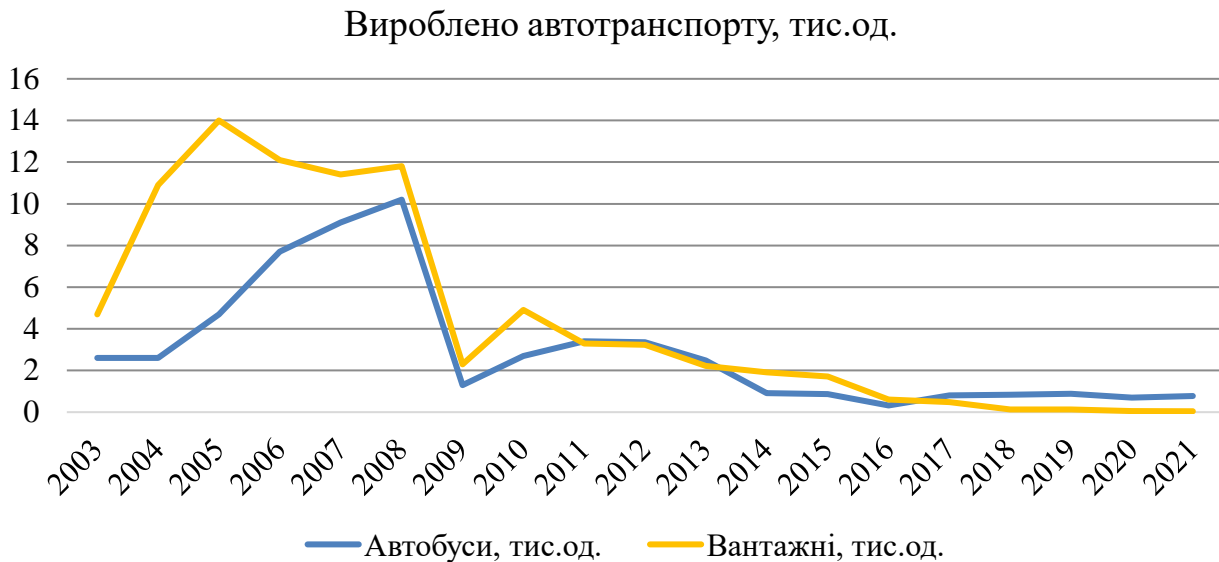


Рисунок 2. Графік виробництва автотранспорту в Україні

Як ми бачимо, обсяги виробництва автобусів та вантажного автотранспорту в Україні були незначними і рухаються на спад. Це свідчення нестачі в країні великих потужностей з виробництва автотранспорту, а отже невелика конкуренція при великому попиті.

Розгортаючи виробництво автотранспорту, слід неодмінно звернути увагу на тенденції у світі та перспективні новації в енергоефективності на автотранспорті.

Автомобільні перевезення займають велику частку усіх перевезень, тому дуже актуально розглянути усі можливі перспективи розвитку цієї ніші вже сьогодні оскільки майбутнє настає з кожною хвилиною і чекати не буде.

Основою усього автотранспорту, як і транспорту в цілому, є тип його тяги (джерело енергії), який використовується для рушійної сили.

Наразі найпоширенішою рушійною силою для автотранспорту є двигун внутрішнього згоряння (ДВЗ), який працює на невідновлювальному паливі (бензин, дизельне паливо, газ). Втім, великої популярності серед легкових авто набирають автомобілі з електричною силовою установкою (електродвигуни), які живляться від акумуляторних батарей, які, в свою чергу, заряджаються від різних джерел.

Розглянемо декілька типів силових установок на автотранспорті та їх недоліки і переваги:

1. Електричний привід.

Електромобіль приводиться в рух електродвигунами, які живляться від акумуляторів, або паливними елементами. Такі автомобілі не мають двигуна внутрішнього згоряння.

Переваги електромобілів:

- Відсутність шкідливих викидів;
- Мінімальне шумове забруднення;
- Невеликі витрати на експлуатацію

Недоліки електромобілів:

- Невеликий запас ходу;

- Складність утилізації акумуляторів, які часто містять отруйні компоненти;

- Недостатня інфраструктура для заряджання та обслуговування;
- Тривалий час заряджання;

Динаміка реєстрації електромобілів та електрогібридів в Україні представлена в табл. 1.2 [3].

Таблиця 2. Динаміка використання електромобілів та електрогібридів в Україні

Зареєстровано електромобілів та гібридів за	одиниць
2012 рік	10
2013 рік	39
2014 рік	45
2015 рік	341
2016 рік	1504
2017 рік	3749
2018 рік	5908
2019 рік	7542
2020 рік	7455
2021 рік	8541
2022 рік	13321

Станом на 1 січня 2023 року, загальна кількість легкових електромобілів, зареєстрованих в Україні, становить 46 830 автівок [4].

2. Бензинові та дизельні силові установки.

Це силові установки з двигуном внутрішнього згоряння, джерелом енергії яких є невідновлювальне паливо (бензин, дизельне паливо, газ).

Основна перевага бензинових та дизельних ДВЗ - дуже розвинена інфраструктура для обслуговування та дозаправки.

До недоліків відносяться шкідливі викиди в атмосферу, велике шумове забруднення, велика собівартість експлуатації та невідновлюване джерело енергії.

Маршрути перевезення поділяються на міські, міжміські та приміські.

Наразі автотранспорт виробляють для різних типів маршрутів враховуючи переважно вантажопідйомність, об'єм чи пасажиромісткість.

Ми вважаємо запотрібне приділити велику увагу до типу енергії силової установки на тому чи іншому маршруті, для збільшення енергоефективності і збереження довкілля.

Список використаних джерел:

1. Портал відкритих даних Data.gov.ua. URL:<https://data.gov.ua/dataset/91b37cae-58a7-42ec-94ae-2c6855edac5f/resource/799a2664-c17e-46a2-b7cf-3afcd7719aee>
2. Автомобільна промисловість в Україні. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/jiqcm>
3. Електромобілі в Україні. URL: <http://surl.li/lxryl>
4. Зареєстровані електрокари в Україні станом на 1 січня 2023 року. URL:<https://hsc.gov.ua/2023/01/04/skilki-legkovih-elektrokariv-zareyestrovano-v-ukrayini-za-2022-rik/>

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Придибайло Оксана

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Жигалей Микола

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Творонович Вікторія

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.

CID: <https://orcid.org/0000-0002-8173-8343>

Ефективність діяльності підприємства – це властивість і здатність підприємства формулювати і досягати своїх цілей з урахуванням впливу зовнішніх чинників і використання внутрішніх умов функціонування, використовуючи всі наявні ресурси та засоби, орієнтуючись на розв'язання соціальних, екологічних, бюджетних та інших проблем як суспільства, такі підприємства за встановленого співвідношення витрат і результатів.

Важливим показником діяльності підприємств є реалізація продукції.

Від ефективної організації постачання та збуту залежить виробнича програма підприємства і результати його господарської діяльності, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Щоб удосконалити маркетингову політику підприємства треба у відділі маркетингу сконцентрувати фахівців у галузі інформатики, економіки, психології, рекламних та PR технологій, що дозволить підняти рівень маркетингових досліджень на якісно новий рівень. Це призведе до більш чіткого формулювання цілей маркетингових досліджень, оперативного реагування на зміну зовнішнього середовища організації, застосування прогресивних технологій в області ефективної організації інтелектуальної праці.

На сучасних підприємствах повинен бути розроблений комплекс маркетингу. Він включає в себе:

1. Вивчення і оцінку зовнішнього середовища і внутрішнього середовища фірми.
2. Створення нових товарів, які повною мірою відповідали б вимогам споживача.
3. Визначення цінової політики.
4. Просування товарів.
5. Проведення пробного маркетингу на підставі малої партії нового товару, з метою виявлення динаміки продажів і рівня нормування попиту в рамках плану маркетингу.
6. Організацію служби сервісу, яка здійснює збір і аналіз скарг, претензій, рекомендацій щодо підвищення якості товару та проведення моніторингу якості нового продукту, введеного на ринок. Цей комплекс заходів дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Ефективність функціонування служби маркетингу можливо підвищити за рахунок:

- чіткого розподілу праці;
- диференціації посадових обов'язків;
- розширення сфери діяльності в певному напрямку;
- можливості концентрації на поставленому завданні;
- чіткої координації виконуваних завдань і формулювання загальних цілей маркетингу;
- підвищення мобільності функціонування служби маркетингу;
- досягнення кінцевого результату за менший відрізок часу;
- підвищення професіоналізму маркетолога;
- підвищення матеріальної зацікавленості маркетолога, в залежності від кінцевої мети;
- посилення впливу та авторитету маркетингової служби [3, с. 6].

Одним результатом від проведеної рекламної кампанії стане створення усталеного образу продукції та компанії в думках потенційних покупців, а це сприятиме побудові іміджу підприємства.

У своїй діяльності підприємство керується принципами індивідуального підходу до споживача і підтримки високого престижу виробничої та торгівельної марки.

Ідеологія підприємства базується на таких принципах: висока якість, помірні ціни, надійність, взаємовигідне співробітництво.

Основна мета на найближчі роки полягає у залученні всіх співробітників до процесу забезпечення стабільності та поліпшення якості у всіх видах діяльності, забезпечуючи повне задоволення потреб замовників, партнерів, а також довгостроковий успіх підприємства.

Список використаних джерел:

1. Андреева Н.Н. Форми сучасного прямого маркетингу та їх класифікація. Маркетингі комунікації. 2012. №4. С. 236–247. ISSN 1817–6321
2. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 701 с.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Силкіна Юлія

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5155-2329>

Скрипченко Юлія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної складових діяльності системи менеджменту підприємства. В умовах динамічного середовища все більшої актуальності набуває процес розвитку підприємства, основними принципами якого визнаються стабільність, своєчасність, адекватність зовнішнім умовам тощо. Кожен суб'єкт підприємництва прагне при мінімальних зусиллях досягнути ефективних та оптимальних змін, які направлені на реалізацію мети та стратегії діяльності усього підприємства. Так чи інакше, багатофункціональне

середовище існування вимагає взаємоузгодженості виконання конкретних цілей, які спрямовані на досягнення комплексного результату.

Розвиток підприємства відбувається різними напрямками, охоплюючи різні сфери діяльності підприємства. У науковій літературі виділяють різні види розвитку підприємства: економічний, управлінський, техніко-технологічний, соціальний тощо. Кожен із цих видів має свої характерні особливості, свою вагомість наслідків та результатів. Проте економічний розвиток виступає інтегруючим, оскільки для будь-якого комерційного підприємства досягнення економічного ефекту є необхідною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, технічні тощо) виступають обслуговуючими. Неврахування одного напрямку розвитку може бути загрозою для підприємства, тому при розробці цілей підприємство повинно комплексно узгоджувати зміни усіх сфер діяльності.

Як показують дослідження наукових праць, не існує однозначної думки щодо поділу розвитку підприємства на види. Тому нами, на основі опрацювання літературних джерел та власних досліджень, пропонується виокремлювати за змістом економічний, техніко-технологічний, соціальний та організаційний види розвитку підприємства.

Відповідно економічний розвиток пропонуємо поділяти на виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, інформаційно-комунікацій та маркетинговий види розвитку підприємства. Економічний розвиток – незворотні, спрямовані, закономірні (кількісно-якісні та сутнісні) зміни економічної системи (у нашому випадку підприємства) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи.

Сучасне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з іншими економічно-соціальними системами і піддається впливу зовнішнього середовища. Динамічність зовнішнього середовища, наявність невизначеності, неповноти інформації, нестабільності зобов'язують підприємства постійно впроваджувати зміни. Всі види діяльності підприємства взаємопов'язані і в тій чи іншій мірі формують кінцевий результат, тому керівництво, плануючи досягнути певний результат у довготерміновій перспективі, повинно приділяти значну увагу вивченню напрямів усіх аспектів економічного розвитку, а саме: виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового, інвестиційного тощо.

Крім цього, важливе місце у економічному розвитку підприємства відіграє його економічна безпека (рис. 1).



Рис. 1. Економічна безпека підприємства

Далі розглянемо інші напрями розвитку підприємства. Техніко-технологічний розвиток підприємства являє собою процес переходу на новий, якісний технологічний стан шляхом удосконалення техніки, технології, продукції і послуг, що виробляються, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Рівень техніко-технологічного розвитку підприємства формує стан техніко-технологічної бази підприємства, під якою розуміють системну сукупність найбільш активних елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб одержання продукції, здійснюваний за допомогою машинної техніки, різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства загалом. Зношеність основних виробничих фондів, відсутність доступних джерел фінансування оновлення виробництва, невідповідність вітчизняних стандартів міжнародним – це ще не повний перелік гальмуючих факторів техніко-технологічного розвитку підприємства.

До основних напрямів техніко-технологічного розвитку підприємств можна віднести: оновлення фізично зношених та морально застарілих виробничих фондів; перехід на інноваційні технології виробництва продукції, впровадження прогресивних технологічних процесів; підвищення якості виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт; удосконалення виробничої системи управління; впровадження ресурсозберігаючих (передовсім енергоощадних) технологій; перехід до гнучкої автоматизації виробництва, автоматизація ручної праці; поліпшення умов праці робітників та техніки безпеки; адаптація технологій виробництва відповідно до вимог охорони навколишнього середовища.

Наступним розглянемо організаційний напрям розвитку підприємства. Так, наявність широкого спектру різноманітних комбінацій організаційних структур управління дозволяє легко адаптуватись до зовнішнього середовища і протистояти зміні його факторів. Науково-технічний прогрес, жорстка конкуренція на ринку за споживача змушують підприємства шукати нові форми організування своєї діяльності, що викликає появу інноваційних форм, таких як мережних, віртуальних. Поступово функціональна спеціалізація замінюється інтелектуальним партнерством. Основними напрямками організаційного розвитку підприємств є: зміна структур вертикального підпорядкування гнучкими, мережевими, горизонтальними структурами; перехід від лінійного характеру розвитку на нелінійний; децентралізація влади та функцій управління, відмова від утримання влади в одних руках, демократизація, відмова від формалізації; мінімізація кількості рівнів управління між різними ланками керівництва та безпосередніми виконавцями; інтеграція інформаційних систем управління організаційним розвитком підприємства; реорганізація нераціонально функціонуючих підприємств, перехід на нові інноваційні форми, стилі, методи управління; перехід від вузької функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції чи формування промислово-фінансових груп [1].

Соціальний розвиток підприємства є наслідком як цілеспрямованої діяльності людей, які є суб'єктами цього процесу, так і результатом непрямого впливу виробництва на соціальні групи підприємства, населення регіону, споживачів продукції підприємства. Соціальний розвиток підприємства – це помітні зміни на підприємстві, що визначаються переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [2].

Слід відмітити, що працівники – один із основних ресурсів підприємства, який має значний вплив на його розвиток. У системі формування цілей розвитку соціальні цілі та пріоритети повинні бути першочерговими. Проте, відсутність ефективного управління соціальним середовищем на рівні держави, нерозвиненість соціальної інфраструктури, перенесення керівниками підприємств соціальних цілей на другорядний план після фінансових, виступає гальмуючим фактором соціального розвитку.

Соціальний розвиток підприємства повинен бути спрямований як на колектив, так і на окремого працівника. Для цього реалізуються обов'язкові та добровільні соціальні програми. Соціальні дії підприємства повинні задовольняти потреби працівників, такі як потреба в їжі, житлі, спілкуванні, відпочинку, самовираженні, самореалізації тощо. Основними напрямками реалізації соціальних програм є: матеріальна та нематеріальна винагорода за виконану роботу, виплата грошової допомоги, надання негрошових соціальних послуг, які необхідні для відновлення життєдіяльності особистості, створення необхідних умов для відпочинку, культурного розвитку. Дії, спрямовані на колектив повинні забезпечувати соціальну згуртованість працівників у

колективі, формувати систему організаційних та культурних цінностей, підвищувати соціальний статус колективу.

Отже, враховуючи безперервний процес змін динамічного середовища, необхідно виявляти нові фактори впливу на розвиток підприємства, розробляти дієві механізми адаптації розвитку підприємства до змін навколишнього середовища. Провівши дослідження теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо визначення основних напрямів розвитку підприємства в умовах динамічного середовища, ми дійшли висновку, що економічний розвиток підприємства є інтегруючим, оскільки для будь-якого комерційного підприємства досягнення економічного ефекту є основною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, техніко-технологічні) виступають обслуговуючими.

Список використаних джерел:

1. Амеліна І.В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Upri/2008_2/amelina.pdf
2. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ": Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків, 2012. № 16. С. 79-64.

АНАЛІТИКА ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КОМПАНІЇ

Сливка Руслан

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сливка Марина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Яновська Вікторія

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0648-3643>

Економічна діагностика застосовує аналітичні інструменти до фінансових і нефінансових даних для оцінки діяльності компанії та встановлення перспективних тенденцій економічного розвитку. Перетворення даних в аналітичні показники допомагає приймати обґрунтовані рішення. Подібна діагностика ставить за мету одержання відповідей на такі запитання, як: «Наскільки успішно працює компанія порівняно з минулою економічною

діяльністю та порівняно з конкурентами?»; «Наскільки ефективною може бути компанія в майбутньому?»; «Виходячи з очікувань щодо майбутніх показників, якою буде вартість компанії або цінних паперів, які компанія випускає?».

Основним джерелом даних економічної діагностики є фінансові звіти компанії, включаючи обов'язкову фінансову звітність, узагальнюючи періодичні звіти, а також результати обговорення та аналітики керівництва. Базовий рівень порівняння даних забезпечується представленням звітів, відповідно до Національних або Міжнародних стандартів фінансової звітності (International Financial Reporting Standards, IFRS) і загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку. Проте, як зазначають сучасні фахівці, навіть фінансові звіти, підготовлені за цими стандартами, не містять усієї інформації, необхідної для проведення ефективної економічної діагностики (Robinson T.R. та ін., 2008 [1]). В рамках економічної діагностики важливо перевіряти всі доступні дані, зокрема аналізувати публічну інформацію, представлену на офіційних веб-сайтах.

Кейс АТ «Укрзалізниця». Як зазначено на офіційному веб-сайті компанії, акціонерне товариство «Українська залізниця» є національним перевізником вантажів та пасажирів, метою діяльності якого є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, тощо (УЗ, [2]). До цього слід додати, що господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочала 1 грудня 2015 року як правонаступник прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб (Прокоп'єв Р., 2020 [3]).

Також на публічній сторінці подається інформація, згідно з якою «наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії» (УЗ, [2]). Очевидно, висвітлені дані не є достовірними і потребують перевірки на офіційному веб-сайті Державної служби статистики України. В наслідок того, що АТ «Укрзалізниця» є монополістом на ринку залізничних перевезень, обсяги перевезень залізничного транспорту, наведені Укрстатом, дорівнюють обсягам перевезень компанії.

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, у 2021 році залізничним транспортом було перевезено 314 млн т вантажів, що становило 20,7 % обсягу перевезень транспорту загального користування, 81 млн пасажир (або 3,1 %), виконано 180,4 млрд тонно-кілометрів вантажообігу (59,2 %) та 15,7 млрд пасажиро-кілометрів пасажирообігу (25,0 %) (Укрстат, [4]). Іншою мовою, якщо орієнтуватись на загальну транспортну роботу, тобто показники, які ураховують не тільки сумарну кількість перевезень тон вантажу та сумарну кількість пасажирів, а ще й відстань їхнього переміщення, то

параметри, наведені на офіційному веб-сайті АТ «Укрзалізниця» у 1,4–2,0 рази перевищують дані, які інформує служба статистики.

Перевірка припущення, що інформація подана АТ «Укрзалізниця» відноситься до періоду створення компанії, спонукали до їхнього порівняння зі статистичними даними 2015 року. Перевірка спростувала це припущення. У 2015 році вантажообіг становив 195,1 млрд ткм або 58,3 %, тобто частка була на 23,7 % меншою, пасажирообіг – 35,4 млрд пас.км або 36,5 %, тобто менше на 13,5 %.

Подання недостовірної інформації такою великою за масштабом компанією викликає подив і наводить на роздуми, що таке явище може бути обумовлено як мінімум двом причинами. По-перше, це може бути пов'язане з безвідповідальною бізнес-поведінкою, коли суспільна думка щодо компанії немає вирішального значення для керівництва. По-друге, така ситуація може бути обумовлена низьким рівнем керованості компанією, коли відповідальність та/або обов'язки осіб розмиті, а бізнес-процеси не налагоджено достатньою мірою.

Список використаних джерел:

1. Robinson T.R., Greuning H., Henry E., Broihahn M.A. International financial statement analysis. CFA Institute. Wiley. 2008. 864 pp.
2. Про нас. АТ «Укрзалізниця». <https://uz.gov.ua/about/>
3. Прокоп'єв Р. Правовий статус суб'єктів залізничного транспорту. *Господарське право і процес*. № 4. 2020.С. 105–109. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.4.16>
4. Державної служби статистики України (Укрстат). <https://www.ukrstat.gov.ua/>

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ШВИДКИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Смерічевська Світлана

д.е.н., професор, в.о.завідувача кафедри логістики
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Левчук Анна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Розуміння швидкості змін навколишнього середовищата важливості їх впливу на стратегічні рішення в менеджменті стає критичним для підприємств, оскільки вони мають потенційно великий вплив на ринки, витрати, прибутковість та конкурентоспроможність. Швидкі економічні зміни - це

раптові та значущі коливання у ключових економічних показниках, таких як виробництво, споживчі витрати, інфляція та зайнятість. Ці зміни можуть виникати внаслідок різних факторів, таких як фінансові кризи, глобальні події, технологічні інновації або екологічні проблеми. Швидкі економічні зміни можуть стати викликом для підприємств, особливо тих, які не готові до різких змін у попиті, цінах або фінансових умовах. Фінансовий стрес може виникнути через не взаємодію зі змінами та стати фактором, що обмежує розвиток. Зміни в економіці також можуть перекладатися на глобальну конкуренцію, змушуючи підприємства шукати нові ринки та пристосовуватися до нових конкурентів. Глобальна конкуренція стає не лише реальністю, але й невід'ємною частиною вимог сучасного бізнес-середовища. Швидкі зміни, безумовно, вимагають від підприємств швидкої реакції та впровадження інновацій. Це означає не лише вдосконалення продуктів та послуг, але і перегляд бізнес-процесів та стратегій виробництва для забезпечення конкурентоспроможності.

Управління ризиками стає ключовою складовою стратегією адаптації. Підприємства повинні активно використовувати системи управління ризиками для передбачення та зменшення можливих негативних впливів швидких економічних змін. Це допомагає забезпечити сталість та виживання в умовах нестабільності.

Тож, підприємства повинні швидко адаптуватися до нових умов, визначаючи нові стратегії виробництва, логістики, маркетингу та управління для забезпечення виживання та росту.

Пріоритетні напрямки стратегічної адаптації підприємств до економічних змін, які відбуваються в світі, представлено на рис.1.

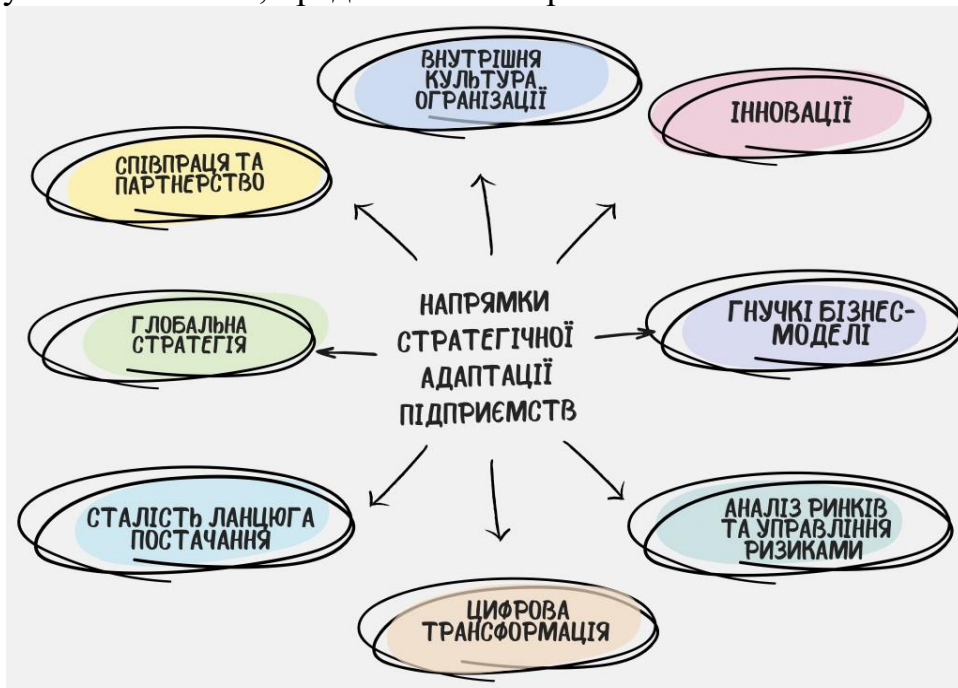


Рис.1. Пріоритетні напрямки стратегічної адаптації підприємств до економічних змін

Інновації в продуктах та послугах. Інновації грають ключову роль у створенні стратегій адаптації для підприємств у змінному економічному середовищі. Вони дозволяють підприємствам не лише пристосовуватися до нових умов, але й знаходити у них нові можливості для розвитку та росту.

Інновації стають своєрідним каталізатором, надаючи підприємствам конкурентну перевагу та стійкість у вирішенні викликів, які можуть виникнути внаслідок економічних змін. Наприклад, компанія Apple визначається постійним впровадженням інновацій у свої продукти. Їхні постійні випуски нових моделей iPhone, iPad та інших пристроїв не лише відповідають на зміни в споживчому попиті, але й визначають його, створюючи нові стандарти та підтримуючи власну конкурентоспроможність.

Гнучкі бізнес-моделі. Гнучкість в бізнесі визначається здатністю компанії ефективно адаптуватися до змін в індустрії, ринкових умов та клієнтських потреб. Вона важлива для уникнення застою та спроможності вчасно реагувати на нові можливості та виклики.

Приклади успішного застосування включають підприємства, які швидко переорієнтовуються на виробництво популярних товарів або послуг, а також ті, що використовують технології для оптимізації процесів. Наприклад, Amazon ефективно використовує гнучкість, розширюючи свої бізнес-моделі від електронної комерції до хмарних послуг та розвитку штучного інтелекту.

Аналіз ринків та управління ризиками. В умовах економічної нестабільності важливо використовувати систематичний підхід до аналізу ризиків. Це включає в себе ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку за ймовірністю та впливом, розробку стратегій мінімізації ризиків та встановлення моніторингових механізмів. Також важливо враховувати глобальні та макроекономічні тенденції, щоб адекватно адаптувати стратегії до змін у економічному середовищі.

Ефективне управління ризиками для підприємств включає кілька стратегій:

- Ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на підприємство.
- Визначення ймовірності та потенційного впливу кожного ідентифікованого ризику на діяльність підприємства.
- Створення конкретних планів дій для зменшення чи уникнення виявлених ризиків.
- Використання фінансових інструментів, таких як страхування чи деривативи, для зменшення фінансових наслідків ризиків.
- Систематичне слідкування за змінами у середовищі та адаптація стратегій управління ризиками відповідно.
- Використання знань та досвіду всіх членів команди для спільного виявлення та управління ризиками.

Цифрова трансформація. Впровадження цифрових технологій є ключовим елементом стратегії адаптації підприємства до сучасного бізнес-

середовища. Основні аспекти взаємозв'язку цифрової трансформації і стратегій адаптації включають: автоматизацію процесів та роботизацію, дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні операції, зменшити витрати та підвищити продуктивність; створюють можливості для впровадження новаторських продуктів та послуг, що дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін в попиті ринку; використання цифрових каналів комунікації, електронних платформ та аналізу даних сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та виробленню індивідуалізованих стратегій маркетингу; цифрові технології дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни в економічному оточенні, пристосовуючись до нових умов та ринкових вимог.

Внутрішня культура організації. Внутрішня корпоративна культура стає основою для успішної адаптації підприємства до змін у світі бізнесу. Посилення ціннісних підходів, що сприяють відкритості, гнучкості та співпраці, формує важливий фундамент для досягнення успіху та стійкості організації у вимогливому економічному середовищі. Культура організації визначає цінності підприємства, норми та спільні переконання, що впливає на поведінку працівників та прийняття рішень. Основні аспекти ролі в адаптації підприємства: відкритість до нових ідей, сприяє швидшій адаптації до змін; постійний розвиток і вивчення нових технологій та стратегій; співпраці та відкрита комунікація та обмін інформацією.

Висновки. Ми розглянули 5 аспектів, які взаємодіють, створюючи повноцінну стратегію адаптації, яка дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі. Адаптивність у всіх цих сферах забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємств у умовах швидких та непередбачуваних змін навколишнього середовища, більшість з яких мають глобальний характер.

Список використаних джерел:

1. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити. URL: <https://www.management.com.ua/notes/business-adaptability.html> (дата звернення 14.11.2023)
2. Що таке цифровізація і навіщо вона потрібна/ URL: <https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona-potr-bna> (дата звернення 14.11.2023)
3. Аналіз ринку: необхідність, принципи, види, організація робіт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14202/> (дата звернення 14.11.2023)
4. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/62.pdf>

АДАПТАЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Тарновська Ірина

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>

Потьомкін Сергій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7083-8827>

Воробйов Євгеній

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2171-2552>

Ескалація військового конфлікту суттєво вплинула на обсяги перевезень вантажів вітчизняними транспортними компаніями, особливо у сфері міжнародних перевезень. Втім, українська транспортна система успішно протистоїть викликам воєнних дій і забезпечує необхідний рівень вантажоперевезень, у тому числі експортних та імпортних. Окупація частини України змусила змінити міжнародні ланцюги постачання та переорієнтувати транспорт, вплинувши на структуру вантажів і вибір торговельних партнерів.

Потенціал українських залізниць був достатнім для задоволення потреб у транспортуванні вантажів на захід ЄС. Однак, як у випадку з українськими, так і з європейськими залізницями, стало очевидним, що вони не були технічно і технологічно готові до значних обсягів вантажних перевезень, що вимагало певної реконструкції інфраструктури [1].

В процесі дослідження визначено основні чинники [1,2], що зумовили часткове відновлення функціонування торговельної логістики у 2022-2023 роках, рис 1.

Керівники підприємств залізничного транспорту стикаються з проблемами, пов'язаними з неповерненням працівників, які виїхали за кордон, мобілізацією транспортників до Збройних сил, потребою у часі для залучення молодих фахівців і розвитку жінок у чоловічих професіях [3]. І вже сьогодні розробляються плани вирішення цих проблем, щоб відбувався розвиток міжнародних і зовнішньоторговельних перевезень територією України.

Відновлення та розвиток Укрзалізниці після війни вимагає оновлення законодавства, інтеграції в транс'європейську транспортну мережу, трансформації Укрзалізниці, реформування ринку залізничних перевезень та впровадження швидкісного пасажирського транспорту.

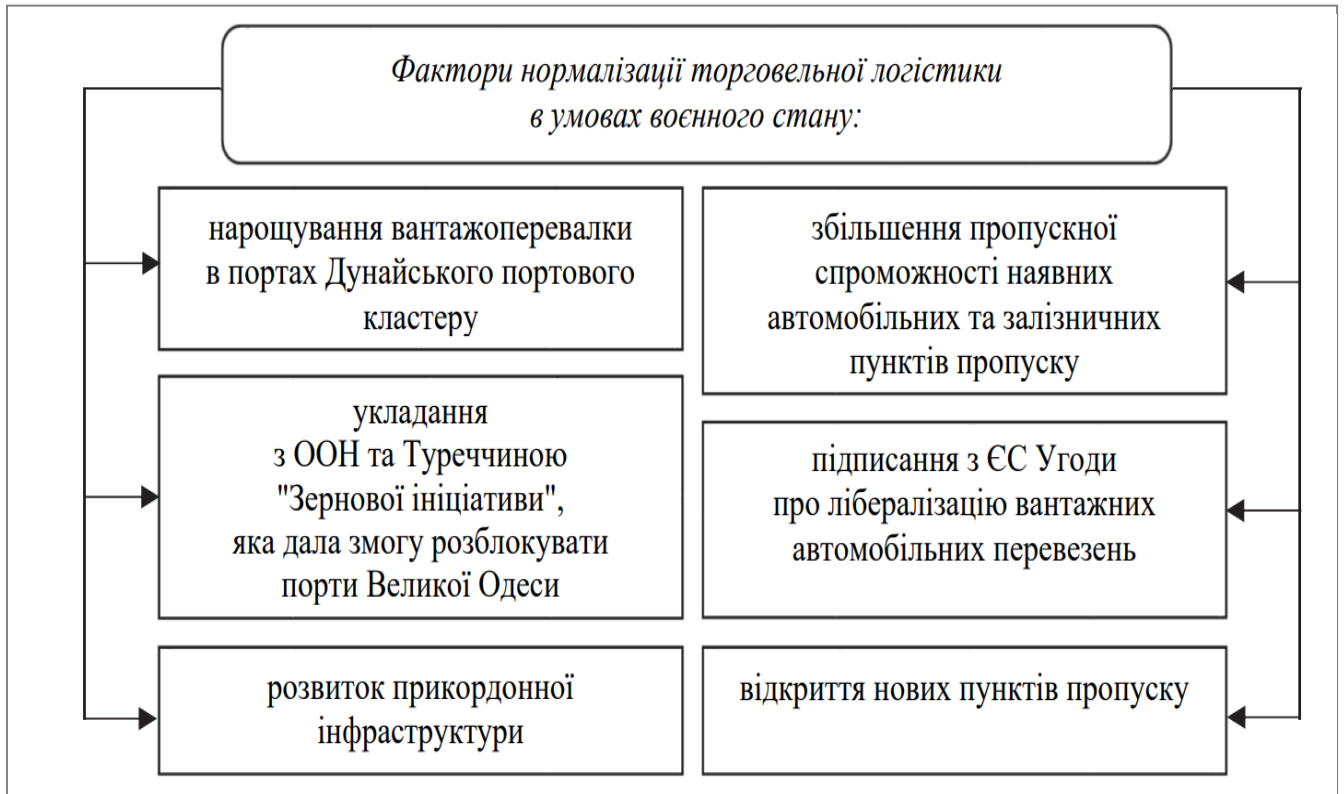


Рис. 1. Основні фактори які сприяли нормалізації логістики у 2022-2023 роках

Джерело: [1,2]

Проведене дослідження підтверджує, потрібна подальша модернізація транспортної інфраструктури, зокрема залізничної та вирішення кадрових проблем для успішного розвитку міжнародних перевезень в умовах воєнного конфлікту в Україні.

Список використаних джерел:

1. Лучникова Т., Харсун Л., Потьомкін С. Залізничний транспорт за турбулентної трансформації зовнішньоторговельних потоків. *Товари і ринки*. 2023. №45(1). С. 17-26. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)02](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)02)
2. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
3. Власова В., Тарновська, І. Оліхненко М.. Стратегічне управління персоналом як інструмент ефективного розвитку транспортних компаній в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116>

ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ ПРОГНОЗНОЇ РЕТРОСПЕКЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Хилько Іван

старший викладач кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-8276>

Коваль Павло

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Важливими передумовами успішного управління економічними системами є чітке усвідомлення специфіки середовища, в якому розвиваються економічні системи. Саме тому використовується науковий аналіз економічних процесів – ретроспекція.

Ретроспекція – це такий етап прогнозування, коли досліджується історія розвитку об'єкта прогнозування з метою його систематизованого опису. На цій стадії здійснюється збирання, зберігання та обробка інформації, джерел, необхідних для прогнозування, оптимізація як складу джерел, так і методів вимірювання і подання інформації [1].

Питанням вивчення аналізу ретроспекції в складі економічних систем досліджувалося у працях таких вчених як: А.Д. Пілько [1], О.І. Зоріна [2], Т.В. Нескуба [2], О.М. Мкртчян [2] та інші.

Основоположення прогнозної ретроспекції полягає у тому, що минуле не лише виступає як перелік інформації поточних подій в минулому, але і є основою для передбачення можливих варіантів майбутнього. Аналіз історичних даних дозволяє ідентифікувати шаблони, тренди та наслідки певних рішень. Ця інформація стає основою для розробки стратегій, які сприяють оптимальному використанню ресурсів, зниженню ризиків та досягненню успіху в сучасному світі.

Основні стадії ретроспекції такі [2]:

- передпрогнозний аналіз об'єкта. Виходячи з завдання на прогноз і попереднього дослідження об'єкта уточнюються перелік характеристик і параметрів об'єкта, що розглядаються у даному завданні, дають попередні оцінки їх важливості і взаємних зв'язків;

- визначення й оцінювання джерел інформації, порядок організації і робота з ними. Остаточне формулювання постановки завдання;

- збір ретроспективної інформації і формування бази даних для проведення практичних розрахунків.

Проспекція – це етап прогнозування, на якому за даним аналізу розробляються прогнози об'єкта прогнозування, проводиться оцінка вірогідності, точності та обґрунтованості прогнозу (верифікація), а також

реалізація мети прогнозу. На цій стадії виявляється інформація про об'єкт прогнозування, якої раніше було недостатньо, уточняється раніше отримана інформація [1].

Основні завдання прогнозування [1]:

- розробка прогнозу ринкової потреби в кожному конкретному виді вартості, що споживається відповідно до результатів досліджень;
- виявлення основних економічних, соціальних та науково-технічних тенденцій, які впливають на потребу в тих чи інших благах;
- вибір показників, які суттєво впливають на величину корисного ефекту прогнозованої продукції в умовах ринку;
- вибір методу прогнозування та часу випередження;
- прогнозування показників якості нової продукції з плином часу та врахуванням чинників, які на них впливають;
- прогноз організаційно-технічного рівня виробництва за стадіями життєвого циклу продукції;
- оптимізація прогнозних показників якості за критерієм максимально корисного ефекту при мінімальних сукупних витратах за життєвий цикл продукції;
- обґрунтування економічної доцільності розробки нової продукції чи поліпшення якості та ефективності продукції, щовиробляється, враховуючи наявні ресурси та пріоритети.

Система показників для вирішення поставлених завдань прогнозування та моніторингу керуючих впливів на економіку регіону має формуватися за підсистемними блоками, виділеними відповідно до перерахованих завдань [3].

Прогнозна ретроспекція також наголошує важливість навичок інтерпретації та аналізу даних, які дозволяють виявити критичні фактори і взаємозв'язки між подіями минулого та сучасності. Ця спроможність аналізувати історію і робити передбачення на основі цього аналізу стає цінною для бізнесу, науки, політики та інших галузей.

Отже, основне завдання прогнозованої ретроспекції полягає в тому, щоб перетворити досвід минулого на цінний інструмент для ефективного управління та планування майбутнього, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень та досягненню стійкого успіху.

Список використаних джерел:

1. Пілько А.Д. Прогнозування соціально-економічних процесів: конспект лекцій. Харків : УДУЗТ, 2021. 67с.
2. Зоріна О.І., Нескуба Т.В., Мкртичян О.М. Прогнозування транспортних послуг: конспект лекцій. Харків : УДУЗТ, 2021. 67с.
3. Лондаренко Д. О. Методологічні показники аналізу та прогнозування інноваційно-технологічного розвитку регіону. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління* Том 30 (69). №3, 2019. С. 192-197.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Чобіток Вікторія

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

Веркуш Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5415-9744>

Сучасне підприємництво неможливо уявити без формування ефективної маркетингової стратегії. Ця ключова складова підприємницького успіху стала не просто інструментом просування продуктів і послуг, але й справжнім мистецтвом, що вимагає глибокого розуміння ринку, аналізу споживачів та стратегічного підходу до взаємодії з цільовою аудиторією. Чим складніші та непередбачувані обставини, тим актуальним є формування результативних маркетингових стратегій.

Дослідженню питань розробки маркетингових стратегій присвячено праці класика маркетингу Ф. Котлера, а також таких видатних зарубіжних вчених як: Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Д. Нортон, К. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер, українських вчених: В. Герасимчук, А. Войчак, Н. Чухрай, Г. Кіндрацька, А. Шегда та інших [1, 2].

В сучасному світі глобальні конфлікти та кризи негативно впливають на підприємницьку діяльність та її ефективний розвиток, тому при формуванні маркетингових стратегій необхідно враховувати ці негативні впливи.

Військовий стан - найбільш непередбачуваний час для розвитку бізнесу та суспільства загалом. В умовах геополітичних конфліктів та військових операцій, багато сфер життя стають нестабільними, і бізнес, включаючи виробників кондитерських виробів, мають реагувати на зміни в економічному та соціокультурному напрямках. Керівництву підприємств харчової промисловості доцільно розробляти та реалізовувати ефективну маркетингову стратегію під час військових подій.

Проаналізуємо, які особливості та зміни під час повномасштабних військових дій впливають на ринок кондитерських виробів.

Зменшення мереж роздрібної торгівлі, пов'язано з тим, що частина території України опинилася в окупації, або стали непридатні для ведення бізнесу. За результатами опитувань Європейської Бізнес Асоціації лише 49% українських підприємств працюють у повному обсязі, а 51% - частково. Серед компаній, що працюють частково, 44% були вимушені скоротити територію

торгівлі, 20% - закрити частину офісів чи мережу роздрібною торгівлі, 18% - перейшли в онлайн, а 18 % - припинили свою діяльність частково з інших причин.

Суттєво скоротилась кількість населення (споживачів), це пов'язано з тим, що велика кількість громадян України були вимушені покинути територію країни, багато залишились на окупованій території, а також велика кількість воюють захищаючи нашу державу.

Змінилась структура споживачів кондитерських виробів, тому, що основними споживачами кондитерських виробів традиційно вважаються діти, підлітки та жінки, а це на сьогодні і є основні категорії населення, які виїхали за кордон.

Особливості роботи виробництв в військовий час, через те, що під час повітряної тривоги робітникам необхідно переривати виробничий процес та переходити до укриттів. В зв'язку з частими обстрілами критичної інфраструктури, на сьогодні, для безперебійної роботи, виробництво повинно бути обладнане додатковими, автономними джерелами енергії. Це змушує виробників витратити додаткові кошти на придбання, обслуговування та роботу цього обладнання вилучаючи кошти від основних напрямків бізнесу.

Суттєві зміни на ринку праці виникли в результаті мобілізації великої кількості робітників. Часто фахівці з високою кваліфікацією вимушені захищати нашу державу. Також багато працівників різних професій покинули територію України через повномасштабне вторгнення. Все це суттєво вплинуло на вартість трудових ресурсів і створило дефіцит кадрів на багатьох місцях.

Психологічний стан працівників, пов'язаний з тим, що сьогодні у кожного з нас є знайомі, друзі, родичі, які захищають Україну зі зброєю в руках. Інформаційне поле, постійні обстріли, невизначеність та очікування найгіршого суттєво впливають на психологічний стан співробітників та їх комунікації один з одним та з партнерами.

Онлайн-офлайновий режим роботи, підґрунтям якого є події з лютого 2022 року, а саме військовий стан став підґрунтям для віддаленої роботи співробітників. Сьогодні велика кількість працівників кондитерських компаній працюють віддалено (в інших регіонів або в інших країнах), що призвело до зміни в системі і організації праці. Більша частина робіт відбуваються частково онлайн, що теж впливає на якість комунікацій.

Рекомендації до змін та корегування маркетингової стратегії підприємства під час воєнного стану на ринок кондитерських виробів:

1. Аналіз ринку та прогнозування. Один з ключових аспектів маркетингової стратегії під час військового стану - це аналіз ринку та прогнозування. Споживчі пріоритети можуть дуже швидко змінюватися під впливом воєнних подій, тож бізнес повинен бути готовий адаптуватися до нових реалій та попиту. Аналіз конкурентів, опитування, розуміння інтересів споживачів, тобто на, що треба звернути додаткову увагу.

2. Перегляд комунікаційної стратегії. В першу чергу, важливо переглянути свою комунікаційну стратегію під час військового стану. Зміни у політичному кліматі і загострення конфлікту можуть вплинути на сприйняття бренду і його цінностей. Бізнесу слід бути обережними та чутливими до того, потреб споживачів у військовий період.

3. Гнучкість у виробництві та постачанні. Виробники кондитерських виробів повинні мати гнучкість виробництва та постачання. В умовах війни може бути обмежена доступність інгредієнтів, логістичні перешкоди або інші фактори, що впливають на виробництво та постачання. Важливо бути готовими швидко реагувати на такі ситуації і забезпечувати надійне постачання продукції або суттєво збільшити складські запаси сировини.

4. Комунікація та піар. Важливо мати чітку комунікаційну стратегію, яка враховує особливості військових конфліктів та загальну невизначеність. Бренд повинен бути обережним у виборі тем та відзиватися на зміни в суспільній думці. Крім того, публічні відгуки та піар можуть відігравати важливу роль у підтримці довіри споживачів.

5. Моніторинг та аналіз. В умовах війни, моніторинг і аналіз стають особливо важливими. Виробники повинні постійно слідкувати за змінами на ринку та реагувати на них. З урахуванням впливу змін у законодавстві чи соціальному кліматі, важливо завжди мати необхідну достовірної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Деяким вітчизняним компаніям вдалося пристосувати свою маркетингову стратегію до умов постійної невизначеності і досягти значних успіхів. Військові події, які відбуваються на території України, створюють складні виклики для бізнесу, включаючи виробників кондитерських виробів. Проте, з ефективною маркетинговою стратегією, гнучкістю та соціальною відповідальністю, компанії можуть пристосовуватися до змін в економічному та соціальному середовищі, залишаючись конкурентоспроможними та виживаючи навіть у найскладніших обставинах. Тільки бізнес, який здатний швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі, зможе вижити та розвиватися в умовах військового стану.

Список використаних джерел:

1. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>.

2. Чисельність населення в Україні варіюється від 28 до 34 мільйонів – демографи. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-society/3692466-ciselnist-naselenna-ukraini-variuetasa-vid-28-do-34-miljoniv-demografi.html>

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ ІТ-СЕКТОРА

Чуй Ірина

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8795-4514>

Мицак Ольга

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3681-4666>

Проблемам управління фінансовими ресурсами підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Дослідженню теоретико-методичних аспектів понятійного визначення та аналізу капіталу підприємств через призму оцінювання їхньої фінансової стійкості присвячено наукові статті Н. Нестеренка і Д. Ребриної [1], О. Мицак, І. Чуй і О. Демковської [2]. Фінансову стійкість ці автори визначають як таке співвідношення власного, постійного і сукупного капіталу підприємств, яке дозволяє їм стабільно функціонувати, зберігаючи фінансову рівновагу в умовах конкурентного середовища соціально-економічної системи країни з метою зростання прибутку і забезпечення розширеного відтворення. Водночас, мало хто із дослідників ІТ-сектору зосереджували свою увагу на проблемах фінансування його суб'єктів та напругах зміцнення їхньої фінансової стійкості.

ІТ є однією з провідних секторів української економіки, який стрімко зростає. Серед послуг, які надаються у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг переважають саме комп'ютерні (більше 74 % у 2022 р.). Згідно міжнародної експертизи IDC, ІТ-ринок є складовою інформаційно-телекомунікаційного ринку, щонає таку структуру: апаратне забезпечення (hardware), програмне забезпечення (Software) та ІТ-послуги (IT-services). Віднедавна крім перерахованих до ІТ ринку стали також відносити сегмент "публічні хмари" [3]. У 2010 році у ІТ секторі працювало 67906 од., з них 11900 підприємств та 56006 фізичних осіб-підприємців, у 2022 році їхня кількість зросла до 338425 од. (на майже 80 %): з них 11044 підприємств (на 7,2 % менше) та 327381 ФОП (на 484,5% більше). Найбільше суб'єктів ІТ-сектора займалися комп'ютерним програмуванням (32,8 % від усіх підприємств та 55,3 % від усіх ФОП) [4]. На другому місці за кількістю – рекламні агентства та третьому – підприємства, діяльність яких пов'язана із обробленням даних, розміщенням інформації на веб-вузлах.

Зміцнення фінансової стійкості ІТ-підприємств підтверджуються даними рис. 1. Завдяки тому, що впродовж періоду 2018-2022 рр. сума і частка постійного капіталу ІТ-підприємств зросла, значення коефіцієнта

довгострокової фінансової незалежності покращилося із 0,4 до 0,45. Зменшення залежності ІТ-підприємств від залучених коштів проявляється через зниження коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу із 2,1 до всього 1,4. Рівень забезпеченості постійним оборотним капіталом зріс із 21 % до 30 %.

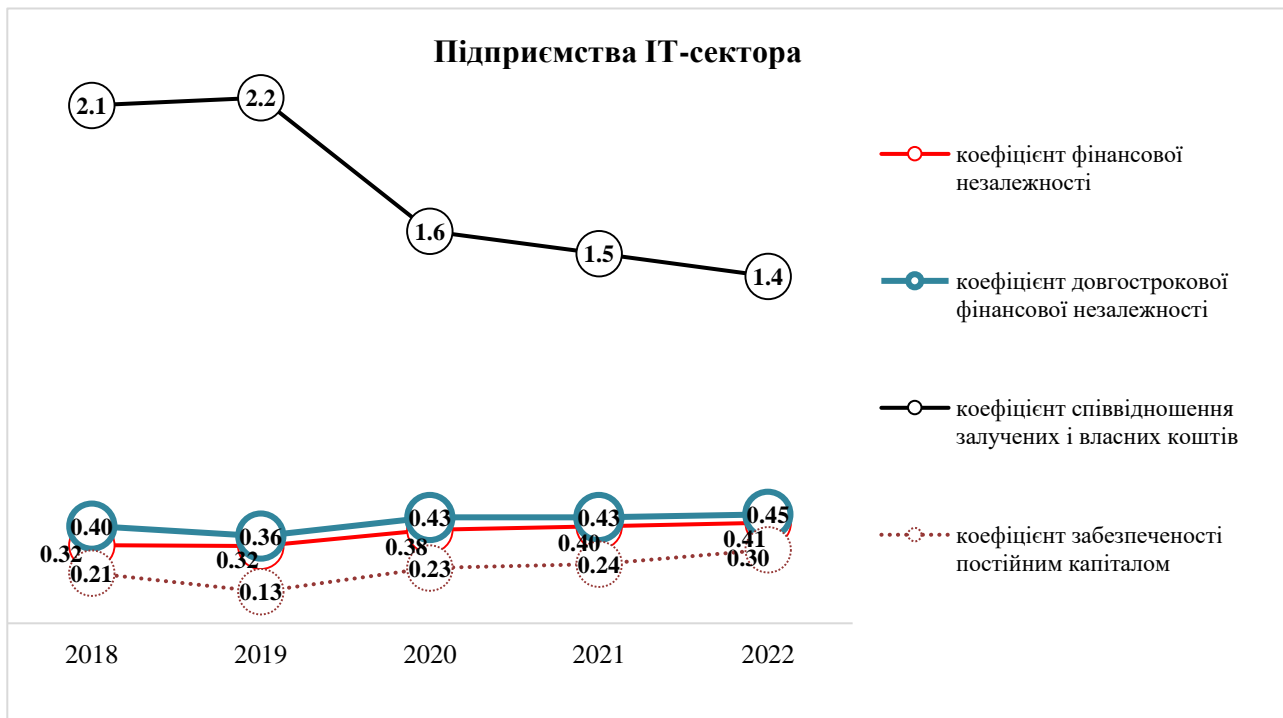


Рис. 1. Показники фінансової стійкості підприємств ІТ-сектора України за 2018-2022 рр. (розраховано за даними[4])

Оцінювання фінансової стійкості підприємств України загалом за 2018-2022 рр. характеризується незначним збільшенням коефіцієнта фінансової незалежності (із 0,25 до 0,27), зменшенням частки довгостроково залученого капіталу на 2,8 в.п., незмінністю коефіцієнта довгострокової фінансової стійкості (0,41), дефіцитом власних оборотних коштів протягом 2018-2020 рр. та їх недостатністю протягом 2021-2022 рр. (всього 2,1% в оборотних активах проти мінімально необхідного 10%).

Суттєвий вплив на значення коефіцієнтів фінансової стійкості має галузь діяльності підприємств. Так, для підприємств ІТ-сектора зазначені коефіцієнти вищі та нижча залежність від позикового та інших видів залученого капіталу.

Застосування коефіцієнта довгострокової фінансової стійкості дозволило відслідкувати залежність показника фінансової рентабельності від частки не тільки власного капіталу, а й інших видів капіталу залучених на довгостроковий період (рис. 2). В вітчизняних підприємств загалом рентабельність власного і постійного капіталу є суттєво нижчою і до кінця 2022 року має від'ємне значення: рентабельність власного капіталу зменшилася із 10,6 % до (-6,9 %); рентабельність постійного капіталу зменшилася із 11,1 % до (-4,7 %). Таким чином, на результативність використання довгострокових видів

капіталу усіх підприємств України негативного впливу спричинили введення воєнного стану, обмеженість джерел фінансування, непередбачуваність фінансово-економічного середовища, тоді як ці фактори менше вплинули на діяльність ІТ-сектору (через можливість працювати поза межами території України та не бути прив'язаними фізично до наявної ІТ-інфраструктури).

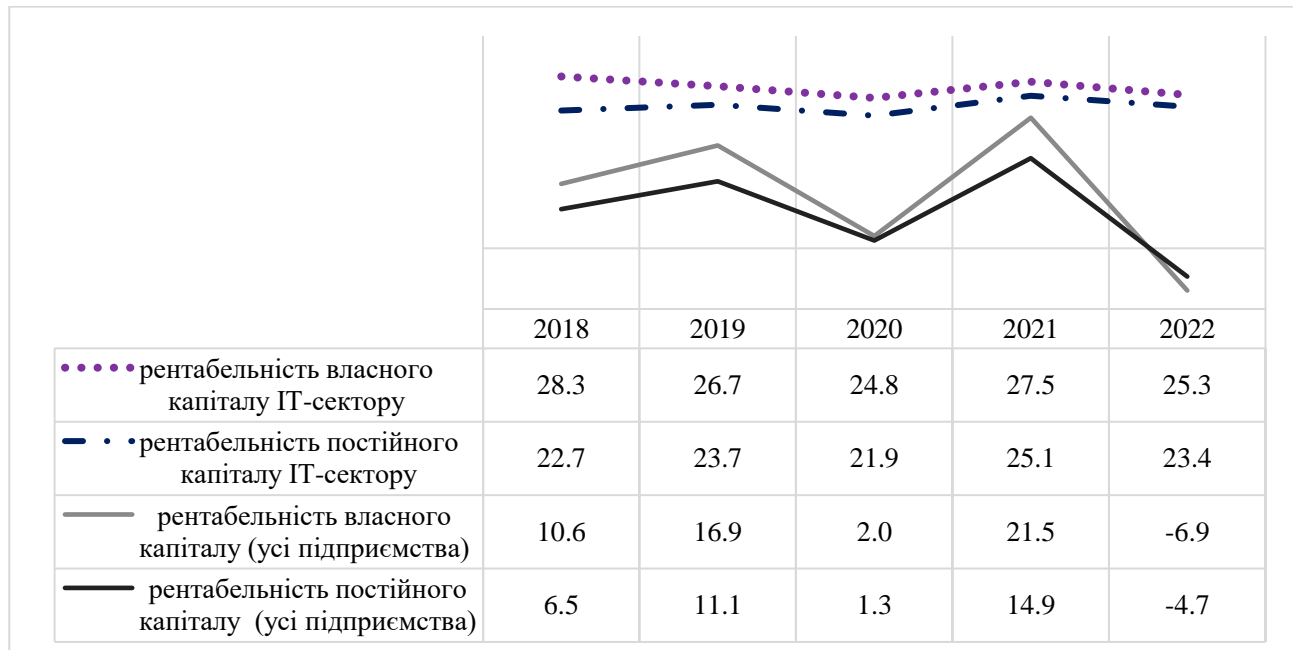


Рис. 2. Рентабельність власного і постійного капіталу підприємств України за 2018-2022 рр., % (розраховано за даними[4])

У підприємств ІТ-сектору України рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність) варіює від 28,3 % за 2018 р. до 25,3 % у 2022 р. При збільшенні власного капіталу на 132,1 % його рентабельність зменшилася на 10,7 %. Збільшення ж постійного капіталу на 101,4 % призвело до росту його рентабельності на 2,9 % (з 22,7 % до 23,4 %).

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що вітчизняний ІТ-сектор навіть в умовах воєнного стану розвивався достатньо динамічно: постійно зростала кількість ІТ-підприємств та ІТ-ФОПів, обсяги залучених інвестицій та експорт ІТ-продуктів і послуг, створених вітчизняними ІТ-фахівцями, сукупний капітал підприємств зростає як за рахунок нарощення власного капіталу, так і завдяки залученим ресурсам на довго- та короткостроковий період.

Список використаних джерел:

1. Нестеренко Н.В., Ребріна Д.М. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економічний вісник Донбасу* : зб. наук. праць. 2011. № 3(16). С. 69-72.

2. Мицак О.В., Чуй І.Р., Демковська О.І. Ідентифікація та методика оцінювання фінансової стійкості підприємств для забезпечення їх фінансової рівноваги. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. Вип. 51. С. 159-164.
3. Кораблінова І.А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження IT-ринку України. *Ефективна економіка*. № 12. 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5997>.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Чуй Ірина

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8795-4514>

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Петришак Діана

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

В умовах нестабільного економічного середовища діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання піддається впливу ризиків та ризиків несприятливих впливів зовнішніх та внутрішніх факторів. Підвищений рівень ризику господарської діяльності підприємства призводить до втрати ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, збільшення дебіторської заборгованості, значного недоотримання доходів і недостатності прибутку [1].

Фінансова безпека відображає такий стан, який дає суб'єкту відчуття впевненості у його функціонуванні та шанс на розвиток [2]

Підприємство ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі» працює на території Київської області. Однією з основних специфіки діяльності підприємства є обслуговування клієнтів надаючи їм електропостачання, а також робота полягає у розвитку інфраструктури міст та області, реалізуючи інвест-програми, оновлюючи мережу і електромережу.

Підприємству ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі» доводиться працювати у надскладні умови, на сьогоднішній день. Адже повномасштабне вторгнення рф на території України негативно впливає на діяльність підприємства, через атаки, які наносять шкоду енергосистемі і змушені працювати в аварійному режимі. Окрім цього, на це впливають і

економічні фактори- а саме використання меншої кількості електропостачання, що призводить до зменшення отримання прибутку підприємства.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ДТЕК (рис.1).

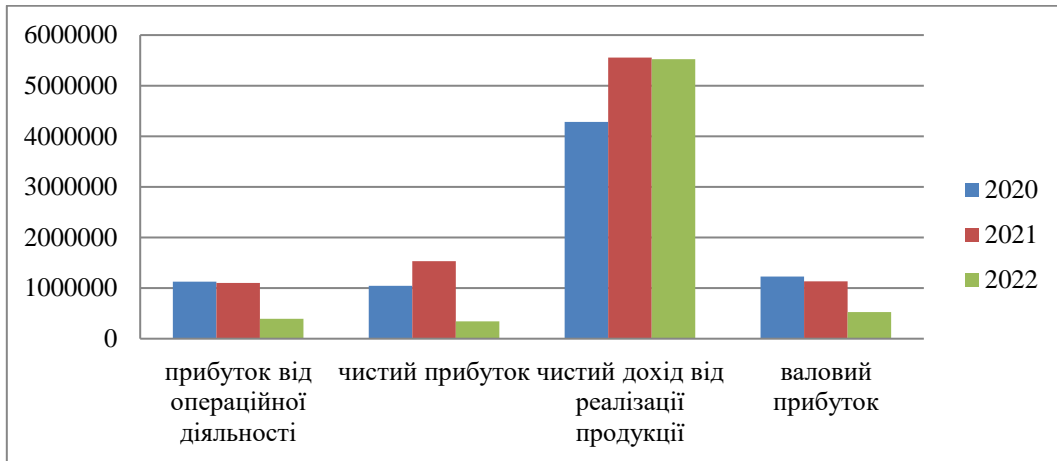


Рис. 1. Основні показники фінансово-господарської діяльності ДТЕК[4]

Аналізуючи дані рисунку 1, можна спостерігати, що прибуток від операційної діяльності підприємства протягом аналізованого періоду зменшився на 737818 тис.грн або 34,5%, в свою чергу це призвело до зменшення показника чистого прибутку і валового прибутку, а саме чистий прибуток зменшився на 702181 тис.грн або 32,69%, а валовий прибуток зменшився на 701243 тис.грн або 42,67% Проте протягом аналізованого періоду спостерігається зростання показника чистого доходу від реалізації продукції на 1239895 тис.грн або загалом на 28,6%.

Розглянемо як виконується підприємством «золоте правило економіки» (табл. 1).

Таблиця 1

Показники підприємства ДТЕК «за золотим правилом економіки»

Показники	Сума за рік, тис.грн.			Ланцюговий темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020р.	2022 до 2021р.
Чистий прибуток	1043259	1530589	341078	146,71	22,28
Чистий дохід від реалізації	4285813	5557826	5525708	129,68	99,42
Середньорічна вартість капіталу	4060561	5397201	6623521,5	132,92	122,72
Середньорічна вартість активів	6067678	8672028	10443943,5	142,92	120,43

Джерело: розраховано за [4]

Аналізуючи дані таблиці 1, можна спостерігати, що динаміка аналізованих показників неоднорідна:

- спостерігається, що чистий прибуток протягом у 2021 році зріс на 46,71%, проте у 2022 році цей показник зменшився на 77,72%;
- чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році зріс на 29,68%, проте у 2022 році показник зменшився на 0,58%
- середньорічна вартість капіталу протягом аналізованого періоду зростала, у 2021 році показник зріс на 32,92%, а у 2022 році на 22,72%
- середньорічна вартість активів зростав, у 2021 році показник зріс на 42,92%, а у 2022 році показник зріс на 20,43%.

Протягом 2020-2022 рр. приріст власного капіталу складає величину більшу 100%, проте темпи зростання зменшуються у 2021 році - 132,92%, у 2022 - 122,72%. Поясненням цього є уповільнення приросту нерозподіленого прибутку товариства, що в довготривалій перспективі може призвести до скорочення власних ресурсів.

Підтвердження негативної тенденції ділової активності бачимо щодо зміни чистого прибутку. У 2020 р. товариством було отримано чистий прибуток на суму 1043259 тис. грн, у 2019 р. сума чистого прибутку зросла до 1530589 тис. грн, у 2022 році зменшилася до 341078 тис. грн.

Загалом бачимо уповільнення поступального розвитку товариства та зниження рівня його ділової активності. Лише у 2021 році рівень ділової активності середній, адже виконуються лише деякі вимоги «золотого правила». У 2022 рівень ділової активності низький, правило за однією з нерівностей не виконується (адже чистий прибуток демонструє негативний тренд).

Отже, однією з головних причин низького рівня ділової активності є нестійка динаміка прибутковості, в деякі роки збитковість, що зумовлена повномасштабним вторгненням РФ на території України та зумовлена зростанням цін.

Проаналізуємо ймовірність появи кризових явищ або банкрутства у діяльності ДТЕК за допомогою найбільш поширеної методики, а саме 5-факторної моделі Альтмана. Індекс Альтмана (Z) дає змогу з достатньою вірогідністю розподілити суб'єкти господарювання на тих, що працюють стабільно, і на потенційних банкрутів [3]. Проведемо аналіз ймовірності банкрутства ДТЕК в табл. 1. Залежно від значення Z прогнозується ймовірність банкрутства за такою шкалою: до 1,8 – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – можлива; більше 3,0 – дуже низька.

Таблиця 2

Аналіз ймовірності банкрутства за 5-факторною моделлю Альтмана

Змінна	2020	2021	2022
X1	0,226	0,198	0,167
X2	0,159	0,142	0,032
X3	0,655	0,41	0,52

X4	1,97	1,48	1,81
X5	0,655	0,51	0,52
$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	4,4912	3,183	3,567

Розраховано за [4]

З табл. 1 бачимо, що значення Z-фактору Альтмана ДТЕК: складають:

$$Z_{2020} = 4,4912;$$

$$Z_{2021} = 3,183;$$

$$Z_{2022} = 3,567.$$

Оскільки Z за 2020-2022 рр. більше 1,8, ймовірність банкрутства була дуже низькою.

Таким чином, щоб підприємству ДТЕК потрібно ефективно продовжувати свою діяльність першочергово потрібно, вдосконалити показники ділової активності підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, покращення показників дебіторської заборгованості, оборотності запасів.

Список використаних джерел

1. Балабаниць А.В., Гапонюк О.І., Горбашевська М.О. та ін. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія. М.: 2020. 223 с.
2. Денисенко М.П. Гришко А.М. Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 12. с. 61-65.
3. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
4. Фінансова звітність ДТЕК. URL: https://clarity-project.info/edr/23243188/finances?current_year=2022&__cf_chl_tk=jEmE0JFYyoh4BkYIe5sfPdgVfTDhybi.sQm6CFSudkw-1698237993-0-gaNycGzND9A

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДУКТОВОГО РИНКУ

Шафар Тамара

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

Науковий керівник Міщенко Дмитро

д.держ.упр., професор

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

Один з ключових факторів, що впливає на конкурентоспроможність національної економіки та її успішне включення до світових економічних процесів, - це правильне формування цін. Давні часи, коли можна було встановлювати "елітні ціни" або "найнижчі ціни", минули. Ринкові умови вимагають використання нових методів ціноутворення, постійного аналізу і раціонального вибору стратегії ціноутворення. Кожне рішення щодо цін повинно враховувати наступні аспекти: по-перше, основну стратегію ціноутворення; по-друге, розділення ринку на сегменти; по-третє, чутливість ринку до змін цін; по-четверте, рівень витрат; по-п'яте, можливі реакції конкурентів, оскільки знання їхньої поведінки допомагає передбачити їхні дії; і, по-шосте, компетентність управління компанією [1, ст. 85]. Вдала стратегія ціноутворення повинна бути не просто реакцією на ринкові умови, але складовою загальної концепції економіки та управління.

В умовах конкурентної економіки на рівень цін впливає не лише співвідношення між попитом й пропозицією, але й витрати, платоспроможність населення, психологія споживачів, ціни світового ринку, міра втручання держави у цінові процеси тощо. Перераховані чинники впливають на всі області господарської діяльності, не виняток і продуктивний ринок. Продуктивний ринок - це ринок, на якому компанії продають товари або продукти споживчому сегменту. Це може включати в себе різноманітні товари, які призначені для особистого споживання або використання, такі як харчові продукти, одяг, електроніка, автомобілі, меблі та багато інших. Цінова політика має значний вплив на продуктивний ринок і може визначити успіх або невдачу компаній на цьому ринку, адже ціни є важливим конкурентним інструментом. Цінова політика може бути важливим фактором, який впливає на споживчі рішення. Знижки, акції та інші цінові стимули можуть стимулювати попит і залучити нових клієнтів. Вона безпосередньо впливає на прибутковність. Висока ціна може призвести до більшої прибутковості на кожному проданому товарі, але може також обмежити кількість клієнтів. Навпаки, низька ціна може стимулювати обсяги продажів, але призвести до меншої прибутковості на одиницю.

Формування маркетингової цінової політики підприємства на продуктивному ринку є важливим аспектом маркетингу і вимагає ретельного аналізу, стратегічного підходу та врахування різноманітних факторів. Виокремлюють наступні особливості цінової політики на продуктивному ринку:

- Висока конкуренція. На продуктивному ринку важливо звертати увагу на аналіз цінових стратегій конкурентів, порівняння власних цін з цінами конкурентів і розробку цінових стратегій для залучення клієнтів.

- Ринок продуктів може бути дуже різноманітним, і підприємство може використовувати цінову політику для взаємодії з різними сегментами ринку. Це може включати в себе встановлення різних цін для різних сегментів клієнтів на основі їхніх потреб, платоспроможності та інших факторів.

- Нестабільність попиту. Попит на продукти може змінюватися залежно від різних факторів, таких як сезонність, економічні умови та інші. Підприємство повинно бути готове адаптувати ціни до змін попиту, наприклад, застосовуючи знижки під час низького попиту.

- Життєвий цикл товару. Залежно від етапу життєвого циклу товару цінова політика може змінюватись. На початковому етапі введення на ринок компанії можуть використовувати стратегію зі зниженими цінами, тоді як на етапі насичення ринку може бути важливою стратегія стабільних цін.

Отже, з огляду на ці особливості, підприємства, що діють на продуктовому ринку, повинні ретельно аналізувати свій бізнес, розробляти стратегії маркетингу та ціноутворення, а також пристосовуватися до змін в споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі, щоб залишатися успішними на цьому ринку.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук С.В., Тимофеев Д.Г. Сучасні тенденції застосування маркетингового ціноутворення в практичній діяльності українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4, С. 85-89. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/085-089.pdf

2. Лінтур М.В, Рега М.Г. Сутність та роль маркетингової цінової політики на підприємствах в умовах кризи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (03). 2016 С.118-122. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/3_2016/24.pdf

3. Шкварчук Л.О. Ціноутворення. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/439583.pdf

МАЛИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Шевчук Владислава

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7121-598X>

Марфенко Анна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Після того, як ввели воєнний стан по всій території України та розпочались інтенсивні військові дії, багато підприємств і бізнесів припинили свою роботу з різних причин. Це є наслідком різних обставин, таких як: небезпека, економічна нестабільність, зниження попиту, перерви в поставках тощо. Всі ці фактори значною мірою ускладнили ситуацію для бізнесу в умовах

воєнного конфлікту і вимагають відповідних заходів та підтримки для відновлення економіки та підприємництва надалі. Працювати попри воєнний стан, сплачувати податки, аби підтримати економіку країни та зберегти робочі місця для українців – одне з головних завдань, яке стоїть зараз перед бізнесом [3].

Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, на оцінки підприємців щодо перспектив своєї діяльності найбільший негативний вплив мають такі фактори, як активні бойові дії та близькість до фронту, руйнування, обстріли, перебої з електропостачанням та зв'язком, недоступність кредитних коштів, падіння споживчого попиту та зменшення платоспроможності населення, ускладнення логістики, інфляція, податковий тиск [5].

В умовах повномасштабної війни багато бізнесів українських підприємців зіткнулися з надзвичайно важкими умовами. Деякі втратили все через руйнування та окупацію територій. Одним з ілюстративних прикладів негативних змін є руйнація об'єктів енергетичної інфраструктури. Навіть серйозні перебої з постачанням електроенергії, які часом перетворювалися на повні відключення, не зупинили вітчизняних підприємців. Вони зазнали суттєвих додаткових витрат, інвестуючи в генератори та інше необхідне обладнання, щоб гарантувати безперебійну роботу свого бізнесу. Багато власників підприємств навіть запропонували своїм клієнтам можливість заряджати свої пристрої в умовах відсутності електропостачання у надзвичайно важкі часи. Це свідчить про велику відданість та стійкість українського бізнесу в умовах воєнного конфлікту та енергетичної кризи, які створили серйозні виклики для економіки країни.

З метою створення сильного економічного фронту уряд розпочав завзято впроваджувати комплексні зміни до законодавства та державних програм, спрямованих на підтримку української економіки. Зокрема, Кабінет Міністрів України Постановою №314 від 18 березня 2022 року запровадив декларативний принцип набуття права на провадження господарської діяльності без необхідності отримання документів дозвільного характеру, ліцензій тощо. Також зміни були внесені до Трудового кодексу та Податкового кодексу, припинено проведення планових та позапланових заходів державного нагляду та державного ринкового контролю [1]. Зміни, які були внесені до законодавства, є такими, що спростили існування бізнесу в період збройного конфлікту.

Як зазначає Т.О. Мурована, держава шукає шляхи підтримки бізнесу, найбільш ефективні методи та інструменти сприяння його активності, збереження рентабельності. З огляду на це, усю сукупність методів можна розподілити на такі групи: податкова, митна і фінансова підтримка, дерегуляція, підтримка на місцевому рівні (зокрема, сприяння релокації), інформаційна підтримка і підтримка у розрізі галузей [2].

Розуміючи, що в умовах воєнної конфлікту не можна очікувати значного зростання економіки, думки підприємців про найближчу перспективу

виглядають дуже реалістично. Однак важливо продовжувати працювати в рамках доступних можливостей, намагаючись максимізувати користь з поточної обстановки.

Нині одним з основних та авторитетних джерел доходів до державного бюджету є платіж податку фізичними особами, які займаються підприємницькою діяльністю (ФОП). Дані Державної податкової служби України свідчать, що малий бізнес в Україні функціонує, а кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за останні 5 років коливалася в межах 2 млн. осіб (рис. 1).

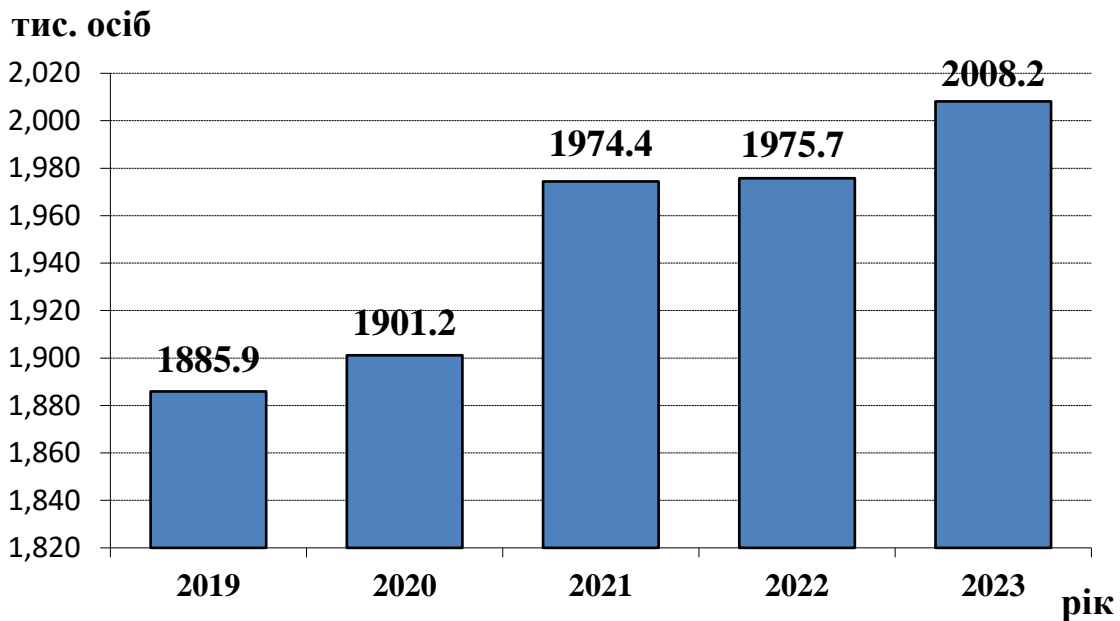


Рис. 1. Кількість ФОП, які зареєстровані у Державній податковій службі України у 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

При цьому 76% від загальної кількості зареєстрованих підприємців становлять платники єдиного податку. Кількість фізичних осіб-підприємців, які застосовують спрощену систему оподаткування, станом на 1 червня 2023 року становить 1517,3 тис. осіб. З них обрали:

- I групу – 204,4 тис. осіб (13,5%);
- II групу – 564,1 тис. осіб (37,2 %);
- III групу – 748,1 тис. осіб (49,3%) [4].

Навіть у цих складних економічних умовах, підприємці, які платять єдиний податок (ЄП), продовжують сплачувати свої обов'язкові внески до державного бюджету: за п'ять місяців 2023 року надходження становили 15,2 млрд. грн., зокрема, платниками I та II груп – 2,3 млрд. грн., або 17,1% загальних надходжень єдиного податку.

Отже, незважаючи на те, що вітчизняний малий бізнес постраждав від війни, а підприємці понесли величезні збитки, кількість ФОП в 2023 році, порівняно з іншими роками, підвищилася, мікро- та малі підприємства намагаються відновити свою діяльність, а деякі підприємці скористалися державними пільгами, які надаються у воєнний час.

Список використаних джерел:

1. Кузьменко А. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. Податки, звітність, ліцензії, форс-мажорні обставини – що змінюється у відносинах бізнесу та держави у період воєнного стану? *Економічна правда*. 28 березня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>. (дата звернення 28.10.2023).
2. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення 28.10.2023).
3. Нечай М. Не зупиняйтесь: як змінилися умови ведення бізнесу під час воєнного стану. Про сплату податків, умови для найманих працівників та про те, як перенести бізнес в інший регіон. 28 червня 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20243421-ne-zupinyatis-yak-zminilis-umovi-vedennya-biznesu-pid-chas-voennogo-stanu>. (дата звернення 28.10.2023).
4. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/>. (дата звернення 28.10.2023).
5. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. *УНІАН*. 22.02.2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyuni-12154170.html#id--299510245>. (дата звернення 28.10.2023).

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Шейко Ірина

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5770-3677>

Степаненко Руслан

здобувач третього рівня вищої освіти (доктор філософії)

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0586-0903>

Цифрові технології відіграють ключову роль в управлінні ризиками та підвищенні економічної безпеки компаній у сучасному динамічному бізнес-ландшафті. Зі стрімким розвитком технологій компанії використовують цифрові інструменти для зміцнення своїх економічних основ. У сучасному бізнес-ландшафті інтеграція цифрових технологій стала критичним фактором забезпечення економічної безпеки компаній.

Використання цифрових технологій особливого значення набуває для забезпечення конфіденційності та безпеки даних, прийняття інформованих рішень на основі аналітики даних, забезпечення надійності фінансових операцій та для організації комунікації менеджменту з усіма стейкхолдерами (інвесторами, партнерами, клієнтами, постачальниками). На основі аналізу літературних джерел, присвячених використанню цифрових технологій у ризик-менеджменті, сформовано перелік основних напрямів використання цифрових технологій у діяльності підприємства, а також перелік цифрових інструментів, які при цьому задіюються.

Однією з основних сфер, де цифрові технології відіграють ключову роль, є кібербезпека. Кількість пристроїв, підключених до Інтернету, у всьому світі зростає експоненціально; до кінця 2025 року очікується 75,44 млрд таких пристроїв [3]. Оскільки компанії все більше покладаються на цифрові платформи для своїх операцій, ризик кіберзагроз стає більш відчутним.



Рисунок 1. Цифрові інструменти для управління ризиками на підприємстві

Цифрова трансформація створює значні переваги для безпеки: наприклад, підключені датчики (IoT), відеоаналітика та машинне навчання швидше визначають загрози; технології робочого процесу та автоматизація виявляють, досліджують і виправляють рутинні реакції. Удосконалені методи шифрування, безпечні механізми ідентифікації створюють потужний захист від потенційних зломів, захищаючи конфіденційні фінансові дані та інтелектуальну власність.

Цифрові технології також значною мірою впливають на процес прийняття рішень на основі даних та їх аналізу. Завдяки аналізу величезних наборів даних у режимі реального часу компанії можуть отримати цінну інформацію про ринкові тенденції, поведінку споживачів і внутрішні операції. Обґрунтоване прийняття рішень не тільки підвищує ефективність, але й сприяє загальній економічній стійкості компанії [3].

Також цифрові технології змінюють характер комунікацій з партнерами, інвесторами, клієнтами, дозволяючи підтримувати постійний зв'язок та вирішуючи проблеми у реальному часі [2].

Важливого значення цифрові інструменти набувають при здійсненні онлайн-платежів. Цифрові технології зробили революцію у фінансових операціях для бізнесу. Інтеграція захищених онлайн-платіжних систем і спрощених цифрових фінансових процесів не тільки покращує операційну ефективність, але й пом'якшує ризики, пов'язані з традиційними фінансовими методами. Інтеграція цифрових платформ і рішень для електронної комерції покращує фінансові операції компаній [2]. Захищені системи онлайн-платежів і оптимізовані цифрові фінансові процеси не тільки підвищують ефективність роботи, але й пом'якшують ризики, пов'язані з традиційними фінансовими методами. Цей перехід до цифрових транзакцій підвищує загальну економічну безпеку компаній шляхом мінімізації вразливості у фінансових процесах.

Цифрові технології відіграють значну роль в управлінні бізнес-процесами. Використання системи датчиків забезпечує менеджмент підприємства даними у реальному часі про стан обладнання, параметри зовнішнього середовища. Така інформація створює основу для дистанційного керування обладнанням та корегування параметрів його роботи.

Цифрова трансформація для ризик-менеджменту означатиме низку змін. Насамперед – ширше використання аналітики включаючи нетрадиційні джерела, як-от рейтинги бізнес-оглядів онлайн. Крім того, цифрові технології здатні покращити точність та узгодженість моделей з оцінки ризиків, частково шляхом значного зменшення упереджень [1].

Проте цифровізація ризик-менеджменту має ряд обмежень та викликів. По-перше, застарілі IT-системи та відсутність легкодоступних якісних даних, стали головними проблемами для диджиталізації ризик-менеджменту. По-друге, топ-менеджмент зазвичай консервативен та не згоден занадто ризикувати, а тому відкидає потенційно прибуткові проекти на ранніх стадіях через їх ризикованість [1].

По-третє, управління ризиками впливає на діяльність всієї компанії, беручи участь у тисячах щоденних рішень. Це вимагає значної співпраці змін різними підрозділами, щоб забезпечити цифрове рішення ризику.

Таким чином, впровадження цифрових технологій є обов'язковим для компаній, які прагнуть зміцнити свою економічну безпеку. Від зміцнення заходів кібербезпеки до прийняття рішень на основі даних і оптимізації фінансових транзакцій, трансформаційний вплив цифрових інструментів незаперечний. Застосування цих досягнень дає компаніям змогу легко та адаптивно долати складні умови сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Оніщенко О.І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрової економіки. *Вісник ОНУ ім. Мечнікова*. 2018. Т.23. Вип. №8(73). 160-165.
2. McKinsey&Company The future of risk management in the digital era. 2017. December, 15. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-risk-management-in-the-digital-era>
3. Qi, Y., Sun, Y., Zhang, Z. et al. The digital economy – technologies, trends, and influences. *Personal and Ubiquitous Computing*. 2023. №27. 1521–1523. <https://doi.org/10.1007/s00779-023-01734-z>

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Шквиря Наталя

к.е.н. доц., доцент кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9367-7106>

Бородай Микита

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

Надзвичайно швидкі зміни умов функціонування підприємств, пов'язані з розвитком ринкових відносин і посиленням впливу зовнішнього середовища, визначають важливість розробки чіткої стратегії розвитку підприємства. Ефективність її реалізації зумовлює попередній всебічний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також повне забезпечення програм і проєктів, зокрема ресурсне. У більшості випадків прийняття управлінських рішень із цих питань на підприємствах залишається інтуїтивним і недостатньо обґрунтованим. Тому проблема розробки стратегії

розвитку з урахуванням специфіки функціонування сучасних підприємств є актуальною [3].

Мета дослідження - провести стратегічний аналіз підприємства. Запропонувати стратегічні напрямки розвитку підприємства на ринку молока та молочних продуктів. Об'єкт дослідження – підприємство ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», яке є провідним виробником молочної продукції під ТМ «Злагода» та ТМ «Любимчик».

В результаті дослідження макро- та мікросередовища досліджуваного підприємства на ринку молока та молочних продуктів виявили наступні стратегічні напрямки його розвитку: розвиток мережі фірмових магазинів, удосконалення рекламної кампанії підприємства, розширення асортименту продукції та удосконалення технологій виробництва молочної продукції. Після дослідження маркетингової діяльності підприємства та обґрунтування сильних і слабких сторін кожної із виявлених альтернатив дійшли висновку, що для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» ефективними будуть наступні заходи - розвиток мережі фірмових магазинів.

Оцінюючі результати SPACE аналізу можна зробити висновки про сильні сторони досліджуваних підприємств – фінансова стабільність та конкурентна позиція, тобто фактори пов'язані з підприємством. Провівши аналіз визначили, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться в агресивному положенні. Цей стан типовий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу. Залежно від виявленого стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії: розширення асортименту продукції підприємства; цінова війна з конкурентами; вихід на нові сегменти ринку; удосконалення комунікаційної політики підприємства. Рекомендовано застосовувати стратегію розвитку товару та розвитку ринку.

Дослідження підприємства та ринку молока та молочних продуктів свідчать, що із всіх можливих стратегій згідно матриці Ансоффа для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можливі до реалізації наступні стратегії розвитку ринку та проникнення на ринок. Стратегія проникнення обрана за основну, оскільки рівень дистрибуції товару та рівень знання бренду нижче середньоринкового рівня, тому пропонується провести наступні заходи до реалізації:

1. Відкриття фірмових торгових точок в різних містах.
2. Проведення заходів щодо інформування населення про асортимент.
3. Проведення дослідження необхідності виведення нового товару.
4. Удосконалення комунікаційних заходів, збільшення витрат на просування продукції з використанням цифрових технологій
5. Експорт молочної продукції у країни ЄС.

Отже, в складних умовах функціонування підприємств вкрай важливим є формування та реалізація стратегії, яка допоможе підприємству вдало скористатися своїми сильними сторонами та розкрити потенційні можливості.

Виявлені стратегічні альтернативи в процесі дослідження дозволять повною мірою виконати заплановані підприємством цільові показники, а отже досягти намічених цілей. Крім того, вони вплинуть на конкурентоспроможність підприємства та призведуть до її зростання.

Список використаних джерел:

1. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.
2. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2016. № 3(32). С.164–170
3. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. №40. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf
4. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
5. Шквиря, Н.А. Обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19-20 листопада 2020р. Полтава, 2020. С. 198-201.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Шквиря Наталя

к.е.н. доц., доцент кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9367-7106>

Кальченко Єлизавета

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки вдало воно використовує власні конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей. Поступове загострення конкурентної ситуації на ринках зумовлює необхідність стратегічного маркетингового планування. Маркетингова конкурентна стратегія необхідна підприємствам для досягнення

ними в довгостроковому періоді ринкових переваг з точки зору споживача та конкурентів[2].

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідає конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства [5].

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить підприємству формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції підприємства включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку. При виборі стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації[1]. Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією

Конкурентна стратегія розглядається автором як набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу [2].

За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія підприємства» сформовано принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію організації: врахування мети, адаптація до змін середовища функціонування, врахування сфери конкуренції, використання конкурентної переваги [1].

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є

принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія [6].

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії підприємства, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Кожен з вищенаведених методів має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін. У даній ситуації набувають питання вдосконалення науково - методичного забезпечення стратегічного конкурентного планування.

Основними напрямками аналізу конкурентних процесів, необхідних для формування конкурентної стратегії, є:

- аналіз структури ринку, виділення конкурентного і неконкурентного сегментів, їх зіставлення і аналітична характеристика;
- аналіз рівня та інтенсивності конкуренції на основі кількісних методів оцінки;
- аналіз конкурентів (конкурентна активність, конкурентний потенціал)
- аналіз споживачів (аналітична характеристика основних споживчих сегментів, аналіз рівня конкурентності споживчої поведінки і його основних мотивів в цільових групах споживачів);
- аналіз конкурентного середовища (характеристика пошукової та інноваційно-конкурентної діяльності суб'єктів ринку, фактів недобросовісної конкуренції та антиконкурентних дій суб'єктів ринку, оцінка результативності та ефективності конкурентних процесів);
- аналіз конкурентоспроможності (факторний аналіз конкурентоспроможності продукції та підприємства, кількісна оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства).

Проведене дослідження показало, що конкурентна стратегія підприємства повинна повністю відповідати його позиції на ринку, а також повинна бути пов'язана з тим, що підприємство робить найкраще і орієнтуватися на його конкурентні сили і можливості. Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різномаяття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати

дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Список використаних джерел:

1. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.
2. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.
3. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2016. № 3(32). С.164–170
4. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. №40. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf
5. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
6. Шквиря, Н.А. Обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19-20 листопада 2020р. Полтава, 2020. С. 198-201.

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ СУЧАСНОСТІ

Шкляр Вікторія

к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри теоретичної та прикладної економіки
факультет Управління і технологій

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2651-0319>

Янишин Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, факультет
Управління і технологій

Державний університет інфраструктури та технології, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3589-9198>

Швидкі зміни у технологіях, глобалізація економіки, вимоги відповідності цілям сталого розвитку, зростання конкуренції та гібридні загрози сучасності вимагають від підприємств постійної адаптації та інноваційного підходу до інформаційного забезпечення. Системний підхід до збору, обробки, аналізу та

використання інформації для прийняття рішень на різних рівнях управління підприємства забезпечує досягнення мети інформаційного забезпечення, яка полягає у забезпеченні доступу до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних, тактичних та операційних рішень.

У сучасному світі провідна роль інноваційного інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємств визначається врахуванням сукупності інформаційних ресурсів, інформаційних технологій та інформаційних систем, що використовуються для забезпечення інноваційної діяльності. Інноваційне інформаційне забезпечення є важливим компонентом інноваційного процесу, що забезпечує ефективну взаємодію між учасниками інноваційної діяльності та сприяє створенню і впровадженню інноваційних продуктів.

Основною метою інноваційного інформаційного забезпечення є налагодження ефективного управління інноваційною діяльністю, що передбачає збір, зберігання та обробку інформації про інноваційні можливості, процеси та результати; проведення аналізу та оцінки інноваційних проєктів; формування інформаційної підтримки інноваційної діяльності; надання інформаційних послуг учасникам інноваційної діяльності тощо [1].

Ефективне використання інноваційного інформаційного забезпечення визначається сукупністю принципів, які мають забезпечувати досягнення конкретних цілей інноваційної діяльності, охоплювати всі аспекти інноваційної діяльності, забезпечувати доступ до актуальної та достовірної інформації, бути доступним для всіх учасників інноваційної діяльності, а також бути ефективним з точки зору використання ресурсів [2].

Інноваційне інформаційне забезпечення сприяє збільшенню ефективності управління, зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок застосування новітніх технологій та методів у процесі збору та обробки інформації, які базуються на використанні аналітичних систем, штучного інтелекту, хмарних технологій, аналізу великих даних, інтернету речей та інших інструментів. Це дозволяє підприємствам більш точно аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та приймати обґрунтовані рішення в умовах підвищеної мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інновації в інформаційному забезпеченні передбачають впровадження новаторських підходів та технологій у процес управління інформацією, які реалізуються шляхом використання:

1. аналітичних інструментів (інтенсивний обсяг даних, що збирається підприємствами, вимагає застосування аналітики для виявлення цінної інформації, розпізнавання тенденцій і оптимізації процесів);

2. штучного інтелекту (дозволяє автоматизувати багато процесів та робити прийняття рішень на основі аналізу даних. Штучний інтелект застосовується для рекомендаційних систем, прогнозів і автоматизації рутинних завдань);

3. інтернету речей (підключені пристрої та датчики дозволяють збирати дані в реальному часі та віддалено. Інформація, отримана від IoT-пристроїв, використовується для оптимізації виробничих процесів та поліпшення обслуговування клієнтів);

4. хмарних технологій (дозволяє зберігати та обробляти дані віддалено, що спрощує доступ до інформації та знижує витрати на обладнання.

Інструментарій інформаційної обробки з одного боку потребує більш широкого впровадження в діяльність суб'єктів господарювання, а з іншого - постійного інноваційного оновлення у відповідності до вимог і викликів навколишнього середовища.

Розвиток цифрових технологій, скасування інформаційних меж, підвищують вразливість та втручання з боку інших суб'єктів діяльності політичний та інформаційний простір як країни, так і окремого підприємства. Поширення гібридних загроз на різних рівнях управління потребує від топ-менеджменту вмінь щодо їх розпізнавання, зменшення негативного впливу чи ліквідації. Ця вимога обумовлюється у першу чергу тим, що інформація є одним з головних інструментів впливу на різні сфери діяльності, особливо інвестиційну політику. Спотворення інформації посилює напруженість та впливає на адекватне сприйняття фактів.

Варто відзначити, що в умовах гібридних загроз зростає потреба в інструментарії кібербезпеки, оскільки сьогодні вже практично неможливо уявити собі жоден об'єкт технологічної інфраструктури, який не був би оснащений різними програмними комплексами, багато з яких мають вихід у мережу Інтернет, що несе серйозні ризики. Кібератаки можуть бути використані як допоміжний засіб у рамках інформаційної війни, з метою злому закритих даних та їх опублікування або «вкидання» фейкової інформації, в т. ч. з посиланням на достовірні джерела. Все це змушує по-новому дивитися на проблему кібербезпеки, особливо коли йдеться про небезпечні об'єкти чи системи забезпечення життєдіяльності [3].

Сучасне ведення діяльності супроводжується значною кількістю інформаційних операцій та акцій, які виступають гібридними загрозами та, у певній мірі, є проявами інформаційної війни. Такий стан справ вимагає знаходження шляхів реагування, розв'язання та протистояння викликам навколишнього середовища [4]. Ключова роль у цьому процесі належить контролю за інформаційними потоками, який забезпечує превентивне реагування, вчасне виявлення та ліквідацію загроз, що у свою чергу, за допомогою інноваційних методів управління діяльністю, забезпечує ефективне функціонування на ринку, стабільність конкурентних позицій, залучення інвестиційних коштів та стійкість функціонування.

Отже, інноваційне інформаційне забезпечення відіграє важливу роль у підтримці успішної діяльності як окремих підприємств, так і країни у сучасних умовах. Використання новітніх технологій дозволяє підприємствам ефективно збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття

обґрунтованих рішень. Інновації в інформаційному забезпеченні сприяють зменшенню ризиків, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Важливо пам'ятати, що інновації в інформаційному забезпеченні вимагають постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які успішно впроваджують інновації в цій галузі, мають конкурентну перевагу і здатні ефективно реагувати на виклики та загрози.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко А. В. Інноваційне інформаційне забезпечення: сутність, структура, функції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Інженерія»*. 2014. № 782. С. 153-159.
2. Інноваційне інформаційне забезпечення: теорія, методологія, практика: монографія / за ред. В. В. Мартиненка. К.: КНТЕУ, 2016. 336 с.
3. Козьмініх А. В. Кібербезпека та кібератаки в умовах гібридної війни. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття* : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 204-205.
4. Рижук О. Поняття інформаційних та гібридних війн в умовах глобалізації. URL:<https://social-science.uu.edu.ua/article/1389>.

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО ЗМІН УРБАНІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Шкуров Євген

к.філол. н., доцент кафедри журналістики та реклами,
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5947-599X>

В епоху швидкого технологічного прогресу та зростаючої урбанізації, питання сталого розвитку міст стає все більш актуальним. Міста переживають значні трансформації через технологічний розвиток, демографічні зміни та глобалізацію [8]. Формування умов для сталого розвитку міст України вимагає розгляду економічних, соціальних та екологічних вимірів. Питання сталого розвитку міст стало темою досліджень Т. Громової [1], Д. Гопцій [2], М. Войчук [6], К. Леванчк [3], А. Мозгового [4], О. Нищої [5], Н. Напліхи [6], В. Смілки [7] та інших.

Російська агресія проти України поставила під загрозу багато сфер функціонування країни та міст, в тому числі підприємництво [10]. Відновлення не повинно обмежуватися лише реконструкцією втраченого, але й забезпечувати адаптацію до нових умов, зокрема змін у міській інфраструктурі. Адаптація підприємництва до змін у міській інфраструктурі є складовою

більшої проблеми сталого розвитку. Вона вимагає комплексного підходу, що включає в себе економічні, соціальні та екологічні аспекти. З ростом міст та зважаючи на реалії війни збільшується потреба в адаптації бізнес-моделей і маркетингових стратегій.

Війна та економічна нестабільність в Україні привели до зупинки виробництва в ряді ключових секторів. Підприємства, особливо ті, що спеціалізуються на експорті, зазнали значних збитків [10]. Це змушує до перегляду стратегій управління ризиками, логістичних маршрутів та, в ширшому контексті, адаптації до нової урбаністичної інфраструктури. Неувага до впровадження інструментів управління ризиками та залежність від морських транспортних маршрутів у Чорному морі призвели до того, що підприємства виявилися незахищеними від негативних зовнішніх факторів. Нові урбаністичні стратегії та інфраструктурні проекти можуть пропонувати альтернативні рішення для транспортування товарів і послуг, зокрема потребує уваги розбудова урбаністичної та логістичної інфраструктури захід України.

Для підвищення ефективності відбудовних процесів ми пропонуємо впровадження проектного підходу, заснованого на єдиній стратегічній програмі розвитку. Огляд програми відбудови Іраку підтверджує, що відсутність стратегічного планування є основною причиною невдач багатьох проєктів. З урахуванням поточного рівня міжнародної підтримки та гарантій від реформ, Україна має всі шанси відновити зруйновану промисловість, ліквідувати наслідки війни та приєднатися до кругу швидко ростучих країн.

Розвиток сучасних інформаційних технологій та візуальної комп'ютерної комунікації [9] вносить зміни не тільки в способи комунікації між людьми, але й в урбаністичну інфраструктуру та способи ведення бізнесу. Соціальні медіа як Facebook та Instagram стають ефективними інструментами для просування підприємницьких ініціатив [9]. В епоху цифровізації, коли інформаційні технології є невід'ємною частиною бізнес-процесів, використання ІТ для аналізу споживчого поведінка стає все більш актуальним та ефективним. Останніми роками значущість глобального ринку інноваційних маркетингових технологій зросла до майже 345 мільярдів доларів [11]. Такі технології забезпечують можливість збору даних в реальному часі та прискорення процесу вивчення споживчого поведінка. Взаємодія з споживачами в умовах зростаючої урбанізації вимагає від підприємств адаптації їхніх маркетингових стратегій. Це включає в себе не лише розуміння потреб цільової аудиторії, але і внесення змін у процеси комунікації.

Таким чином, адаптація підприємництва до змін у міській інфраструктурі є надзвичайно складним процесом, який вимагає глибокого розуміння не тільки економічних, але і соціальних, маркетингових соціально-комунікаційних факторів. В умовах війни та політичної нестабільності це стає ще більш актуальним. Підприємства повинні не тільки вивчати потреби місцевого населення, але і реагувати на динамічні зміни в урбаністичній структурі. Технологічні інновації можуть сприяти сталому розвитку міст

шляхом оптимізації управління ресурсами, поліпшення комунікацій та створення ефективних маркетингових стратегій. Російська агресія проти України підкреслює необхідність зміцнення місцевих спільнот і підприємництва. У таких умовах, питання адаптації бізнесу стає не лише економічною задачею, а ключовим елементом відновлення та сталого розвитку. В умовах кризи, підприємства стикаються з низкою викликів, що вимагають стратегічної адаптації. Один із ключових аспектів – це адаптація до змін урбаністичної інфраструктури, що може включати реорганізацію логістичних маршрутів, модернізацію залізничної та цифрової інформаційно-комунікаційної сфери.

Список використаних джерел:

1. Гопцій Д. О. Наукові підходи до розуміння концепції сталого розвитку та напрями її використання при плануванні розвитку міст. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 5. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_5_6
2. Громова Т. Сталий економічний розвиток міст і регіонів: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2020. № 156. С 15-19. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/529> DOI: 10.32782/2224-6282/156-2
3. Левчук К., Романюк Р. Сталий розвиток міста як ключовий фактор розвитку економіки країни. Математичне моделювання. 2022. №1 (46). С. 131-140. URL: <http://matmod.dstu.dp.ua/article/view/258455>
4. Мозговий А. А. Сталий розвиток міст: передумови та суперечності. *Сталий соціально-економічний та екологічний розвиток: від теорії до практики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 листоп. 2014 р., м. Дніпропетровськ. С. 58–61. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148166/58-61.pdf?sequence=1>
5. Ница О. С. До питання суспільно-географічного дослідження міст (на прикладі м. Харкова). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Геологія. Географія. Екологія*. 2012. № 1033, Вип. 37. С. 211-215. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46593254.pdf>
6. Павліха Н., Войчук М. Концептуальні засади управління сталим розвитком міста в умовах європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2018_3_6
7. Смілка В.А. Індикатори сталого розвитку населеного пункту. *Комунальне господарство міст*. 2017. № 137. С. 124-128. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/47443/1/5077-10084-1-SM.pdf>
8. Шкуров Є.В., Єнін М., Коломієць Т., Лаундра К. Глобалізаційні процеси в сучасному місті. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія*.

Право.Київ, 2021. № 3(51). С.19-30. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.3\(51\).246412](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.3(51).246412)

9. Gamova I., Fayvishenko D., Bryikhanova H., Shkurov Ye., Holik O. The impact of computer graphics on the popularity of a social media account. *Proceedings of the 2022 IEEE the 10th International Conference on Information, Communication and Networks (ICICN)*. 2022. Vol. 14. P. 228-245. DOI: 10.1109/ICICN56848.2022.10006578

10. Perevozova I., Fayvishenko D., Melnykovych O., Nemish Yu., Shkurov Ye. Formation of a brand of sustainable industrial development in the postwar period. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, № 3. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/179>

11. Yahelska K., Vasylyshyna L., Shkurov Y. Development of information and communication technologies of the consumer behavior research in the process of brand management. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. 3 (13 (123)). DOI: 10.15587/1729-4061.2023.279615

12. Zhironkin, S., Voloshin, A., Zhironkina, O., Vöth, S., & Kayachev, G. (2020). The Principles of Sustainable Development as a Form of Structural Transformation. V th International Innovative Mining Symposium, E3S Web of Conferences. №174. Vol.3. DOI:10.1051/e3sconf/202017404011

МЕТОДИКА СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Шуляренко Світлана

к.е.н., доц., зав. кафедрифінансів, обліку і оподаткування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5421-0175>

Ференс Андрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає докладне вивчення фінансової інформації, наданої у фінансовій звітності підприємства, щоб отримати уявлення про ризики фінансової нестабільності, платоспроможність, ймовірність банкрутства тощо. Основні етапи та напрямки аналізу фінансової звітності, як правило, передбачають:

1. Попередню оцінку фінансової звітності, т. зв. «читання балансу», горизонтальний та вертикальний аналіз основних складових звітності тощо;

2. Аналіз фінансової стійкості та незалежності. Показники, розрахунок яких передбачений у цьому розділі, мають на меті встановлення ступеня незалежності господарюючого суб'єкта від зовнішніх джерел фінансування;

3. Аналіз платоспроможності на основі розрахунку показників ліквідності активів – дослідження здатності підприємства вчасно покривати свої зобов'язання;

4. Встановлення рівня рентабельності (прибутковості) в цілому та за видами діяльності;

5. Аналіз ділової активності (тобто, оборотності активів) та зв'язок показників оборотності з прибутком і рентабельністю;

6. Прогнозування ймовірності банкрутства (комплексний аналіз, що передбачає побудову регресійних моделей, за допомогою яких встановлюють близькість розрахованих показників до певних граничних значень) [1].

Слід зазначити, що банкрутство є особливою фінансовою процедурою, а тому прогнозування ймовірності банкрутства, що здійснюють на основі аналізу фінансового стану підприємства є лише попередньою оцінкою для менеджерів і не може бути ознакою початку реальної процедури банкрутства.

Однак, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища для менеджменту підприємств є важливим визначення певних граничних параметрів, досягнення яких може призвести до негативних змін показників діяльності, або й до незворотних змін у фінансовому стані підприємства. Визначити ці фактори та спрогнозувати наслідки певних драматичних подій допоможе стрес-тестування фінансової стійкості підприємства.

Стрес-тестування фінансової стійкості – це аналіз, який використовується для визначення того, як установа чи компанія зможе витримати негативні економічні чи фінансові фактори (стресори). Під час стрес-тестування використовуються різні сценарії, що можуть передбачати економічні спади, зміни ринкових умов, кризові ситуації чи інші фактори [2, 3]. Інші дослідники зазначають, що стрес-тестування – це узагальнюючий термін, що поєднує групу методів оцінки впливу на фінансове становище організації несприятливих подій, обумовлених як «виняткові, але можливі» [4].

Літературні джерела, як правило, пропонують методика стрес-тестування фінансових установ (банків) для оцінки діагностики кредитного ринку банків. Рідше пропонується застосовувати методика стрес-тестування для визначення впливу фактора-стресора на певний аспект діяльності підприємства [5]. Однак, методика стрес-тестування може бути розширеною і застосованою також для оцінки впливу факторів на зміни у фінансовому стані комерційних підприємств, як запропоновано, наприклад, в праці Маслюк О. В. [6]. Автором представлено дослідження чутливості цільового параметра стрес-тестування (точки абсолютної економічної стійкості) до факторів макроекономічного впливу.

Мета стрес-тестування полягає у визначенні ступеня здатності підприємства управляти ризиками та зберігати достатній фінансовий буфер для подолання негативних впливів. Це дозволяє визначити, наскільки стійким є суб'єкт господарювання в умовах стресу.

На нашу думку, стрес-тестування фінансового стану підприємства може включати:

1. Стрес-тести платоспроможності (ліквідності). Як відомо, висновок про платоспроможність господарюючого суб'єкта складають на основі оцінки ліквідності його активів. Таким чином, зміна структури та вартісної оцінки оборотних та необоротних активів підприємства здатна суттєво вплинути на показники його платоспроможності. Отже, дослідження впливу таких факторів як зміни в структурі дебіторської заборгованості, структурі фінансових інструментів та складу запасів допоможуть встановити небезпечні зміни.

2. Стрес-тести структури капіталу та фінансової стійкості, дослідження впливу фінансового левериджу. Фінансова незалежність обумовлена структурою джерел фінансування. Стан підприємства, незалежного від зовнішніх джерел фінансування, не позбавлений певних недоліків, а саме – наявна обмеженість фінансових ресурсів, надмірне уникнення ризику, що може зашкодити досягненню стратегічних цілей розвитку. Уникнення дешевих кредитів може бути оцінено як невдале управлінське рішення за умови достатньо високої рентабельності діяльності підприємства, адже ефективне використання позикових коштів забезпечує позитивний ефект фінансового важеля за відповідних умов. Дослідження впливу зміни факторів (структури капіталу, вартості кредитування, рівня рентабельності діяльності, ставки податку) є змістом стрес-тестування в цьому аспекті аналізу.

3. Стрес-тести рентабельності: оцінка впливу різких змін ринкових умов господарювання на фінансовий результат та рентабельність таких негативних змін як зниження обсягів продажу та/або уповільнення оборотності запасів. Побудова моделі в цьому аспекті передбачає дослідження еластичності попиту на певний товар за його ціною, впливу оборотності оборотних коштів, їх структури тощо з метою встановлення впливу усіх складових моделі на масу отриманого прибутку та рівень рентабельності активів (підприємства). Зв'язок між складовими представимо у вигляді залежності:

$$ROA = \frac{NP}{AS} = \frac{NP}{S} \cdot \frac{S}{AS} \times 100 \%;$$

де ROA (return on assets) – рентабельність (прибутковість) підприємства, %; NP – чистий прибуток (прибуток після сплати податку); AS – вартість активів; S – обсяги продажу (чисті доходи від реалізації).

4. Стрес-тести операційного ризику: оцінка, як події, пов'язані з внутрішніми процесами, можуть вплинути на фінансовий результат. В умовах економічної кризи та зниження попиту на ринку необхідно оптимізувати співвідношення між постійними і змінними витратами, змінюючи обсяги виробництва. Зазвичай, в таких умовах підприємство може маневрувати обсягом змінних витрат, приймаючи рішення про скорочення обсягів виробництва. Інколи підприємства з високим операційним важелем (високою часткою постійних витрат в загальній їх сумі) з різних причин (часто через особливості технології) не можуть скоротити обсяги діяльності та вимушені

продовжувати виробництво тими ж обсягами або приймати рішення про повну зупинку виробництва.

5. Для акціонерних товариств: дослідження впливу дивідендної політики на котирування акцій, структуру капіталу, фінансовий леверидж.

Ці процедури стрес-тестування допомагають виявити потенційні ризики і підготувати підприємство до негативних сценаріїв.

Список використаних джерел:

1. Берест М.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

2. Посохов І.М., Ходирєва О.О. Стрес-тестування як актуальний інструмент ризик менеджменту сучасної банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 24. С. 53-61. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1622/1638> (дата звернення 12.11.2023 р.).

3. Маринчак Л.Р., Клим'юк Т.Я. Стрес-тести як інструмент діагностики кредитного ризику банків. *Сталій розвиток економіки*, 2017(35). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/304002.pdf> (дата звернення 12.11.2023).

4. Демчук Н.І., Ткаченко Г.А. Стрес-тестування в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/82.pdf> (дата звернення 12.11.2023).

5. Кошельок Г.В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства / *Приазовський економічний вісник*, 2017, Вип. 5. С. 143-149. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/29.pdf (дата звернення 12.11.2023).

6. Маслюк О.В. Використання стрес-тестування для оцінки вразливості економічної стійкості машинобудівного підприємства / *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір*, 2014. Вип. 1. (105). С. 519-526. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20141\(105\)/sep20141\(105\)_519_MaslyukOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20141(105)/sep20141(105)_519_MaslyukOV.pdf)

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ: ПОШИРЕНА КАТЕГОРІЯ ТА АКАДЕМІЧНИЙ КУЛЬТУРНИЙ РОЗРИВ

Яновська Вікторія

д.е.н., професор. завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0648-3643>

Васильєва Марія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сьогодні практично для будь-якого бізнесу характерний високий рівень конкуренції. Для того щоб встояти у конкурентному середовищі та зайняти потужні конкурентні позиції, компанії мають постійно розвиватися, переймаючи найкращі практики, освоюючи нові технології, розширюючи економічну діяльність. В умовах динамічних змін на ринку приходиться розуміти, що подальший розвиток неможливий без інвестицій. Інвестиції дають компанії можливість створювати конкурентні переваги і служать найпотужнішим засобом зростання. Інвестиційна привабливість компанії відіграє важливу роль, оскільки потенційні інвестори приділяють результатам її оцінки значну увагу, ураховуючи при прийнятті інвестиційних рішень тенденції зміни показників фінансово-економічної діяльності, що склалася за останні 3–5 років, порівнюючи параметри діяльності компанії з середньогалузевими трендами та іншими компаніями відповідного сектору економіки, визначаючи ступінь фінансової стійкості компанії та аналізуючи фінансовий стан в цілому, індикатори якого найбільшою мірою описують інвестиційну привабливість.

Аналіз та оцінка інвестиційної привабливості дає можливість мінімізувати ризик необґрунтованого інвестування. Показники інвестиційної привабливості мінливі та змінюються під впливом багатьох факторів. Значна кількість змінних ускладнює аналітику, з якою стикається інвестор, відповідно потребують урахування чисельні чинники. Варто зазначити, що інвестиційна привабливість, що описується сукупністю показників, залежить не тільки від зусиль компанії, на неї впливають конкретні регіони, країни, галузі. Якщо інвестор оцінює актив, плануючи інвестувати в акції або облігації, він має оцінювати привабливість таких вкладень одразу на кількох рівнях: макрорівень – дає оцінку державі та економічній ситуації; мезорівень – дає оцінку регіону, у якому функціонує компанія; мікрорівень – надає оцінку конкретній компанії. Тільки за сукупності рівнів результат оцінки буде більш правдоподібним, а результат інвестицій – найбільш прогнозованим (Стахурська С.А., 2022 [1], Петкова Л.О., Проскурін В.В., 2006 [2]).

Поняття інвестиційної привабливості компанії було предметом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних авторів. Узагальнюючи внесок

низки вчених в теорію інвестиційної привабливості, Ткачук І.І. та Спіцина Ю.Г. згадують таких науковців, як С.О. Гуткевич, С.А. Естрин та О.О. Ястремська, які вивчали вплив системи управління підприємством на ефективність інвестиційної діяльності, І.О. Бланк, С.А. Буткевич та А.А. Пересада, що зосереджувалися на фінансовій стратегії, проблемах управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками та фінансовими ризиками, М.С. Герасимчук, У.Л. Шарп, В.П. Савчук та Т.А. Чернявська, які присвячували свої роботи проблемам економіки промисловості, ефективності інвестицій, інвестиційної привабливості, екстенсивному та інтенсивному шляхам економічного зростання, а також В.І. Бочаров, Ф.В. Бандурін, Ф.П. Гайдуцький, Г.М. Підлісецький, К.С. Берестовий, Д.А. Епштайн, та інші (Ткачук І.І., Спіцина Ю.Г., 2018 [з]).

В цілому погоджуючись з Ткачуком І.І. та Спіциною Ю.Г. щодо суттєвого наукового інтересу до проблематики, слід зазначити, що, хоча самі автори акцентують увагу на одночасному вітчизняному та закордонному академічному пошуку в цій сфері, при цьому не посилаються на англомовні роботи, або роботи інших мов, наприклад, країн ЄС. Поглиблюючись в це питання, було висунуто гіпотезу щодо локалізації досліджень такої тематики в країнах пострадянського простору та/або країнах зони його впливу. Для перевірки даної гіпотези словосполучення «інвестиційна привабливість» було перекладено англійською мовою, як «investment attractiveness». Друга варіація перекладу терміну була прийнята як «investment appeal».

Результати пошуку у Google – найпотужнішої пошукової системи у Всесвітній мережі Інтернет показали, що словосполучення «investment attractiveness» зустрічається 178 млн разів. Перевірка перших п'яти сторінок підтвердила висунуто гіпотезу щодо країн походження авторів, які публікували свої роботи з назвою, яка його містить. Перевірка словосполучення «investment appeal» продемонструвала не суттєво менший результат – 166 млн посилань з подібними результатами аналізу. Серед інших джерел, які Google пропонував у стрічці результатів, були джерела, які не підпадали під визначену у гіпотезі категорію, проте вони і не містили означених слів у поєднанні (як словосполучення). Здебільшого то були тексти, у змісті яких зустрічались вказані терміни, але у виокремленому поданні («investment», «attractiveness», «appeal»). Тобто, дійсно, коли мова йде про інвестиції, згадується необхідність дотримання характеристики привабливості об'єктом інвестування, проте поняття інвестиційної привабливості у іноземній літературі поза країнами пострадянського простору та/або країнах зони його впливу та відповідно його визначення знайдено не було.

Водночас англомовні джерела містять словосполучення «attractive for investment». Пошукова система Google продемонструвала 208 млн результатів згадування такого словосполучення у текстах, проте, як показала подальша перевірка, мова не йде про академічні джерела.

За даними онлайн-сервісу Google Books Ngram Viewer у 2019 році частота згадування у текстах означених словосполучень становить відповідно: «investment attractiveness» – 0,0000013241%, «investment appeal» – 0,0000001966%, «attractive for investment» – 0,0000002947%, при чому передусім мова йде про використання при викладені змісту робіт, окремі випадки перших двох словосполучень у назвах підтверджують попередньо висунуту гіпотезу.

Перевірка через дослідницький інструмент для наукової літератури на основі штучного інтелекту Semantic Scholar продемонструвала подібні результати. За словосполученням «investment attractiveness» було виявлено 1,52 млн результатів, за «investment appeal» – 1,2 млн результатів, за «attractive for investment» – 2,22 тис. результатів. Так само авторами досліджень, що використовували перші два словосполучення, переважно були вчені країн пострадянського простору та/або країн зони його впливу.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що семантичний феномен інвестиційної привабливості компаній є культурною особливістю академічних кіл відповідних регіонів. Означене не означає, що проблема інвестиційної привабливості не є важливою в загальносвітовому економічному контексті. Мова йде про яскравий приклад різниці академічних культур. Західні вчені приділяють значну увагу оцінці компаній як об'єкту інвестування, проте, широко аналізуючи капітал, активи, фінансові результати, не застосовують до них термін інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел:

1. Стахурська С.А. Механізм обґрунтування інвестиційних рішень. Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології: колективна монографія. Київ. 2022. С. 329–366.
2. Петкова Л.О., Проскурін В.В. Муніципальні інвестиції та кредити. Навчальний посібник. Київ. 2006. 158 с.
3. Ткачук І.І., Спіцина Ю.Г. Сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства». *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 5(67). 2018.С. 124–129. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-21>

ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ ТА ТРАНСПОРТУ

Яновська Вікторія

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/RCID: 0000-0002-0648-3643>

Парфентьева Олена

к.е.н., доцент кафедри економіки

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5946-9490>

Сталий транспорт є ключовим фактором сталого розвитку. Через значну роль і, відповідно, вплив транспорту на цілі сталого розвитку забезпечується або перешкоджає досягненню Порядку денного та Паризької угоди щодо зміни клімату. На відміну від таких секторів, як енергетика та водопостачання, які покладаються на ЦСР для відстеження ефективності сектора, транспорт не має конкретних ЦСР. Незважаючи на це, транспорт має важливе соціально-економічне значення, сприяє економічному та соціальному розвитку та є основою суспільного добробуту.

Сучасні транспортно-логістичні (ТіЛ) системи перебувають у стані постійних змін, адаптуючись до зовнішнього середовища, враховуючи нові виклики та впроваджуючи досягнення науково-технічного прогресу, але з точки зору сталого розвитку цих змін недостатньо забезпечити повний перехід до сталого транспорту. Водночас досягнення та результати в цій сфері створюють унікальні можливості для переосмислення систем пасажирських і вантажних перевезень і пошуку стійких рішень для прискорення процесів трансформації на принципово новій основі.

Сталий транспорт означає надання послуг T&L та використання інфраструктури для мобільності людей і товарів, сприяння економічному та соціальному розвитку на благо нинішнього та майбутніх поколінь у безпечний, доступний, ефективний та стійкий спосіб, мінімізуючи викиди вуглецю та інші викиди та вплив на навколишнє середовище. Процес переходу систем T&L вимагає використання інтегрованого підходу, який базується на усвідомленні позитивних впливів та уникненні або пом'якшенні негативних наслідків.

Багатостороння ініціатива Світового банку «Стала мобільність для всіх» сформулювала концепцію стійкої мобільності на основі чотирьох пріоритетів: універсальний доступ, ефективність, безпека та зелена мобільність. Для реалізації ефективних заходів у напрямку дотримання визначених пріоритетів здійснюється моніторинг та аналіз індикаторів сталої мобільності за допомогою GlobalTrackingFrameworkforTransport (GTF), а рейтинги країн формуються за значеннями індексу стійкої мобільності (SM оцінка).

SM Score є регресором набору предикторів із різним ступенем взаємозв'язку між ними, який можна виміряти за допомогою коефіцієнтів кореляції Пірсона. Коефіцієнти кореляції – це інструмент описової статистики, який узагальнює одну з характеристик набору даних, описуючи силу та напрямок зв'язку між кількісними змінними (Tebbs J.M., 2006). У той же час, коефіцієнт кореляції є інструментом інференціальної статистики, який можна використовувати для перевірки гіпотез (Christensen R., 2019).

Перед обчисленням коефіцієнтів кореляції та оцінкою ступеня зв'язку між показником SM Score та основними показниками GTF було висунуто гіпотезу, що найсильніший зв'язок існує між показником SM Score та індексом ефективності логістики (LPI). Гіпотеза обґрунтовується логікою розвитку сектору T&L та значною соціальною та екологічною роллю транспорту в цілому. Соціально-економічні зовнішні ефекти, пов'язані з рівнем розвитку системи T&L, напрямами трансформації ланцюгів поставок, методами організації руху товарів і забезпечення мобільності за допомогою ефективного модального розподілу транспортних потоків є надзвичайно важливими та мають вирішальне значення. вплив на добробут суспільства, доступність і безпеку середовища існування людини.

Розрахунок коефіцієнтів кореляції підтверджує гіпотезу про наявність тісного зв'язку між вказаними параметрами. Крім того, це доводить, що обумовленість SM Score фактором LPI є найсильнішою порівняно з іншими параметрами моделі, навіть в умовах еквівалентності показників, які формують зведену оцінку індексу.

Існує ряд підходів до вимірювання ефективності логістики та транспорту: від використання твердих показників, таких як торгові потоки та продуктивність, до м'яких критеріїв, таких як задоволеність клієнтів (Chow G., 1994). У 2007 році дослідники Світового банку запропонували LPI «ConnectingtoCompete» як інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, який можна використовувати для виявлення проблем і можливостей, пов'язаних із діяльністю T&L.

Згідно з даними SM Score, Україна суттєво покращила свої показники протягом 2020–2022 років, піднявши рівень на 8,5%. Позитивна динаміка спостерігається за такими показниками, як: співвідношення швидкісного транспорту до мешканців – зросло на 50,0%, індекс доступу до сільської місцевості – зріс на 10,6%, смертність від ДТП – зменшилася на 25,5%. Негативну динаміку спостерігали такі показники: LPI – зменшився на 1,1% та показник викидів парникових газів – збільшився на 10,7%. Незмінними залишилися два показники: транспортниці та індекс забруднення повітря.

Погіршення рівня ІЛП за останні п'ять років (2018–2023 рр.) на 4,6%, з одного боку, зумовлене об'єктивними причинами – надзвичайно важкими та руйнівними соціально-гуманітарними та економічними наслідками війни в Україні. З іншого боку, аналіз показників демонструє тенденції, які дозволяють стверджувати про потенціал зростання ІЛП навіть в існуючих умовах.

Реалізовані у 2020–2023 роках інфраструктурні проєкти, передусім пов'язані з великим будівництвом, призвели до зростання якості транспортної інфраструктури на 8,1%. Але це єдині позитивні результати реалізованих рішень у секторі T&L. Інші складові демонструють негативну і досить значну динаміку: ефективність митного та прикордонного контролю знизилася на 3,6%; легкість організації доставки за конкурентними цінами зменшено на 1,1%; значно погіршилась компетентність та якість логістичних послуг – на 8,5%; можливість відстеження та маршрутизації вантажу майже не змінилася; заплановані або очікувані терміни доставки погіршилися на 24,0%. Між тим, що незважаючи на велике потрясіння, яке українська система T&L зазнала на початку війни, вона впоралася з викликом і змогла забезпечити транспортування необхідних вантажів в Україну та з України (Берестенко В., 2023), хоча є втрата ефективності.

Для ранжування компонентів та визначення пріоритетності проблем застосовано метод лінійної максимізації. Ранжування компонентів за величиною розриву з орієнтацією на вирішення проблеми ефективності логістики за логікою пріоритетизації в напрямку від максимального до мінімального відхилення від оптимальних і середніх значень компонентів для країн ЄС дозволяє можна надати низку обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку сектору T&L України.

По-перше, ефективність митного та прикордонного менеджменту, операційних процедур – модернізація м'якої інфраструктури завдяки політичним реформам та інвестиціям, спрямованим на підвищення ступеня легкості роботи в напрямку автоматизації, управління ризиками та дотримання цілісності.

По-друге, підвищення компетентності та якості – розвиток потенціалу приватного сектору, стале управління якістю послуг T&L, активний пошук інноваційних технологічних рішень, конкурентна диференціація маркетингових пропозицій, реагування на виклики задоволеності клієнтів, перегляд та вдосконалення компетенції фахівців з логістики.

По-третє, транспортна інфраструктура – модернізація та будівництво жорсткої інфраструктури як критично важливої складової ланцюга поставок, узгоджена з реформами та інвестиціями в м'яку інфраструктуру та розвитком потенціалу постачальників T&L послуг, з реалізацією інвестиційних проєктів, зокрема в рамках рамки державно-приватного партнерства.

По-четверте, забезпечення доставки відправлень до одержувачів у запланований або очікуваний час доставки – постійний моніторинг найкращих практик і створення нових рішень для мінімізації затримок у ланцюгах поставок.

По-п'яте, організація міжнародних перевезень за конкурентоспроможними цінами - розвиток сучасних транзитних систем та регіонально інтегрованих ринків уповноважених операторів, які відповідають вимогам якості та дбають про навколишнє середовище.

По-шосте, відстеження та маршрутизація – розробка та реалізація проєктів зі створення високоточних цифрових систем відстеження та маршрутизації відправлень та моніторингу роботи ключових логістичних хабів.

Створення сучасної системи управління складними мережами ланцюгів поставок, яка відповідає світовим стандартам і застосовує новітні світові практики, має передбачати реалізацію комплексного підходу та створення майданчика для діалогу та реалізації спільних дій представників держави та регіонів, адміністрування та T&L бізнес.

Список використаних джерел:

1. Tebbs J.M. Introduction to descriptive statistics. Department of Statistics, The University of South Carolina, 2006, 156 pp.
2. Christensen R. Statistical Inference. A Work in Progress. Department of Mathematics and Statistics University of New Mexico, 2019, 211 pp.
3. Chow G., Heaver T.D., Henriksson L.E. Logistics Performance: Definition and Measurement. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1994, Vol. 24. № 1, pp. 17–28. <https://doi.org/10.1108/09600039410055981>
4. Berestenko V. How logistics adapted to the war. How much did the prices for logistics services increase and how were cargo flows reoriented during more than one and a half years of war? Ukrainian Pravda, July 24, 2023 [Ukraine]. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

НАСЛІДКИ БЛОКУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ З ТОЧКИ ЗОРУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Ярмоліцька Ольга

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9854-7543>

Запихаїна Наталія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Інструментом у боротьбі з мінімізаційними схемами являється система моніторингу податкових ризиків при реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування. Актуальний порядок з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних регулюється Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних» [1].

До критеріїв ризику при автоматизованому моніторингу відносяться такі:
а) ризиковість платника податку на додану вартість; б) проведення ризикових операцій. У разі, якщо податкова накладна блокується і не проходить реєстрацію, то наслідком для підприємства буде поява проблемних ситуацій, серед яких[2]:

- неможливість зменшити контрагентами суму податкового зобов'язання на суму кредиту за заблокованими накладними;
- подальша зупинка реєстрації вхідних та вихідних податкових накладних;
- провокування податкових перевірок.

Для підприємства-покупця і підприємства-постачальника можна виділити відповідні наслідки, що представлені на рис. 1.

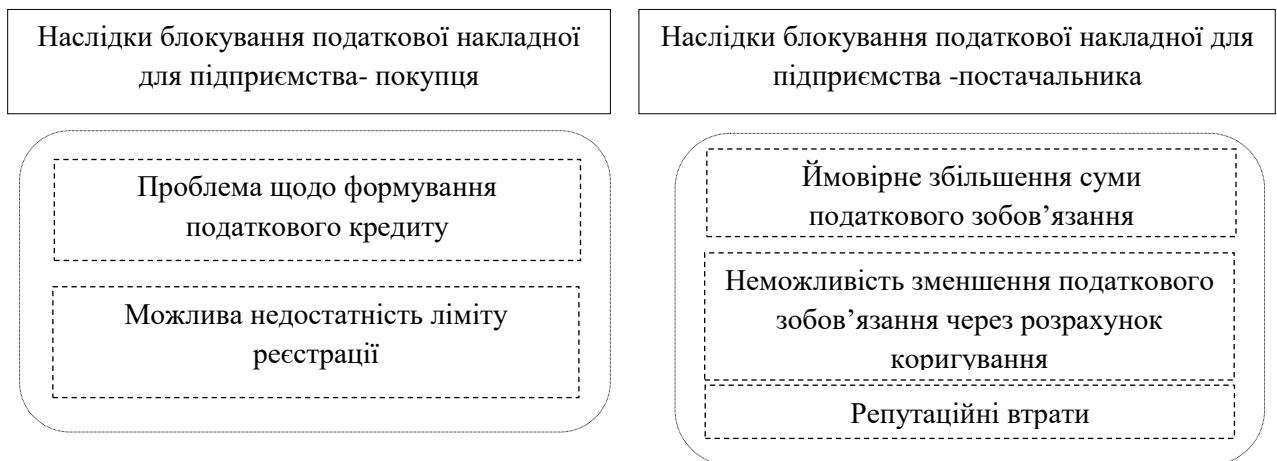


Рис. 1. Наслідки блокування податкових накладних для підприємства-покупця і підприємства-постачальника

Джерело: складено на основі [2]

Тобто абстрактна ризиковість платника податку на додану вартість набула більш чітких рис. Рішення про ризиковість повинно містити інформацію про те, що стало підставою для визнання платника ризиковим з відповідним розміщенням на вебсайті ДПС України у формі Довідника кодів податкової інформації, що стала підставою для розгляду питання про відповідність платника податку критеріям ризиковості.

Для формування податкового кредиту підприємству-покупцю потрібно мати зареєстровану податкову накладну. Відобразити в бухгалтерському обліку податковий кредит у разі блокування можливо лише після розблокування податкової накладної. Як наслідок, зареєстрована податкова накладна збільшує ліміт реєстрації покупця.

Якщо зареєстрованої податкової накладної немає в Єдиному реєстрі податкових накладних, то і збільшення ліміту не відбувається, що, в свою чергу, може обернутися певними проблемами. В обліку покупець не може

відображати податковий кредит без наявності податкової накладної через відсутність підстав. У податковій декларації податковий кредит через заблоковані податкові накладні покупець не має права відображати. Саме тому Міністерством фінансів України тривалий час згідно Інструкції 141, яка втратила чинність у 2019 році, було рекомендовано вести облік податкового кредиту на рахунку 644 «Податковий кредит» із використанням субрахунку 6442 «Податковий кредит непідтверджений». Після скасування регуляторним органом нормативно-правового акту було надано рекомендації прописати механізм відображення в обліку податку на додану вартість в наказі про облікову політику. Більшість підприємств використовують вказані рекомендації щодо використання субрахунку 6442 «Податковий кредит непідтверджений». Якщо реєстрація податкової накладної не відбулася, то податковий кредит із субрахунку 6442 «Непідтверджений податковий кредит» потрібно списати на витрати субрахунок 949 «Інші витрати операційної діяльності».

Для постачальника наслідки полягають у тому, що за обставин, коли податкова накладна не зареєстрована з причин блокування, все одно визнати податкове зобов'язання потрібно та відобразити у Податковій декларації з податку на додану вартість. Отже, втрачається можливість зменшити податкове зобов'язання за допомогою розрахунку коригування. З постачальником, якому притаманні репутаційні втрати, можуть перестати працювати покупці та замовники. В обліку постачальника податкові зобов'язання будуть відображені за правилом першої події, тому додаткова кореспонденція рахунківне складається із урахуванням заходів, що пов'язані із розблокуванням податкової накладної.

Виділяють також особливі операції за якими необхідно врахувати правила визнання податкового кредиту, що відрізняються від типових операцій з купівлі-продажу товарів, робіт, послуг. Серед таких операцій: імпорт товарів, виконання робіт за довгостроковими договорами, придбання послуги у нерезидента на митній території України, придбання товарів туристичним оператором, фінансова оренда, придбання товарів, робіт, послуг, необоротних активів підзвітними особами, виконання будівельних робіт, постачання, подача, розподіл електро- та/або теплоенергії, постачання вугілля та/або продуктів його збагачення та ін.

На цей час граничний строк реєстрації податкової накладної згідно Податкового Кодексу України скасовано.

Крім податкової накладної та розрахунку коригування підставою для визнання податкового кредиту з податку на додану вартість можуть слугувати транспортний квиток, касовий чек, митна декларація, готельний рахунок, рахунки за послуги зв'язку та інші послуги, вартість яких визначається за показниками приладів обліку, бухгалтерська довідка. За винятком митної декларації, якщо підприємство використовує один із перелічених документів

для підтвердження податкового кредиту з податку на додану вартість згідно Податкового Кодексу України має вести їхній реєстр у довільній формі.

Блокування податкових накладних на основі проведених досліджень можна віднести до гібридних загроз, що мають вплив на економіку України. Лише у 2022 році, навіть з урахуванням повномасштабного вторгнення, податкова зупинила реєстрацію ПН/РК на суму ПДВ 21 млрд грн, платники подали повідомлень на 13,7 млрд грн, з яких зареєстровано ПН/РК на суму 11,6 млрд грн.[3].

Отже, виконання фіскальної функції податковими органами в даній ситуації не завжди допомагає вирішити проблему недобросовісних платників податків, а навпаки призводить до наслідків, що ускладнюють здійснення господарської діяльності добросовісних підприємств-платників. Також вирішення питання блокування податкових накладних/розрахунку коригування у законний спосіб займає багато часу та додає роботи бухгалтерам. Тому дане питання підіймають представники бізнесу та наукова спільнота і воно потребує негайного вирішення у питанні удосконалення порядку визнання підприємства ризиковим та операцій, які відносять до ризикових.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1165 (редакція 08.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.11.2023).

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI(редакція 10.08.2023). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 05.11.2023).

3. Южаніна Н.П. Блокування податкових накладних: не на часі! URL:<https://buhgalter911.com/uk/news/news-1068191.html> (дата звернення 06.11.2023).

СЕКЦІЯ 7
**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**GLOBALIZATION IMPACTS OF CLOUD-BASED LANGUAGE TEACHING
SERVICES (CLTS) IN TECHNICAL UNIVERSITY EDUCATION**

Nykyropets Svitlana

Senior lecturer at the Department of Foreign Languages
Vinnytsia national technical university, Vinnytsia, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3546-1734>

The issue of globalization impacts of cloud-based language teaching services (CLTS) in technical university education is a multifaceted area that has garnered significant attention from researchers and scholars. Cloud-based language teaching services in technical universities have revolutionized the way languages are taught and learned. Here are a few key points about the topic.

Accessibility and convenience. Cloud-based language teaching platforms provide students with easy access to language learning materials and tools from anywhere with an internet connection. This accessibility is particularly beneficial in technical universities where students often have busy schedules.

Cross-cultural communication. Technical university students often collaborate on international projects. Cloud-based language teaching services enable effective communication between students from diverse cultural backgrounds, fostering a globalized learning environment.

Innovative learning methods. Cloud services allow the integration of innovative teaching methods such as interactive multimedia lessons, virtual classrooms, and real-time collaboration, enhancing the learning experience for students.

Data-driven learning. These platforms often collect data on student performance, enabling educators to analyse learning patterns and customize teaching methods based on individual needs, ensuring a more personalized learning experience.

Several researchers and scientists delved into the impact of cloud-based language teaching services in educational contexts. Scholars like Dr. Nurkhamimi Zainuddin, [1] a researcher known for his work in technology-enhanced language learning, and Dr. Sarah Pasfield-Neofitou, [2] an expert in language education technology, have contributed significantly to this field.

A number of studies have examined the impact of CLTS on technical university education. For example, a study by Keengwe [3] found that CLTS can help students to develop their English language skills and improve their academic performance. Another study by Al-Wadi [4] found that CLTS can help students to

develop their global communication skills and prepare them for careers in the globalized workplace.

Cloud-based language teaching services in technical university education represent a significant paradigm shift in language learning. Here are more general aspects to consider.

✓ **Global reach and collaboration.** Cloud-based platforms break down geographical barriers, allowing technical universities to collaborate with language experts and students from around the world. This global reach fosters diverse perspectives and cross-cultural understanding.

✓ **Cost-effectiveness.** Implementing traditional language programs can be expensive due to the need for physical resources and travel expenses. Cloud-based services significantly reduce costs by providing a virtual environment for language learning, making it an economical choice for many institutions.

✓ **Real-time feedback and assessment.** Cloud platforms often offer real-time assessment tools. [5] Educators can track students' progress, identify areas of improvement, and provide instant feedback. This data-driven approach enhances the efficiency of language education.

✓ **Flexible learning environments.** Cloud services enable asynchronous learning, allowing students to access materials and participate in language lessons at their convenience. [6] This flexibility accommodates diverse student schedules and learning paces.

✓ **Technological literacy.** Integrating cloud-based services in education equips students with technological skills vital in the modern workforce. Learning how to navigate online platforms and collaborate virtually are essential skills in today's globalized job market.

✓ **Cultural exchange and sensitivity.** Cloud-based language learning facilitates cultural exchange by connecting students with native speakers and culturally diverse learning materials. This exposure enhances cultural sensitivity and understanding, crucial in an interconnected world.

✓ **Professional development for educators.** Educators can engage in continuous professional development through online forums, webinars, and collaborative projects facilitated by cloud-based platforms. [7] This ongoing learning ensures that educators stay updated with the latest language teaching methodologies.

✓ **Data security and privacy.** As cloud services involve the storage and transfer of sensitive student data, ensuring robust security measures and adherence to privacy regulations is paramount. Researchers and educators often explore methods to enhance the security of cloud-based educational platforms.

Cloud-based language teaching services have significantly transformed language education in technical universities. These platforms, such as *Duolingo for Schools*, *Rosetta Stone*, *Babbel for Education*, *Memrise*, *Busuu*, *Tandem*, *HelloTalk*, *italki*, and *Lingoda* offer several advantages.

1. Accessibility and convenience. Cloud-based platforms allow students to access language learning materials from anywhere, promoting flexibility and accommodating busy schedules, a crucial aspect in technical universities.

2. Global collaboration. These services facilitate cross-cultural communication and collaboration by connecting students with native speakers and learners worldwide. Technical students engage in international projects, enhancing their global perspective and communication skills.

3. Personalized learning. Cloud platforms offer adaptive learning experiences. Educators can track students' progress, customize lessons, and provide real-time feedback, ensuring personalized language education tailored to technical disciplines.

4. Cost-effectiveness. Cloud-based services reduce costs associated with traditional language programs. Institutions can provide quality language education without the expenses related to physical resources and travel.

5. Technological literacy. Students gain essential technological skills through the use of cloud platforms, preparing them for the demands of the modern workforce where digital literacy is crucial.

6. Cultural sensitivity and understanding. Exposure to diverse cultures through these platforms fosters cultural sensitivity and understanding, preparing students for a globalized job market where cultural competence is highly valued.

7. Professional development. Educators can engage in continuous professional development through online forums and collaborative projects, ensuring they stay updated with the latest language teaching methodologies and technology.

In summary, cloud-based language teaching services offer technical university students accessible, personalized, and culturally rich language education experiences, preparing them for successful careers in an interconnected and multicultural world.

References:

1. Zainuddin, N. (2023). Technology Enhanced Language Learning Research Trends and Practices: A Systematic Review (2020-2022), *The Electronic Journal of e-Learning*, 21(2), pp. 69-79. <https://doi.org/10.34190/ejel.21.2.2835>.
2. Sarah Pasfield-Neofitou. Retrieved from <https://www.sarahpasfieldneofitou.com>.
3. Agyei, D.D., Keengwe, J. (2014) Using technology pedagogical content knowledge development to enhance learning outcomes. *Education and Information Technologies*, 19, 155–171. <https://doi.org/10.1007/s10639-012-9204-1>.
4. Al-Wadi, H. M. (2023). The Potential of Using Content-Learning Tasks in Promoting Literacy Skills for EFL/ESL Bahraini Learners. *Journal of Language Teaching and Research*, 14(2), 425-435. <https://doi.org/10.17507/jltr.1402.19>.
5. Nykyporets, S. S. (2023). Harnessing cloud technologies for foreign language acquisition among masters in energy engineering. *Moderní aspekty vědy: Svazek XXXI mezinárodní*: 21-56. Retrieved from <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37121>.

6. Nykyporets, S. S., Stepanova, I. S., Hadaichuk, N. M., & Medvedieva, S. O. (2023). Blended foreign language learning in non-linguistic higher education institutions in conditions of full-scale armed aggression. *Наукові інновації та передові технології*. № 4: 312-325. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-312-325](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-312-325).

7. Nykyporets, S., Stepanova, I., Hadaichuk, N., Medvedieva, S., & Herasymenko, N. (2023). Ways of improving the professional competence of foreign language teachers of a technical university in the conditions of blended learning. *Science and Technology Today. Series «Pedagogy»*, 4, 162-179. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-4\(18\)-162-179](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-4(18)-162-179).

THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF EDUCATION, MARKETING AND ECONOMY

Roienko Liudmyla

Senior Lecturer, the Department of Philology and Translation
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6794-0051>

Nikitchyna Dariia

Bachelor`s student
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

Due to the global technological development and the connection of people's activities with technology, we need to modernise all spheres of life and introduce information and communication technologies into it. Information and communication technology is a broad term that includes information technology and telecommunications, computers, software, communications, media broadcasting, audio and video processing, networks and much more that allows us to create, transmit and process information. Due to access to such resources, we can improve our lives if we use this opportunity effectively. An example of this is China, which is known for its innovation and robotics, and it is the country's large investments in technological development that contribute to the stability of the economy in various crisis situations, as it was during the Covid-19 epidemic. Innovative methods help to reduce waste and costs in production, and in some cases ensure the capacity and competitiveness of a company, which is especially necessary when entering the international market.

It is important to note that the informatisation of education is an integral part of this global process. However, today's challenge is to develop educational technologies that can modernise traditional teaching methods in order to improve the quality of education in educational institutions. More and more pupils and students are switching to distance learning in order to be independent of their place of residence and to be able to obtain a European-type diploma, as for example, the Kyiv

National University of Technology and Design is implementing a voluntary double degree programme in cooperation with Poland. There are many different opportunities: to listen to the opinions of people from all over the world at conferences, to learn from the experience of foreign schools, to participate in international competitions and projects, to make various presentations and use data from around the world. But we should be careful. It is important to teach children to use the available information effectively without abusing the readily available artificial intelligence. If students do not learn and analyse information on their own, preferring to use the completed task where they have not made the least effort, then a global educational crisis will occur. In the education systems of European countries, students spend most of their time studying independently. This time can range from 40% to 80%, depending on the specific course, university and teacher's approach. Therefore, there is a need to develop a methodology for managing students' independent work. It is important to emphasise that the use of information and communication technologies (ICT) in the educational process does not mean a return to programmed learning, which involved dividing the material into small parts and studying it step by step [2].

The use of information and communication technologies is also particularly relevant in marketing, with major brands already advertising on influencers, social media and various media outlets. Today, consumers actively search for information about goods and services on the Internet, discuss them and make purchases online. Online communications have become an integral part of the selection and purchase process. Such technologies also greatly simplify market analysis, determine supply and demand for a particular product, and enable effective competition. Outdated methods of developing marketing strategies lead to severe stagnation of production, as marketing is a constantly changing and evolving field. Advertising that showed incredible results two years ago will be ineffective now. People have less trust in advertising because there is too much of it in our environment and you need to be new and fresh to attract the attention of customers.

Artificial intelligence is a revolutionary technological advancement that gives machines the ability to learn from human and their own experience, adapt to new conditions, perform various tasks that were previously considered possible only for humans, predict events and optimise the use of resources. Its use has become widespread in later fields of activity, and marketing is no exception. It is mainly used to develop a personalised approach for each customer based on individualisation and effective analytics. There is a real need for accurate forecasts and deeper analytics of customer data. And this is where artificial intelligence reveals its potential. The cooperation between the American brand Guess and the Chinese online giant Alibaba shows how the developed artificial intelligence systems are changing the approach to shopping. Fashion AI is a system integrated into a mirror that allows customers to create their own fashionable look. It uses facial recognition technologies that are becoming increasingly popular in retail. This is just one example of how artificial intelligence is helping to develop a personalised experience for customers [1]. It is

also a new opportunity for specialists to save time in a period of fast fashion and trends, the so-called trend and PR, where interest in a particular type of product emerges as quickly as it disappears.

Although ICT has had a major impact on the modern face of marketing, education, science and many other areas of human activity, it has influenced the economy. In this sector, the latest technologies have created a new trade sector - e-commerce. Most people have started to prefer shopping online rather than wasting time going to the store, which has given buyers access to a huge selection of products and price variability, and sellers can avoid paying rent for a store, although they will have to spend part of their budget on online promotion.

Also, with the development of ICT, instant transfers between banks in different countries have become possible, there is an increase in employee productivity due to increased mobility and remote access to productive systems (ERP), internal and external communications have become faster and more efficient thanks to ICT, which also contributes to the automation of business processes." [3]

Freelancing and virtual teams have also become more common, opening up new opportunities for both employers and employees. Some are able to hire the best talent from around the world without being limited to a particular region, while others can plan their own work schedule, location and projects of their choice. This transformation in working practices has been made possible by the rise of information technology. Thanks to the Internet, specialised software tools, and real-time online communication and collaboration capabilities, companies and their employees are able to stay connected regardless of their physical location

The development of ICTs is favourable for the country, as it is a chance to encourage foreign investment in the economy, stimulate it, and catch up with the level of world leaders. The impact of information and communication technologies (ICTs) on modern society, education and the economy is enormous. In education, ICTs are opening up new horizons for learning and collaboration, but it is important to maintain a balance between the use of technology and the development of key skills to avoid a global education crisis. In marketing, ICT is revolutionizing strategies and approaches, enabling brands to compete effectively and adapt to changes in consumer behaviour. Artificial intelligence is becoming a key tool for analysing and personalising customer experience, which affects the efficiency and profitability of businesses. In the economy, ICTs contribute to productivity growth, provide fast and efficient communications, and open up new opportunities for flexible forms of work and international cooperation. The development of these technologies contributes to the economic growth of countries, making them attractive for investment. All of this shows that ICTs are defining new realities of modern life, and it is important to maintain a balance between technological advances and the preservation of human values, ethics and the development of key skills for the successful functioning of society.

References:

1. Бойчук І.В. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/034-038.pdf (дата звернення: 14.11.2023)
2. Вакуленко І.В. Управління самостійною роботою студентів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18832/Vakulenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 14.11.2023)
3. Тронько В.В. Вплив ІКТ на економічний розвиток країни. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3959> (дата звернення: 13.11.2023)

DIGITAL CAPABILITIES OF GENERATIVE AI FOR BUSSINES

Shelest Tetiana

PhD, Fellow Researcher

Judge Business School, University of Cambridge, Cambridge, United Kingdom

The digital capabilities of generative AI for business open up a great deal of room for innovation and improvement in various areas of company operations. Current technological trends in digital capabilities of generative AI for business are shown in fig. 1.

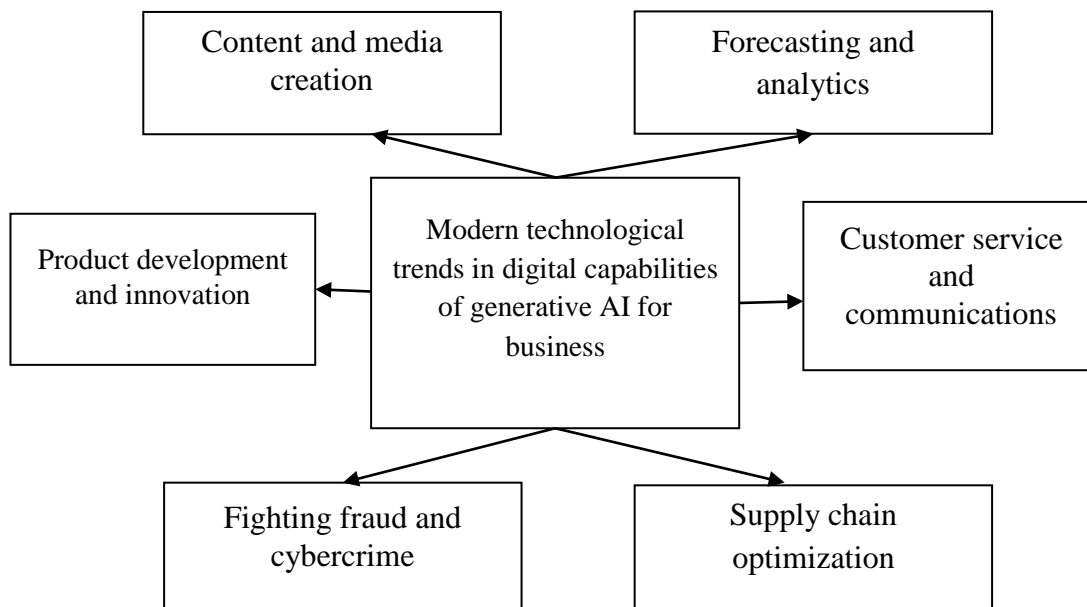


Fig. 1. Modern technological trends in digital capabilities of generative AI for business

Source: based on [1,2].

One of the key areas of use is content and media creation.

Generative models can efficiently generate unique content, including graphics, design, and promotional materials. They also allow automating the process of content personalization, creating a unique experience for each user.

Additionally, generative shis prove to be very useful in the field of forecasting and analytics. Analyzing large amounts of data using these models allows businesses not only to understand current trends but also to predict future market movements. This gives companies a competitive advantage and allows them to optimize their decision-making strategies.

Generative AI also opens up new perspectives for product development and innovation. The ability to automatically generate ideas for new products or services expands the creative potential of a business. In addition, the use of generative models in interface and product design speeds up the development process and improves product quality.

In the field of customer service, generative AI allows you to create intelligent voice assistants and chatbots, which improves the level of customer service. Automated answers to questions using natural language ensure effective communication with customers.

Another important area of application is the fight against fraud and cybercrime. Generative models help to detect anomalous behavior in networks and security systems, as well as to predict possible cyberattacks.

Finally, in the supply chain, generative AI allows for accurate forecasting of demand for goods and services, as well as automated inventory management. This helps to optimize the supply chain and increase the efficiency of business processes.

All these aspects reflect only a part of the endless possibilities that generative artificial intelligence can bring to modern business, providing new tools for development and innovation.

References:

1. Yak biznes mozhe vykorystovuvaty shtuchnyy intelekt [How business can use artificial intelligence]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/> [in Ukrainian].
2. Heneratyvnyy SHI: perehony startuvaly [Generative AI: the race is on]. Retrieved from <https://www.softserveinc.com/uk-ua/generative-ai> [in Ukrainian].

CONSTRUCTION OF THE NATIONAL TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN GLOBALIZATION: AN ONTOLOGICAL APPROACH

Tkachenko Kostiantyn

PhD of economical sciences, associate professor, associate professor at the department of computer systems software department

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine

associate professor at the department of information technologies

State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-0549-3396>

Tkachenko Olha

PhD of physical and mathematical sciences, associate professor, associate professor at the department of information technologies

State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-1800-618X>

Tkachenko Oleksandr

PhD of physical and mathematical sciences, associate professor, associate professor at the department of information technologies

State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

ORCID:<http://orcid.org/0000-0001-6911-2770>

Nowadays, there are trends of influence on the construction of transport infrastructure of Ukraine in the conditions of globalization. One of them is the need to develop information and/or intelligent systems for the design, development and operation of construction objects.

The intellectualization of construction processes requires the solution of such problems as: the formation of professional terminology, which should be understandable by specialists in various subject areas (the construction industry and related industries (for example, education, transport, medicine, energy, etc.); the introduction of ontological modeling of the processes taking place during the construction of the country's transport infrastructure (in the world, the introduction of BIM-technologies based on the use of BIM-ontologies is observed [1]).

The main reasons for the insufficient implementation of BIM-technologies in Ukraine, in particular, are: the high cost of BIM software complexes, incompatibility between various existing information systems, the need to develop appropriate uniform standards for data transmission.

The existing approaches to the development of intelligent systems based on the appropriate modeling of the construction of transport infrastructure in the conditions of globalization determined the relevance of the problems of modeling the processes of preparation of relevant transport infrastructure construction projects.

Therefore, the problem of developing systems of intellectualization of transport infrastructure construction processes based on the use of appropriate models

(ontological, semantic, cognitive, production, frame, graph, etc.) is relevant. A multi-level ontological model based on BIM-ontologies is proposed as a model.

The integration of knowledge representation models in intelligent systems is carried out on the basis of an ontological approach, which is aimed at researching and interpreting system connections in complex subject areas, which include the construction of transport infrastructure using computer modeling methods and tools.

In our case, this is information about the designs of transport infrastructure structures under construction and operation (bridges, roads, traffic intersections, tunnels, stations, etc.), which can be divided into classes according to the description of controlled parameters and features characterizing the state of structures, highlighting the aggregates fundamental properties and characteristics of structures for the construction of transport infrastructure objects, taking into account the results of forecasting the technical condition of these objects (classes of objects).

The proposed solution to the listed problems is related to the creation of a method of universal presentation of knowledge regarding the subject area under consideration, in the form of a system of elements of the subject area, their relationships and characteristics.

One of the methods of such representation (presentation) of knowledge is, in particular, ontology [2, 3].

Let us consider the processes of design and construction of transport infrastructure objects, which are performed using intelligent systems developed on the basis of BIM-ontologies [1].

The analysis of international experience in the construction of transport infrastructure necessitated the development of an ontological model that covers all subject areas related to the design, construction and operation of construction objects; allows using a system approach to establish a complex relationship between material and information entities of the construction industry.

The proposed approach will allow information modeling to be harmoniously incorporated into the general ontology of the construction industry (both national and global).

The use of BIM-ontologies for the formation of a multi-level ontological model of transport infrastructure construction is due, in particular, to the standardization of BIM-ontologies; the presence of experience in using BIM-ontologies.

A multi-level ontology was developed to build a single terminological base in the field of construction of transport infrastructure objects.

An ontology is a specification used by an intelligent agent, application, or other information resource to declare what terms it uses and what those terms mean. Ontologies support the semantic integration of intellectual (or information with elements of intellectualization) systems in the form of a common understanding of the terminology in the relevant ontologies.

Ontology defines the concepts, relations and limitations of objects in the conceptual model of the subject area.

Ontologies can be included in any application by adapting to the specific needs of the relevant subject area [2, 3].

Ontology supports communications between users and system components and individual system components among themselves. Creating ontologies in Protégé [4] allows the developer to operate with such concepts as *Classes*, *Object Properties*, *Data Properties* and *Individuals*.

O_S — ontology of the subject area S includes description of:

- elements (components, objects) of O_S of the subject area S ;
- the expected representations of R_S (in particular, the view on the problems of the analyzed subject area);
- principles of K_S classification, which will be used to build concepts in the subject area under consideration.

The ontology of the subject area can be presented in the form of:

$$O_S = \langle O_S, R_S, K_S \rangle$$

It is proposed to associate the organization of a system of declarative knowledge about the technical state of structures of buildings and structures in operation and the targeted use of this knowledge in expert systems with the methodology of constructing ontologies [2, 3].

Ontology is presented as a model that describes a set of concepts and relationships between them.

Unlike knowledge transferred into algorithms, ontology ensures its unified and reusable use by different groups of researchers or users.

The use of an ontological approach to the construction of transport infrastructure in the conditions of globalization (based on BIM-ontologies) shows that the developed multi-level ontology promotes terminological unification and accelerates the search for information in the relevant knowledge base of the intelligent system.

References:

1. BIM-онтології. URL: <http://rdf.vegdata.no/BIM/BIM-owl> (accessed 21 October 2023).
2. Herre H., Poli R., Healy M., Kameas A. General Formal Ontology (GFO): A Foundational Ontology for Conceptual Modelling. *Theory and Applications of Ontology: Computer Applications*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2010. P. 297-345.
3. Kasenchak B., Lehnert A.E. Introduction to Ontology Concepts and Modeling. URL: <https://boxesandarrows.com/introduction-to-ontology-concepts-and-modeling>(accessed 11 October 2023).
4. Protégé. URL: <http://protege.stanford.edu> (accessed 12 October 2023).

DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: WORLD EXPERIENCE AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN UKRAINE

Zhuvahina Iryna

PhD, Associate Professor

Dean of the Faculty of Engineering and Economics

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6701-7750>

Ukraine has chosen the path to European integration as the direction of its national policy, including economic.

Campos N., Coricelli F., Moretti L. (2019) note significant positive effects from EU membership. In defiance of significant differences between countries, in general, European integration has brought them high economic results, which are reflected in the growth of per capita income by at least 10%.

The results of the study by Arribas I., Bensassi S., Tortosa-Ausina E. (2020) show that the process of trade integration has intensified among the members of the European Union, while integration with non-members is progressing slowly. Therefore, from the perspective of promoting the national product on the EU markets, the approach of the European integration course is appropriate and expedient.

In order to implement this strategy, it is necessary not only to meet the convergence criteria, but also to try to meet European standards of digitalization. Therefore, the priority for Ukraine should be the formation of mechanisms that will allow it to join the Single Digital Single Market (SDM) of the European Union, the creation of which began in 2015 at the initiative of the European Commission, European Commission (2015). For Ukraine, the creation of such mechanisms means the need for investment projects in the field of digital technologies and infrastructure in three key areas of this strategy (Fig. 1).

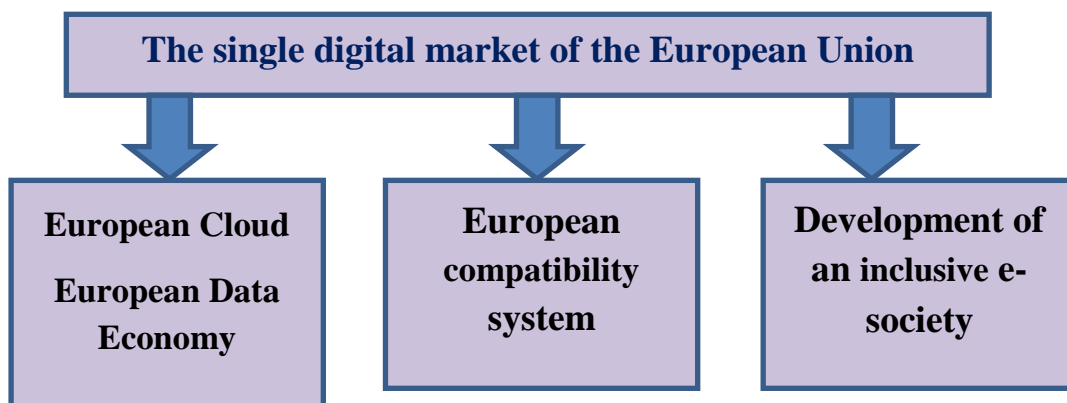


Fig.1 Key areas of investment for the formation of mechanisms for joining the single digital market of the European Union

According to the IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021 (2021), Ukraine ranks 54th. Table 1 presents data on Ukraine's place in the ranking for 5 years.

Tab. 1. *The place of Ukraine in the IMD World Digital competitiveness Ranking. Overall and factors*

Year	2017	2018	2019	2020	2021
OVERALL	60	58	60	58	54
Knowledge	45	39	40	38	37
Technology	62	61	61	59	58
Future readiness	61	61	62	61	58

Table 2 presents data on the place of some EU countries in the rankings for 2020 and 2021.

Tab.2. *The place of some EU countries in the IMD World Digital competitiveness Ranking. Overall.*

Country	2020	2021	Country	2020	2021
<i>Sweden</i>	4	3	<i>France</i>	24	24
<i>Denmark</i>	3	4	<i>Spain</i>	33	31
<i>Netherlands</i>	7	7	<i>Czech Republic</i>	35	33
<i>Finland</i>	10	11	<i>Portugal</i>	37	34
<i>Austria</i>	17	16	<i>Poland</i>	32	41
<i>Germany</i>	18	18	<i>Romania</i>	49	50

According to the IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021, Ukraine lags far behind many EU countries, but the gap with Romania is not so great. Therefore, Ukraine needs to accelerate the development of the digital economy and support its strengths and strengthen its weaknesses by implementing numerous digital transformation projects.

V. Yanovska, O. Levchenko, V. Tvoronovych, A. Bozhok (2019) note that the main initiatives and priority areas of Ukraine's development should include the digitalization of society and the economy. Digital technologies as a tool to achieve the goals of development of various sectors of the national economy should be a direction of additional investment.

Ukraine's integration into the European communication system must be accompanied and combined with the creation of Ukrainian content that will meet national economic and socio-cultural needs. It is important that all members of society are open and accessible to digital technologies, the Internet and electronic resources. An important condition in the course of European integration is the creation of digitization standards in line with international standards, including in the financial sphere, in the field of protection of Internet users' rights and cybersecurity.

References:

1. MVF pohirshyv prohnaz dlia hlobalnoi ekonomiky. Ukraina vtratyt tsohorich do 35% VVP [The IMF has down graded the outlook for the global economy. Ukraine will lose up to 35% of GDP this year]. *Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy «Ukrinform»*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3461713-mvf-pogirsiv-prognoz-dla-globalnoi-ekonomiki-ukraina-vtratit-cogoric-do-35-vvp.html> [inUkrainian].
2. Iryna Taranenko, Iryna Zhuvahina, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Honcharenko (2021) Management of the Process of E-Commerce Development in Business on the Example of the European Union. / *Journal: Estudios de Economa Aplicada* :Monograph Special Issue : Innovations in the Economy and Society of the Digital Age, Volumen:39-5 // ISSN: 1133-3197.
3. Zhuvahina, I. Matrix method for assessing investment resources of the retail trade enterprise. *Journal of Advocacy, Research and Education*. KAD International. Effiduase-Koforidua, Eastern Region, Ghana, 2021.
4. Chorna, M., Bezghinova, L., Dorokhov, O., Zhuvahina, I., Volosov, A. Efficiency of Retail Enterprises in Context of Achievement of Competitive Advantages: Ukrainian Realities / *TEM Journal* [this link is disabled](#), 2021, 10(3), p. 1072–1081.
5. Murashko, O., Havrylyuk, R., Operuk, V., Zhuvahina, I., Chornovol, A. Economic and legal aspects of EU insurance market development : *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 2021, 24(6), стр. 1–9.
6. Chorna, M., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Shynkar, S., Zhuvahina, I. Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: Methodological aspect : *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2019, 8(4), стр. 783–798.
7. Гришина Л., Филипишина Л., Жувагіна І. Управленческие аспекты использования искусственного интеллекта // *Искусственный интеллект как основа развития цифровой экономики*. 2021. С. 228.
8. Коробко Я. А., Жувагіна І. О. Глобалізація в умовах сучасних міжнародних відносин // *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій у умовах Євроінтеграційних викликів*. 2020. С. 240.
9. Жувагіна І.О. Review of the state of digitalization of the EU economy and its role in the development of national economies : *II Міжнародна науково-практична конференція «Integration of education, science and business in Modern Environment: Summer Debates»* / 3-4 серпня // Міжнародний електронний науково-практичний журнал «WayScience», 2023 ISSN 2664-4819

ДИЗАЙН ВЕБ-САЙТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Беляєв Віталій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент доцент кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Наразі в умовах гібридних загроз національній безпеці існує безпосередня загроза для життя та здоров'я громадян України в зв'язку з воєнними діями. Усі цивільні особисто зацікавлені, наскільки можливо, обмежити регулярне пересування містом та залишатися вдома. Перед війною, ті самі тенденції були зумовлені пандемією коронавірусу. Так виникає гостра необхідність адаптуватися до умов шляхом цифровізації та переходу до дистанційних форм навчання, роботи, та загалом - до взаємодії з організаціями через Інтернет.

Як відомо, однією з основних одиниць ідентичності, локації та змісту в Інтернеті є вебсайт (від англ. web - павутиння, і site - місце). З боку користувача, вебсайт являє собою сукупність гіпертекстового, медійного та інтерактивного змісту, доступного за певною електронною адресою. В сучасних реаліях, вебсайт часто є першою та головною точкою контакту організацій з клієнтами та потенційними партнерами, а в окремих випадках - ще й внутрішньою системою для співробітників.

Метою більшості вебсайтів є збільшити популярність організації серед цільової аудиторії, та сприяти взаємодії. Визначальними ж завданнями для досягнення цієї мети є, по-перше - справити на користувача позитивне враження, дати йому коректне уявлення про організацію та її культуру, а по-друге - надати вичерпну інформацію та можливості для взаємодії. Культура організації – це сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності організації, що формують ключові компетенції і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації [1]. Для розв'язання цих завдань, необхідно забезпечити якість низки критеріїв, таких як дизайн користувацького інтерфейсу (UI), користувацького досвіду (UX), наповнення контентом, реферальна політика інклюзивність.

Дизайн користувацького інтерфейсу охоплює все візуальне представлення вебсайту, та має декілька основних аспектів: кольорову гамму, типографію, форму елементів, та відступи. Кольорова гамма містить підсвідомий психологічний меседж для користувача, і репрезентує, відповідно до семіотики, такі характеристики як інноваційність, енергійність, формальність, різноманіття, надійність тощо. Типографія об'єднує шрифт,

кегель, використання напівжирного шрифту, курсиву, підкреслень та інших ефектів для тексту, вона відображує творчий характер організації - витончений і елегантний, чи простий і зрозумілий. Елементи інтерфейсу можуть мати пряму, закруглену, скошену чи фігурну форму, що є абстрактним відображенням потоку дій. Добре налаштовані відступи зменшують візуальне навантаження, надаючи бачення окремоті чи об'єднаності елементів.

Усі ці аспекти складають систему дизайну, яку для кращого представлення бренду й оригінальності створюють під замовлення. Проте для заощадження часу й коштів та перейняття позитивного досвіду, за основу беруть відомі прототипи, такі як Google Material Design - його можна бачити в усіх сервісах Google, і він має вичерпну документацію [2].

Дизайн користувацького досвіду, який часто плутають з користувацьким інтерфейсом через схожість назв, передбачає спеціальне моделювання та аналіз випадків використання, та створення відповідної архітектури вебсайту. Прикладами випадків використання є ознайомлення з організацією, замовлення товару чи послуги, та зв'язок з техпідтримкою. Архітектура ж вебсайту означає структуру й послідовність його змісту: те, які відомості, посилання та інтерактивні форми розміщуються наверху, всередині, збоку чи в кінці сторінки, а також які ланцюги й графи навігації формуються посиланнями.

Відповідно, найбільш часті або нагальні випадки використання повинні бути найбільш простими й видними, потреба в пріоритезації виникає через обмеження наповнення сторінки та самої уваги користувача. Отже те, які відомості та дії винесені наперед, говорить про основні напрямки діяльності організації, та те, які види взаємодії вона передбачає. Як показує дослідження на прикладі логістичних стартапів, вебсайти повинні розроблятися з меншою кількістю сторінок і бути зосереджені на цільових потребах клієнтів [3]. Існує багато принципів архітектури вебсайту, проте одним з найважливіших для просування є однозначно помітне й повне розміщення брендового контенту.

Наповнення контентом - на відміну від загального дизайну - це конкретний текст, зображення та відео, які підлягають стилізації, і показують об'єктивну дійсність економічного, культурного та соціально-політичного становища організації. Особливо важливим є брендовий контекст, який відображує культуру організації, такий як логотип, гасло, мета, завдання, візія, цінності, принципи і політика, історія тощо.

Клієнти потрапляють на вебсайт з цілого ряду джерел, зокрема через пошук та рекламу в соціальних мережах і пошукових системах, прямі посилання в месенджерах і на інших вебсайтах, QR-коди тощо. Культурна складова полягає в тому, якою є сторінки на які потрапляють користувачі - це цифрова аналогія того, як представники організації вітають відвідувачів: чи то активно намагаються продати свою пропозицію, чи дають відвідувачу детально ознайомитись з нею.

Інклюзивність вебсайту означає його доступність для осіб з обмеженими можливостями, і включає функції збільшення шрифту, підвищення

контрастності, екранного диктору, та альтернативні методи взаємодії з інтерфейсом. Інклюзивність є скоріше складною в розробці, проте гарно засвідчує соціальну відповідальність організації [4].

Нарешті, якісний вебсайт сприяє зацікавленості потенційних кадрів організації, та утриманню наявних. Ті ж самі галузі та принципи розробки застосовуються для взаємодії співробітників через вебсайт, формуючи комфорт та ефективність у внутрішньому цифровому середовищі.

Отже, вебсайт є ефективною платформою для передачі характеристик корпоративної культури та бренду. Незважаючи на зростаючу важливість веб-сайтів як основного засобу корпоративної комунікації, дослідження актуальних вимірів вираження корпоративної культури в Інтернеті є рідкісними. Результати таких досліджень показують, що сильніше вираження корпоративної культури на веб-сайті призводить до вищих рівнів фінансових показників [5].

Список використаних джерел:

1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В., Совершенна І.О. Теорія організації - опорний конспект лекцій. Київ 2018.
2. Damianos P. Sakas, Dimitrios P. Reklitis, et al. The influence of websites user engagement on the development of digital competitive advantage and digital brand name in logistics startups // European Research on Management and Business Economics. Volume 29, Issue 2, 2023, 100221, ISSN 2444-8834, DOI: 10.1016/j.iedeen.2023.100221
3. Ivy Knight. Material Design at I/O '23. URL: <https://material.io/blog/material-google-io23>
4. Lesa Seibert. Understanding The Importance Of Web Accessibility. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/03/20/understanding-the-importance-of-web-accessibility/?sh=3be0b8b1377f>
5. Jaywant Singh, Marcelo G. Perin. Corporate brand expressions in business-to-business companies' websites: Evidence from Brazil and India. // Industrial Marketing Management, Volume 51, 2015, Pages 59-68, ISSN 0019-8501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.05.017

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИМИ ФОНДАМИ

Будник Вікторія

к.е.н, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8936-0875>

Лукияник Руслан

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» благодійна діяльність – це добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара. В якості отримувача благодійної допомоги визначається бенефіціар (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що отримує допомогу від одного або кількох благодійників [1].

Інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління благодійними фондами та залученні коштів. Вони допомагають впоратись із великим обсягом вхідних та вихідних даних, зберігати та аналізувати інформацію про донорів та отримувачів, автоматизувати процеси збору коштів та розподілу допомоги. За допомогою сучасних інформаційних технологій можна легко відстежувати та аналізувати збори коштів, витрати та результативність благодійних проєктів, формування звітів та підтримання зворотного зв'язку. Це дозволяє фондам бути більш прозорими перед донорами та суспільством, а також ефективно планувати свою роботу та приймати обґрунтовані рішення.

Додатки та платформи для онлайн-збору коштів надають можливість залучати більше людей до благодійної діяльності та полегшують процес пожертвування. Крім того, інформаційні системи дозволяють автоматизувати звітність та забезпечувати своєчасну передачу фінансової та організаційної інформації донорам та регуляторам. Залучення соціальних мереж має важливу роль у просуванні ідей та процесі ознайомлення з видами діяльності та основними напрямками допомоги благодійних фондів, анонсуванні нових чи існуючих проєктів, забезпеченні прозорості звітності щодо виконання робіт, а також як зв'язок як з донорами та спонсорами, так і збір заявок на отримання допомоги кінцевим бенефіціарам.

В Україні широко використовують відомі міжнародні краудфандингові платформи для залучення коштів, такі як GoFundMe, Patreon, Спільнокошт, Meeting.me та Українська біржа благодійності [4]. Крім краудфандингових платформ, загальною практикою є партнерство з банківським сектором, який в своїх мобільних застосунках або онлайн-банкінг інструментах надає можливість підтримки приватних фондів без використання посередництва платіжних систем або додаткових інформаційних платформ, які можуть містити довідкові дані та реквізити фондів, що скорочує шлях від донора до фонду.

Популярною практикою останнім часом у благодійних фондів, через видимий спад активності в наповненні фондів фінансовим забезпеченням

населенням, є використання краудфандинг методу збору коштів через залучення інфлюенсерів та блогерів. Мотивація до залучення коштів відбувається шляхом розіграшу цінних призів серед учасників, що роблять внески від мінімально умовної суми, яка окреслює умовний шанс на отримання таких заохочень як автомобіль, смартфон або більш вузько спеціалізовані цінні призи залежно від тематики блогу чи каналу, який просувається в соціальних мережах (таких як youtube, instagram, facebook чи telegram-канали). Також цей метод дозволяє залучати кошти від широкої аудиторії за допомогою інтернет-платформ, таких як Kickstarter або Indiegogo [5]. Учасники краудфандингу можуть отримати різні переваги або підтримати проєкт, який їм сподобається.

Для підтримки відносин зі спонсорами та донорами можна виділити використання CRM систем, які надають фондам здатність вести базу даних про спонсорів, збирати та аналізувати інформацію про них, а також планувати та виконувати стратегічні поштовхи, планувати і реалізовувати мотиваційні інструменти залучення коштів.

Багато благодійних фондів використовують ендаумент-фонди для збереження та інвестування своїх активів. Ендаумент-фонди як некомерційний інструмент є окремими фінансовими сутностями, які призначені для генерації доходу, щоб підтримувати фонд у тривалості. Ці кошти інвестуються у різні активи, такі як акції, облігації, нерухомість та інші фінансові інструменти. Прибуток, отриманий від інвестицій ендаунмент-фонду, використовується для фінансування благодійних проєктів та програм, які підтримує благодійний фонд. Для ведення обліку активів, виконання аналізу ринку, розрахунків ризиків та оптимізації портфеля використовують системи управління капіталом [3].

Однак через можливий брак фінансування благодійні фонди можуть мати обмежений бюджет, що ускладнює їх можливість інвестувати в сучасні інформаційні технології, оскільки основними місіями діяльності благодійних організацій є допомога соціально незахищеним верствам населення, а не вдосконалення власної інфраструктури. В деяких випадках працівники благодійних фондів можуть не мати достатньої підготовки або обізнаності щодо використання сучасних інформаційних технологій, що ускладнює їхню ефективну роботу та впровадження нових ініціатив. Застосування інформаційних технологій може підвищити ризик витоку, крадіжки або зламу конфіденційних даних благодійних фондів, що може вразити їхню діяльність та довіру громадськості. Благодійні фонди можуть використовувати різні інформаційні системи та платформи, через це можуть виникати проблеми зі збереженням, обміном та аналізом даних через відсутність стандартів та сумісності.

Загалом використання інформаційних технологій сприяє збільшенню можливостей як для залучення коштів, так і для їх розподілу та забезпечення прозорості діяльності благодійних фондів.

Список використаних джерел:

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення 10.11.2023)
2. Горват Т. Ю. Фандрайзинг як інструмент залучення ресурсів на користь релігійних організацій. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 41-45. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-06).
3. Що таке «ендавмент». Фонд розвитку інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <http://iirfund.org/about/endowment>. (дата звернення 08.11.2023)
4. Як Українські краудфандингові платформи допомагають військовим, волонтерам і не лише їм. URL: <https://cedem.org.ua/news/kraudfandyngovi-platformy/> (дата звернення 08.11.2023)
5. Куделя В. Перевірені ресурси для збору допомоги Україні за кордоном: краудфандингові платформи, організації та фонди. URL: <https://cs.detector.media/law-and-money/texts/184814/2022-05-07-perevireni-resursy-dlya-zboru-dopomogy-ukraini-za-kordonom-kraudfandyngovi-platformy-organizatsii-ta-fondy/> (дата звернення 11.11.2023)

**РОЗВИТОК СИСТЕМ КОНТРОЛІНГУ НА ТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Войченко Тетяна

к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри природничо-математичних та інженерно-технічних дисциплін

Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0109-4622>

Радченко Олена

доцент НАУ, старший викладач кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2387-2907>

Діяльність промислових підприємств транспортної галузі пов'язана з потребою у постійному координуванні всіх складових виробничого процесу. Для підвищення ефективності виконання ключових бізнес-процесів, забезпечення контролю показників діяльності та достовірності інформації, що надходить керівнику, потрібне використання сучасних систем автоматизації. У процесі діяльності підприємства транспортної галузі важливу роль відіграє система взаємодії його структурних підрозділів, яка потребує доповнення до інформаційної складової. Стійкий розвиток компанії в ринкових умовах визначається якістю управлінських рішень, що приймаються. Їх ефективність

багато в чому обумовлена наявністю своєчасної та достовірної інформації для використання її в рамках системи підтримки. Сучасні інформаційні технології дають можливість раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства, відкриваючи цим можливості для ефективнішого господарювання. Для використання інформації як цілісної складової, що відображає об'єктивні процеси, що протікають на підприємстві, потрібна її акумуляція, узагальнення, систематизація. Опрацювання інформаційно-аналітичної складової суттєво підвищує можливості контролінгу як системи підготовки до прийняття рішень для розвитку підприємства [1, с. 140]. У зв'язку з цим, контролінг здійснює функцію, яка передбачає комплексний розгляд зовнішніх та внутрішніх факторів.

Аналіз поточного стану справ та перспектив розвитку підприємства з урахуванням невизначеності в умовах динамічно змінної макроекономічної ситуації в Україні та світовому просторі, конкуренція, зміни у правовому полі управління, недостатньо ефективні без формування сучасної інформаційної системи в рамках системи контролінгу. Серед переваг системи контролінгу варто відзначити консолідацію інформації для підготовки стратегічних рішень та операційної діяльності, у тому числі збирання та узагальнення інформації про фактори зовнішнього оточення різних рівнів впливу. Інформатизація системи контролінгу - це система методичної, інструментальної, технологічної та технічної підтримки вирішення завдань на користь підприємства з метою підготовки, реалізації, моніторингу, контролю та коригування управлінських рішень для досягнення сталого розвитку в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Конкретизуючи рамки розгляду проблеми створення інформаційної системи у процесі побудови системи контролінгу на транспортному підприємстві, слід зазначити, що на даний час ринок програмного забезпечення для потреб ведення бізнесу пропонує багато альтернативних варіантів.

Необхідний загальний підхід, стратегія, що об'єднує всі складові у процесі побудови сучасної системи управління підприємством, на основі застосування процесного підходу та запровадження ERP-системи. ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) - стратегія організації з інтеграції виробництва та операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, яка орієнтується на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних та процесів для всіх сфер діяльності підприємства [2, с. 52]. ERP-система виступає як конкретний програмний пакет, який реалізує стратегію ERP, забезпечує комплексне управління ключовими аспектами фінансової, виробничої та комерційної діяльності підприємства, охоплюючи сфери виробництва, планування, фінансового та бухгалтерського обліку, матеріально-технічного постачання, управління людськими ресурсами, збуту, управління запасами та надання послуг. Основна цінність ERP-систем полягає у здатності інтеграції складових

елементів виробництва в єдину цілісну систему шляхом створення прозорого інформаційного простору, в якому формується вся необхідна керівництву та співробітникам підприємства управлінська інформація.

За досвідом робочої практики ERP-системи в підприємствах транспорту та логістики інтегруються зі спеціалізованими модулями CRM (Customer Relationship Management, управління взаємовідносинами з клієнтами), такими як Microsoft Dynamics CRM, які вбудовуються в Microsoft орієнтовану інфраструктуру та інтегруються з ERP-системами Microsoft Dynamics AX та Microsoft Dynamics NAV [3]. Таким чином, в результаті інтеграції кількох інформаційних продуктів у рамки єдиної системи може бути створений комплекс, за допомогою якого стає можливим вирішення завдань високого ступеня складності. При виборі ERP і CRM-систем варто враховувати «інтеграційні можливості» - здатність системи проводити роботу та обмін даними зі сторонніми програмами. Прикладом може бути інтеграція ERP-системи та GPS-моніторингу на транспортному підприємстві, де ERP-система може передавати планові дані з дорожнього листа [4, с. 297]. У зворотному напрямку передаються дані про фактичний маршрут руху транспорту. Зважаючи на те, що інформаційна система управління покликана вирішувати різний спектр завдань, виникають складнощі у пошуку такого інтегрованого програмного комплексу, який має можливість виконувати всі необхідні завдання. У зв'язку з цим, при розробці проєкту інформатизації підприємства необхідно визначити кінцеву мету створення єдиного інформаційного простору шляхом об'єднання сумісних між собою функціонально спеціалізованих програмних продуктів. Інформаційні системи, що існують на сьогоднішній день, мають певні проблеми, пов'язані з труднощами інтеграції даних і програм.

Таким чином, можна дійти висновку, що ERP-системи виступають у ролі своєрідних корпоративних енциклопедій автоматизованого бізнесу, переваги яких розкривають функцію контролінгу як інформаційного забезпечення керівника своєчасною, достовірною та значущою інформацією. На транспортному підприємстві найбільш очевидними результатами впровадження інформаційної системи управління стають зниження матеріальних витрат. За рахунок своєчасного планування та контролю досягається зменшення витрат палива, у свою чергу, планування закупівель запасних частин під конкретну потребу дозволяє знизити складські запаси та витрати на зберігання. Інтегрування готових програмних продуктів, реалізованих під конкретну специфіку, певний блок чи бізнес-процес, може дозволити суттєво знизити матеріальні та тимчасові витрати на розробку, впровадження та експлуатацію комплексної інформаційної системи, з одночасним підвищенням її надійності та ефективності.. У зв'язку з цим, облік потреб користувачів, закріплений у концепції інформаційної системи, здатний значно полегшити досягнення цілей підприємства щодо впровадження такої системи. Створення системи контролінгу за підтримки інформаційної системи виступають запорукою

підвищення ефективності функціонування підприємств, і дозволяють оптимізувати процеси управління розвитком.

Список використаних джерел:

1. Прохорова В.В., Баранівська С.В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 140-145. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/51132> (дата звернення: 19.10.2023).
2. Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 49–56. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/170217> (дата звернення: 19.10.2023).
3. ANT-Logistics. URL: <https://ant-logistics.com/> (дата звернення: 19.10.2023).
4. Сиротинський О.А., Сиротинська А.П., Мельник Л.В. Автоматизація логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економічні науки». 2021. Випуск 4(96). С. 295-304. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/download/ve4202123/1034> (дата звернення: 19.10.2023).

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Голуб Наталія

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, фінансів і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2238>

Людство неминуче вступає в інформаційну епоху. Фахівці вважають, що у світі розпочалося сторіччя інформатизації. Не стоїть осторонь цього процесу й наша держава, де останніми роками питанням інформатизації суспільства приділяється особлива увага. У глобальному розумінні в процесі формування самодостатнього суспільства значна роль належить інформації, освіті та формуванню практичних навичок. Адже саме вони є дієвими засобами поширення коректної інформації про кращі технології та досвід, що сприяє досягненню ефективності в масштабах суспільства.

Глобалізація, зумовлена доцентровими тенденціями світових інтеграційних процесів, покликана консолідувати планетарне співтовариство на ґрунті єдиного в глобальному масштабі економічного простору.

Загальна економічна інтеграція, усуваючи міжнаціональні бар'єри, руйнуючи міждержавні кордони, розчиняючи власне самі національно-державні утворення, об'єктивно покликана трансформувати ці утворення в єдину, цілісну, неподільну міжнаціональну спільність – глобальний соціомоноліт – з єдиним наднаціональним центром координації, управління, контролю.

Економічна глобалізація означає збільшення взаємозалежності національних економік усього світу, зумовлене швидким зростанням руху через кордони товарів, послуг, технології та капіталу [3]. Тоді як глобалізація бізнесу зосереджена навколо зменшення регуляції міжнародної торгівлі й тарифів, податків та інших перешкод глобальній торгівлі, економічна глобалізація є процесом збільшення економічної інтеграції між країнами, що веде до формування глобального або світового ринку [4]. Залежно від парадигми економічну глобалізацію можна розглядати і як позитивне, і як негативне явище.

Безперечно, це великі проблеми, які потребують негайного рішення. Але в цей же час, ми повинні, ще в зародку вирішити проблему мінусів глобалізації. Людство намагається прибрати вже результат, в той час як повинно усунути саму проблему.

Інформаційно-комунікаційні технології забезпечують та підтримують інформаційні процеси, тобто процеси пошуку, збору, передачі, збереження, накопичення, тиражування інформації та процедури доступу до неї.

Фундаментом становлення інформаційного суспільства, з одного боку, є інформація та знання, а також інформаційні технології, із другого – цілеспрямована інформаційна політика країни (уряду). Це чинники, без яких розвиток держави в умовах сучасної глобалізації світу взагалі неможливий. Зі зростанням ролі інформації з'явилася ціла низка нових понять: інформаційне суспільство, інформатизація, інформаційна індустрія, інформаційні продукти та послуги, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) тощо. Деякі з них відтворюють соціальні аспекти та проблеми, інші пов'язані безпосередньо з технічними питаннями [1].

Подальший розвиток інформаційних технологій пов'язаний, головним чином, з появою нових технічних засобів переробки інформації, які визначають рівень розвитку інформаційної технології.

Міжнародна інформатизація спрямовується на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації.

Міжнародна інформація орієнтована на інформаційне забезпечення зовнішньої та внутрішньої політики, економічного курсу країн, національної безпеки, на розвиток міжнародних зв'язків і входження держави у міжнародні організації та інституції. В кожній країні є концепція державної інформаційної політики, в якій визначаються різні аспекти інформаційного забезпечення міжнародних відносин.

Задачі, що постали перед міжнародною інституційною системою у зв'язку з новими викликами в сфері інформації і комунікації, варто сформулювати наступним чином:

- 1) визначити шляхи розвитку інформаційного суспільства та їх міжнародно-правового забезпечення;
- 2) визначити перспективні напрямки використання ІКТ та їх міжнародно-правового регулювання;
- 3) визначити шляхи забезпечення міжнародної інформаційної безпеки як проблеми, що почала набувати глобальних ознак [2].

Задачі, що постають для забезпечення міжнародної інформаційної безпеки, викликають необхідність об'єднання зусиль на кількох рівнях: боротьби із кіберзлочинністю, кібертероризмом та військовим використанням ІКТ.

При цьому на сьогодні склалось однакове усвідомлення і розуміння:

- необхідності захисту найважливіших національних інфраструктур, глобальних інформаційно-комунікаційних мереж та систем, а також цілісності накопиченої інформації;
- складності, серйозності та чисельності загроз для ІКТ, пов'язаних як з процесами природного і антропогенного характеру, так і діяльністю людини;
- неефективності традиційних стратегій (таких, як заходи, що аналогічно застосовуються в процесі контролю за озброєнням або їх стримання);
- необхідності об'єднання зусиль з метою збереження і розширення вкладу, який ІКТ вносять в забезпечення безпеки і цілісності держав;
- необхідності міжнародної взаємодії в питанні розробки стратегій зменшення ризиків для ІКТ.

Для боротьби із загрозою кіберзлочинності, яка, безумовно, зростатиме із подальшим розширенням сфери використання інформаційних технологій, надаючи всі великі можливості для протиправної діяльності як окремим злочинцям, так і злочинним угрупованням, необхідна постійна міжнародна співробітництво. Контролювати кіберзлочинність і боротися з нею на рівні окремої держави практично неможливо. Ухвалення міжнародних норм і стандартів повинне супроводжуватися внесенням змін до національного законодавства окремих держав. Координація зусиль держав необхідна для забезпечення швидкого реагування на розвиток комп'ютерних технологій і ухвалення відповідних норм.

Отже, використання інформаційно-комунікаційних технологій дасть змогу пришвидшити реалізацію поставлених цілей через скорочення часу на передавання та отримання інформації, а також зменшення паперової роботи завдяки електронним носіям інформації.

Розвиток інформаційного суспільства як визначальна тенденція сьогодення неодмінно веде до серйозних трансформацій у системі публічного управління.

Сама система публічного управління має адаптуватися до реалій інформаційного суспільства, за якого кожен громадянин може створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися інформацією та знаннями, використовувати інформаційні технології для розширення можливостей реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному і особистісному розвитку, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого публічного управління

Список використаних джерел:

1. Головачов І.А., Ніфатова О.М. Драйвери цифрової трансформації бізнесу в Україні: можливості та перешкоди. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ : КНУТД, 2021. С. 105-106. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18915/1/PIONBUG_2021_P105-106.pdf
2. Дрешпак І. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с
3. Joshi, Rakesh Mohan, (2009) International Business, Oxford University Press, New Delhi and New York ISBN0-19-568909-7.
4. Riley, T: «Year 12 Economics», p. 9. Tim Riley Publications, 2005.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Грабін Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9238-1441>

Кобушко Яна

к.е.н., доцент кафедри управління,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2057-2300>

Зіткнувшись з турбулентними викликами (пандемія, спричинена коронавірусною інфекцією COVID-19, війна Росії проти України), більшість соціально-економічних систем потребують пошуку шляхів безпечного функціонування. Від початку пандемії і до сьогодні ІКТ надавали можливість безпечної діяльності. Це підтверджується швидкістю, з якою всі організації

використовують ІТ для підтримки своєї діяльності та подальшого розвитку. Якщо припустити, що країни по всьому світу поступово повертаються до нормальної роботи після карантинних заходів, то це стосується і України. В такій ситуації війна, розпочата Росією, призвела до збільшення використання та швидкого переходу на цифрові технології для забезпечення стабільності операцій та функцій. Успішний розвиток цифрової економіки в інших частинах світу вимагає від українських компаній вивчення та впровадження цього досвіду. Українські підприємства переходять на використання цифрової економіки в управлінні бізнес-процесами, що демонструє значну операційну ефективність та результативність. Однак, оскільки такий перехід потребує значних фінансових ресурсів, більшість керівників не можуть передбачити всі аспекти переходу. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати вітчизняний та міжнародний досвід управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки.

Ефективне управління бізнес-процесами потребує постійного вдосконалення для забезпечення належної конкурентоспроможності. Більшість українських підприємств демонструють результати ефективного управління лише завдяки впровадженню безперервних інноваційних змін, у тому числі з використанням інформаційних технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств необхідно враховувати специфіку ІV промислової революції. Концепція якої характеризується набором ідей, пов'язаних з автоматизацією виробництва на основі цифрових технологій, швидкою автоматизацією праці та роботизацією всіх секторів виробництва. Таким чином, неминучий перехід від ІІІ до ІV революції, від простої цифровізації (ІІІ промислова революція) до інновацій, заснованих на поєднанні технологій (ІV промислова революція), що змусить вітчизняні підприємства переглянути свої методи ведення бізнесу [1]. Тому, крім забезпечення конкурентоспроможності, українські підприємства мають здійснювати функціонування в умовах ІV промислової революції через автоматизацію бізнес-процесів з використанням ІТ та цифровізації.

Перехід до цифрового середовища вимагає цифровізації виробничих процесів, управління виконанням робіт та якості продукції, комунікації з командами та клієнтами, логістики та доставляння, а також усіх інших процедур. Диджиталізація бізнес-процесів має на меті спростити та підвищити гнучкість процесів. Досягнення цифровізації бізнес-процесів вимагає тривалого часу, а також навичок і вміння керівництва здійснювати відповідні зміни за участю працівників та з урахуванням їхніх потреб. В умовах диджиталізації та автоматизації бізнес-процесів важливу роль відіграє управління трудовими ресурсами, оскільки число працівників скорочується. Тому важливо знайти правильний підхід до управління людськими ресурсами. Перш ніж приймати рішення про цифрову трансформацію бізнес-процесів, необхідно ретельно проаналізувати наявні бізнес-процеси, щоб зрозуміти можливості їх трансформації, і лише після цього можна буде їх оцифрувати або розробити

радикально нові бізнес-процеси на основі ІТ. Для того, щоб визначити, які підприємства та галузі можуть досягти цілей, визначених національною стратегією, слід провести мультидисциплінарний аналіз стану цифровізації бізнес-процесів та розробити карту цифрової трансформації підприємства.

Важливо розробити концепцію та план дій щодо переходу управління бізнес-процесами на цифрову економіку. Це дозволить забезпечити ефективність та поетапність цієї процедури, визначивши відповідні терміни та виконавців, розрахувавши необхідні фінансові ресурси. Кроки до цифрової трансформації є типовими для українських компаній сьогодні.

Широкі можливості програмного забезпечення дозволяють обробляти великі обсяги інформації та швидко робити висновки. Однак ефективне управління бізнес-процесами вимагає пріоритетного розвитку людського потенціалу в таких сферах, як знання, які необхідно постійно оновлювати через активізацію процесів творчого мислення. Це пов'язано з тим, що люди відіграють центральну роль у процесах прийняття рішень, які складають основу управління. Всі можливості цифрових інформаційних технологій можуть бути використані лише для підвищення якості та швидкості обробки інформації. Вторинна роль таких технологій в управлінні бізнес-процесами визначає аналогічну позицію людських цифрових навичок.

Загалом українські компанії зацікавлені інвестувати в розвиток цифрової економіки. Інвестуючи, перш за все, необхідно забезпечити задоволення потреб клієнтів, щоб можна було передбачити подальший розвиток цифрової економіки. У сучасних умовах цифрові технології трансформують та адаптують різні сфери бізнес-процесів. Використання сучасного програмного забезпечення, штучного інтелекту, великих даних, мобільних та хмарних технологій, блокчейну та Інтернету речей революціонізує управління бізнесом. Важливим інструментом диджиталізації є розвиток бухгалтерського обліку для створення інтегрованих інформаційних систем з елементами контролю в системах управління підприємством. Взаємодія інформації в електронному вигляді необхідна як на рівні підприємства, так і в національній економіці. Сучасним трендом цифрової економіки є впровадження ІТ у бізнес-процеси підприємств для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування на ринку [2].

Розвиток цифрових інструментів у сучасній економіці гарантує функціонування електронної комерції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечуючи швидкість та простір у турбулентних ситуаціях. Встановлено, що розвиток цифрових інструментів в економіці обмежений через брак досліджень щодо їх використання, а тому знання та навички, пов'язані з їх застосуванням, є дуже важливими. Цифровізація є одним з найважливіших факторів розвитку підприємств і передбачає не лише використання ІТ, а й зміни в управлінні. В результаті трансформується певний зміст, що впливає як на окремі бізнес-одиниці, так і на загальну систему управління компанією.

Цифрова трансформація вимагає значних змін у бізнесі та економічному середовищі і має бути спрямована на моніторинг глобальних цифрових трендів, можливостей впровадження інноваційних цифрових технологій, а також моніторинг та оцінку стабільності управління компанією [3]. Тому Уряди держав-партнерів мають створити умови для підтримки повоєнного економічного розвитку України. А дослідження і аналіз сучасного стану воєнної економіки та пропозиції заходів щодо повоєнного економічного розвитку України є надзвичайно актуальними та своєчасними. Загалом, для успішної адаптації цифрової економіки в Україні важливим є вивчення світових тенденцій розвитку цифрової економіки.

Нові цифрові тенденції, такі як хмарні обчислення, мобільні веб-сервіси, інтелектуальні мережі та соціальні медіа, докорінно змінюють світ бізнесу, трансформуючи спосіб роботи, межі та обов'язки. Запропоновано модель взаємодії держави, бізнесу та суспільства, яка приведе до економічного зростання, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності через розвиток цифрової економіки. Дослідження національних особливостей управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки свідчать про позитивну тенденцію адаптації українських підприємств. Аналіз використання цифрових технологій українськими компаніями показує, що найбільші інвестиції здійснюються у сфері взаємодії з клієнтами, аналізу даних, управління співробітниками та бізнес-процесами, автоматизації та закриття ланцюгів постачання, кібербезпеки та робототехніки.

Список використаних джерел:

1. Tkachenko I.C., Sharko V.V. Competitiveness of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2022. Vol. 1. Pp. 43-48.
2. Koroliuk T., Mazurenok O. Digitization of enterprise activities: trends, digital accounting, prospects. *Galician Economic Bulletin*. 2021. Vol. 3 (70). Pp. 59-70.
3. Mykolyuk O.A., Bobrovnyk V.M. Enterprise management in the conditions of digitalization of the economy. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2021. Vol. 4. Pp. 142-146.

ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ В РАМКАХ ПЛАНУ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Жувагіна Ірина

Декан Інженерно-економічного факультету
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6701-7750>

Науменко Марина

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

Науменко Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

У рамках плану відбудови України United 24 до 2025 року урядовці пропонують залучити і витратити на напрям диджиталізації 69,2 млрд грн.

Над планом відбудови України, який уряд представив у швейцарському Лугано, Кабмін та ОП працювали останні два місяці. Це набір документів, які описують майже всі ключові сфери та галузі української економіки. Орієнтовна вартість його втілення – \$750 млрд до 2032 року. [1]

План базується на 15 основних «національних програмах», які відібрали як пріоритетні члени Нацради відновлення, що працювали у 24 робочих групах. Ідеї кожної з 24 груп також викладено публічно – в окремих документах.

Робоча група «Диджиталізація», в якій працювало понад 30 людей, підготувала документ з переліком проєктів, цілей та обсягів фінансування. [2]

Він розділений на дев'ять напрямів та три часові етапи:

- задачі воєнного часу на 2022 рік;
- відновлення у 2023–2025 роках;
- модернізація у 2026–2032 роках.

До 2025 року на всю диджиталізацію автори заклали 69,2 млрд грн. Фінансування переважно мають забезпечити західні партнери, хоча частина отримає і гроші з бюджету. На що їх витратять?

На напрям припадає половина усіх грошей, закладених на проєктидиджиталізації. Основне завдання – наростити частку ІТ-послуг у ВВП країни з 2,7% в 2021-му до 10% у 2025 році. Це планують робити через інвестиції в стартапи, освітні програми, залучення іноземних компаній і професіоналів у країну. Так «Дія.Сіті» має за три роки збільшитися до 2000 резидентів (наразі 271), кількість стартапів, зареєстрованих в Україні, – до 4000.

Найдорожчі проєкти [4]:

– 15 млрд грн на Matchinggrants. З 2023-го по 2025 рік урядовці планують витратити по 5 млрд грн щорічно, щоб подвоювати інвестиції, які стартапи залучили у венчурних фондів. Успіхом вважатимуть мінімум 10 профінансованих стартапів. Гроші – як від західних донорів, так і з бюджету.

– 15 млрд грн на «Полігон світових ідей». Так само по 5 млрд з 2023-го по 2025 рік планують витратити на залучення в Україну «найамбітніших світових проєктів» та їх держпідтримку. За гроші, які нададуть виключно західні донори, планують «підготувати умови для реалізації принаймні однієї ініціативи».

– €100 млн на венчурний фонд DISC Capital. Фонд має інвестувати гроші, які нададуть західні донори, протягом 2023–2028 років у 1500 стартапів на різних стадіях.

Цифрова інфраструктура 17,8 млрд грн [5]

Основна мета – відновити зруйновану інфраструктуру телеком-провайдерів і покращити проникнення інтернету. Так, до 2025 року 95% населення повинні мати доступ до мобільного інтернету зі швидкістю не нижче 2 Мбіт/с.

Найдорожчі проєкти: 10,4 млрд грн на державні гарантії для відновлення телеком-мереж.

Протягом 2022–2023 років мають відновити зруйновану телеком-інфраструктуру, витративши з держбюджету та Фонду відновлення 5,4 млрд грн та 5 млрд грн відповідно.

– 4,5 млрд грн на держпрограму, яка дозволить до 2025 року покрити 70% залізничних шляхів та 95% населення мобільним інтернетом. Фінансуватимуть її в межах державно-приватного партнерства та за допомогою західних донорів.

Розвиток мережі ЦНАП - 8,3 млрд грн [6].

8,3 млрд грн автори планують вкласти у відновлення та розбудову мережі центрів надання адміністративних послуг, які в документі називають центрами «Дія». В планах також оновлення ПЗ, система моніторингу оцінки якості, окрема вебплатформа [7].

Планується близько 4,1 млрд грн на відновлення зруйнованих і відкриття нових центрів. Фінансуватимуть з держбюджету, приватних компаній та західних донорів протягом 2023–2025 років. 4,1 млрд грн – субвенція з державного місцевим бюджетам на розвиток ЦНАП.

Державні інформаційні ресурси у хмарних технологіях - 5,49 млрд грн

У 2023 році планується розроблення стратегії розвитку хмарної інфраструктури і до 2025 року перенесення у хмару 30% державних інформаційних ресурсів. У цьому ж розділі планують вирішувати питання кібербезпеки.

Найдорожчий проєкт

– 1,75 млрд на створення до 2025 року мережі з мінімум семи центрів управління кібербезпекою. Вони відповідатимуть за моніторинг і реагування кіберзагроз у галузях енергетики, транспорту, медіа тощо. Фінансувати пропонують виключно на гроші західних партнерів.

Розвиток публічних електронних реєстрів - 2,33 млрд грн

Мета напряму – впорядкувати дані в державних електронних реєстрах, створити Реєстр публічних електронних реєстрів.

На найдорожчий проєкт 1,92 млрд грн. планують виділити на підготовку та проведення до 2025 року пробного всеукраїнського перепису населення «з використанням національних електронних інформаційних ресурсів» [8].

На чотири інших напрями припадає 1,3 млрд грн – 2% від загального бюджету на диджиталізацію. Серед іншого їх хочуть витратити на запровадження штучного інтелекту для надання публічних послуг чи створення електронного архіву.

Відтак, принциповим рішенням нової економічної політики стане тотальна модернізація інфраструктури після війни, а не просто відновлення зруйнованої застарілої інфраструктури. «Розвиток» більше не може бути визначальним терміном для вектору української економіки. Україна потребує модернізації, інноваційного і – на десятиріччя – експоненційного економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Iryna Taranenko, Iryna Zhuvahina, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Honcharenko (2021). Management of the Process of E-Commerce Development in Business on the Example of the European Union :monograph / *Journal : Estudios de Economa Aplicada*, Volumen : 39-5 // ISSN: 1133-3197.
2. Жувагіна І.О., Науменко В., Науменко М. THE STATE OF DIGITALIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY ON THE PATH TO EUROPEAN INTEGRATION : *XIV Міжнародна науково-технічна конференція «Інновації в суднобудуванні та океанотехніці»* / 20-21 вересня, Миколаїв, НУК, 2023.
3. Maryna Chorna, Lyubov Bezghinova, Oleksandr Dorokhov, Iryna Zhuvahina, Anatoly Volosov. Efficiency of Retail Enterprises in Context of Achievement of Competitive Advantages: Ukrainian Realities :*TEM Journal*. Volume 10, Issue 3, Pages 1072-1081, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM103-10, August 2021.
4. Жувагіна І.О. The state of digitalization of Ukraine's economy of the path to European integration / *XIV міжнародна науково-технічна конференція «Інновації в суднобудуванні та океанотехніці»*. Миколаїв, 2023.
5. Murashko, O., Havrylyuk, R., Operuk, V., Iryna Zhuvahina..Chornovol, A., Andriyenko, M. ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF EU INSURANCE MARKET DEVELOPMENT : *Journal of Management Information and Decision Sciences* this link is disabled "WSEAS Transactions on Business and Economics" /

World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS) Press (Greece), 2021, 24(6), p. 1–9.

6. Жувагіна І.О. Review of the state of digitalization of the EU economy and its role in the development of national economies / II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «*Global Society in Formation of New Security System and World Order*» / 27-28 липня 2023 року.

7. Жувагіна І.О., Флакей М.Д. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України / VI Міжнародна науково-практична конф. «*Progressive research in the modern world*» // 2-4 березня 2023р. Науково-видавничий центр «*Sci-conf.com.ua*», BoScience Publisher. США, Бостон. ISBN 978-1-73981-125-9.

8. Жувагіна І.О. Соціальні детермінанти цифровізації економіки: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “*The world of science and innovation*” / 10-12 березня 2021 року. м. Лондон, Великобританія. С. 309-321.

ПІДХОДИ ДО ГАРАНТІЙ БЕЗПЕКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Завгородній Валерій

д.т.н., професор, завідувач кафедри інформаційних технологій
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID:0000-0002-8347-7183

Березінський Юрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-7745-0080

Загальновідомі криптографічні методи часто використовуються у якості інструментів для вирішення практично важливих завдань. В даний час в реальних комп'ютерних системах, що потребують захисту від гібридних викликів і загроз, використовується багатоможливостей криптографії. Криптографічні алгоритми не просто надають нові можливості користувачеві, вони здатні забезпечувати надійність значно вищу, ніж традиційні механізми та підвищують здатність протидіяти гібридним загрозам.

У багатьох країнах люди оплачують покупки за допомогою електронних карток, купують найрізноманітніші товари в Інтернет-магазинах. Відомості про покупки накопичуються у магазинах та банках, що призводить до порушення анонімності процесу покупки, тобто інформація про покупки будь-якої людини може стати відомою третім особам та використовуватись проти неї.

Тому виникла ідея розробити такі схеми електронних платежів, які зберігали б анонімність покупця тією самою мірою, що і при розрахунку

готівкою. Такі протоколи називаються електронними грошима, що підкреслює їх основну властивість – забезпечувати той же ступінь анонімності, що і звичайні гроші. Описана схема була запропонована Д. Чаумом[1].

Розглянемо дві погані схеми, а потім хорошу, щоб було легше зрозуміти суть методу. Спочатку дамо більш точну постановку завдання. Є три учасники: банк, покупець та магазин. Покупець та магазин мають відповідні рахунки у банку, і покупець хоче купити товар у магазині. Купівля здійснюється у вигляді триступеневого процесу:

- 1) покупець знімає необхідну суму зі свого рахунку у банку;
- 2) покупець «пересилає» гроші в магазин;
- 3) магазин повідомляє про це у банк, відповідна сума грошей зараховується на рахунок магазину, а покупець забирає товар.

Мета – вибрати таку надійну схему, щоб банк не знав, хто купив товар, тобто було збережено анонімність звичайних грошей.

Опишемо першу погану схему (вона базується на *RSA*). Банк має таку інформацію: секретні числа p , q , d та відкриті e , n . Припустимо, покупець вирішив витратити деяку заздалегідь обумовлену з банком суму. Спочатку розглянемо випадок, коли може використовуватися «банкнота» тільки одного номіналу скажімо, 100 грн. Покупець надсилає в банк число x , яке буде номером банкноти (зазвичай це число у діапазоні $(2, n - 1)$). Банк обчислює число

$$s \equiv x^d \pmod{n}$$

та формує банкноту (x, s) , яку повертає покупцю, попередньо зменшивши його рахунок на 100 грн. Параметр s у банкноті – це підпис банку. Ніхто неспроможний підробити підпис, оскільки число d секретне.

Покупець пред'являє банкноту (x, s) у магазині, щоб купити товар. Магазин надсилає цю банкноту до банку для перевірки. Насамперед банк перевіряє правильність підпису. Крім цього, банк зберігає всі номери банкнот, що повернулися до нього, і перевіряє, чи немає числа x у цьому списку. Якщо x є у списку, то платіж не приймається (спроба використати банкноту повторно), і банк повідомляє про це магазин. Якщо всі перевірки пройшли успішно, то банк додає 100 грн. на рахунок магазину, а магазин відпускає товар покупцю.

Недолік цієї схеми – відсутність анонімності. Банк, атакож всі, хто має доступ до відкритих ліній зв'язку, можуть запам'ятати, якому покупцю відповідає число x , і цим з'ясувати, хто купив товар.

Розглянемо другу погану схему, яка забезпечує анонімність. Ця схема базується на так званому «сліпому» підписі.

Знову покупець хоче купити товар. Він генерує число x , яке тепер не надсилатиметься до банку. Потім він генерує випадкове число r , взаємно просте з n і обчислює число

$$g \equiv (xr^e) \pmod{n}.$$

Число g покупець відправляє до банку. Банк обчислює число

$$s' \equiv g^d \pmod{n}$$

і відправляє s назад покупцю (не забувши при цьому зняти 100 грн. з його рахунку). Покупець обчислює

$$s \equiv (s' r^{-1}) \pmod{n},$$

тобто отриманий підпис банку до x , але самого числа x ні банк, ні хтось інший не бачив. Обчислення s називається «сліпим підписом», так як реальне повідомлення x підписувач не бачить і дізнатися не може. Таким чином, покупець має число x , яке нікому не відоме і ніколи не передавалося каналами зв'язку. Покупець формує банкноту (x, s) і діє так само, як у першій поганій схемі. Але тепер ніхто не знає, кому належить ця банкнота, тобто вона стала анонімною, як звичайна паперова банкнота. Дії магазину та банку після пред'явлення покупцем банкноти (x, s) нічим не відрізняються від дій, описаних у першій схемі.

Чому ж ця схема погана? Вона має недолік: можна сфабрикувати фальшиву банкноту, якщо відомі хоча б дві справжні. Робиться це так. Нехай зловмисник (чи то покупець чи магазин) має дві справжні банкноти – (x_1, s_1) та (x_2, s_2) . Тоді він легко зможе виготовити фальшиву банкноту (x_3, s_3) , обчисливши числа

$$x_3 \equiv (x_1 x_2) \pmod{n};$$

$$s_3 \equiv (s_1 s_2) \pmod{n}.$$

Справді,

$$x_3^d \equiv (x_1 x_2)^d \pmod{n} \equiv (x_1^d x_2^d) \pmod{n} \equiv (s_1 s_2) \pmod{n} \equiv s_3,$$

тобто s_3 є правильним підписом для x_3 , і банк не має жодних підстав, щоб не прийняти цю фальшиву банкноту (він просто не зможе відрізнити її від справжньої). Це так звана мультиплікативна властивість системи *RSA*.

Опишемо, нарешті, хорошу схему, у якій усунуто всі недоліки перших двох. В одному варіанті такої схеми використовується деяка одностороння функція $F(x)$. Функція F не секретна і відома всім (покупцеві, банку та магазину).

Банкнота тепер визначається як пара чисел (x, s_F) , де

$$s_F \equiv [F(x)]^d \pmod{n},$$

тобто підписується не x , а значення $F(x)$.

Покупець генерує x (нікому не показуючи), обчислює $F(x)$, підписує у банку з допомогою «сліпого» підпису число $F(x)$ і формує банкноту (x, s_F) . Ця банкнота має всі хороші властивості, як і в другій схемі, в той же час підробити таку банкноту неможливо, оскільки неможливо обчислити зворотну функцію. Для перевірки підпису (тобто справжності банкноти) потрібно обчислити $F(x)$ і переконатися, що

$$s_F^e \pmod{n} \equiv F(x).$$

Зауважимо, що при виборі односторонньої функції слід виявляти обережність. Наприклад, функція $F(x) \equiv a^2 \pmod{n}$ не годиться для протоколу, що розглядається. На практиці в якості $F(x)$ зазвичай використовуються

криптографічні хеш-функції. Всі інші дії магазину та банку залишаються такими ж, як і в раніше описаних схемах.

Є ще один, більш простий спосіб боротьби з мультиплікативним властивістю системи *RSA*– внесення надмірності в повідомлення[2]. Припустимо, що довжина модуля n – 1024 біта. Такою самою може бути і довжина числа x . Будемо записувати номер банкноти (вибирається випадково) тільки в молодші 512 біт x , а в старші 512 біт x запишемо деяке фіксоване число. Це фіксоване число може нести корисну інформацію, таку як номінал банкноти та найменування банку. Тепер банк при пред'явленні йому банкноти обов'язково перевірятиме наявність фіксованого заголовка в параметрі x і відкидатиме банкноту у разі його відсутності. Імовірність того, що при перемноженні двох чисел за модулем n результат збігається з ними в 512 бітах, зневажливо мала. Тож отримати фальшиву банкноту за формулою не вдасться.

Список використаних джерел:

1. Chaum D. (1983). Blind signatures for untraceable payments. *Advances in Cryptology. Proceedings of Crypto 82*. Editors: D. Chaum, R. L. Rivest, A. T. Sherman. New York: Springer Science.
2. Грицюк, П. Ю., Грицюк, Ю. І. (2013). Електронні гроші–нове досягнення криптографії та інформаційних технологій. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23(1), 339-347.

ПРОТИДІЯ ГІБРИДНИМ АТАКАМ НА ЕЛЕКТРОННИЙ ЦИФРОВИЙ ПІДПИС

Завгородня Ганна

к.т.н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID:0000-0001-8523-1761

Березінська Ірина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ORCID:0009-0006-3224-1505

Питання гібридних атак на електронний цифровий підпис (ЕЦП) залишається вкрай актуальним у світі швидкого розвитку технологій та зростання кількості цифрових транзакцій. З поглибленням диджиталізації та переходом до електронних форматів документів і транзакцій, використання цифрових підписів стає надзвичайно важливим. Атаки на ЕЦП мають потенційно серйозні наслідки для безпеки та довіри, тому ЕЦП потребує захисту від гібридних викликів і загроз, а це вимагає вироблення чітких механізмів їх ідентифікації та протидії [1].

Гібридні атаки на електронний цифровий підпис можуть мати різні цілі, і їх обрана стратегія може залежати від конкретної ситуації та цілей, які переслідує атакуючий. Найбільш характерними є такі цілі атак на ЕЦП:

Підробка підписів: Атакуючий може намагатися створити фальшивий цифровий підпис для документа чи повідомлення, щоб зробити його валідним і недоступним для виявлення.

Відмова від послуг (DoS): Атаки можуть бути спрямовані на перевантаження системи підпису, щоб призвести до відмови в обслуговуванні. Наприклад, масовані запити на генерацію цифрових підписів можуть спричинити перевантаження серверів.

Витік конфіденційної інформації: Атакуючий може намагатися отримати доступ до приватних ключів, які використовуються для генерації цифрових підписів, щоб здійснювати підробку безпеки.

Порушення цілісності даних: Зміна вже підписаних даних атакуючим може призвести до порушення цілісності і довіри до підписаних документів.

Атаки на довіру: Атакуючі можуть намагатися використовувати вразливості у процесі генерації або перевірки цифрових підписів, щоб підробити довіру до системи.

Мета гібридних атак полягає в тому, щоб обійти чи порушити безпеку цифрового підпису, зазвичай з метою вигоди, навіть якщо це може вплинути на конфіденційність, цілісність та автентичність даних. Захист від таких атак вимагає комплексного підходу до безпеки, включаючи використання сильних алгоритмів підпису, безпеки ключів, контролю доступу та аудиту дій.

Найнебезпечнішою загрозою є адаптивна атака, побудована на вибраних повідомленнях. При оцінці стійкості алгоритмів електронного цифрового підпису, наша увага фокусується на ретельному аналізі цієї форми атаки.

Сучасні алгоритми генерації та застосування ЕЦП мінімізують ймовірність для криптоаналітиків отримати доступ до закритого ключа через високу обчислювальну складність завдань, на яких ґрунтується ЕЦП [2]. Особливу увагу звертаємо на ймовірність колізій.

Враховуючи розповсюджене використання хеш-функцій у багатьох схемах ЕЦП, розглянемо виявлення колізій першого та другого роду для алгоритму підпису. Колізія першого роду асоціюється з екзистенційною підробкою, тоді як колізія другого роду пов'язана із вибірковою підробкою.

Фальсифікація документа (колізія першого роду) включає в себе підбір криптоаналітиком документа M' , який відповідає даному підпису. Проте, у більшості випадків можливо мати лише один такий документ. Цей документ M є оригінальним та служить основою для створення конкретного ЕЦП.

Причина такої унікальності полягає в декількох аспектах. По-перше, документ має структурований та логічно зв'язаний текст. По-друге, текст документа відповідає визначеному формату. Це означає, що для випадкового набору байт (M'), щоб відбулася колізія з хешем оригінального документа (M), повинні виконатися три умови:

1. Випадковий документ відповідає складно структурованому формату документа.

2. Випадковий документ є текстом, оформленим у встановленому форматі.

3. Текст документа M' є осмисленим та грамотним (за визначенням).

Ймовірність виникнення такої колізії вельми мала.

Отримання двох документів із однаковим підписом (колізія другого роду) визначається вищою ймовірністю порівняно з ймовірністю виникнення колізії першого роду. У цьому випадку зловмисник створює два документи (M та M') із однаковим ЕЦП, а пізніше, в потрібний момент, замінює один документ іншим. Використання криптостійкої хеш-функції робить таку атаку обчислювально складною. Проте ці загрози можуть мати своє втілення через слабкості конкретних алгоритмів хешування, підпису або помилок у їх реалізації.

Отже, захист від гібридних атак на електронний цифровий підпис залишається важливим завданням для забезпечення безпеки електронних комунікацій та транзакцій у контексті попередження та протидії гібридним загрозам.

Список використаних джерел:

1. HybridCoE: Hybrid threats as a concept. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon>

2. Goldwasser Sh., Micali S., Rivest R. A digital signature scheme secure against adaptive chosen-message attacks // SIAM Journal on Computing. 1988. No. 17 (2). P. 281–308.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ІКТ) В ШИРОКИХ СПЕКТРАХ АСПЕКТІВ І СФЕР

Крамар Маргарита

викладач 10 тарифного розряду,

Дитяча Школа Мистецтв 2, м. Миколаїв, Україна.

Глобалізація та інформаційно-комунікативні технології є двома ключовими тенденціями сучасного світу. Глобальна взаємодія і обмін інформацією відіграють значущу роль у розвитку суспільства, економіки, політики, культури та інших сферах життя. Проте, вони також породжують ряд викликів і проблем, таких як приватність даних, кібербезпека, нерівність у доступі до технологій, культурна асиметрія тощо.

Використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) охоплює широкий спектр аспектів і сфер. Ось деякі з найважливіших аспектів використання ІКТ:

1. Економіка і бізнес: ІКТ дозволяють підприємствам автоматизувати процеси, покращити управління, робити аналітику даних та впливають на глобальну торгівлю.

2. Освіта: ІКТ використовуються в навчальних закладах для забезпечення доступу до знань, відкривають можливості для дистанційного навчання.

3. Медицина: Електронні медичні записи, телемедицина і інші технології полегшують діагностику та лікування хвороб.

4. Спілкування і соціальні мережі: ІКТ дозволяють людям спілкуватися, обмінюватися інформацією, створювати віртуальні спільноти.

5. Культура і розваги: Вони змінили культурний ландшафт, спосіб перегляду фільмів, читання книг, слухання музики та інші види розваг.

Це лише декілька прикладів, і використання ІКТ впливає на практично всі аспекти сучасного життя.

Вплив глобалізації на суспільства та економіки:

1. Економічний розвиток: Глобалізація сприяє зростанню економік завдяки підвищенню торгівлі та доступу до іноземних ринків.

2. Культурний обмін: Вона призводить до зближення культур та взаємного впливу, але також може призвести до культурної асиміляції.

3. Соціальні виклики: Глобалізація викликає питання щодо нерівності, прав працівників та екологічних проблем.

4. Політичні зміни: Міжнародні організації та глобальні проблеми вимагають нового підходу до політики та управління.

5. Технологічні досягнення: Розвиток ІКТ допомагає покращувати якість життя та створювати нові можливості, але також створює виклики в області приватності та кібербезпеки.

Загальний вплив глобалізації на суспільства та економіки дуже складний, і він має і позитивні, і негативні аспекти. Глобалізація є ключовим явищем у світовому розвитку, яке потребує уважного вивчення та управління.

ІКТ мають величезну важливість у сучасному світі:

1. Економіка: Вони сприяють автоматизації підприємств, покращенню продуктивності і конкурентоспроможності, створюють нові галузі бізнесу.

2. Освіта: ІКТ стали невід'ємною частиною освіти, допомагаючи учням та студентам отримувати доступ до знань.

3. Медицина: Вони полегшують діагностику та лікування хвороб, а також сприяють розробці нових методів лікування.

4. Комунальні послуги і уряд: Уряди використовують ІКТ для поліпшення адміністративних послуг та взаємодії з громадянами.

5. Спілкування та соціальні мережі: ІКТ дозволяють спілкуватися, обмінюватися інформацією та створювати віртуальні спільноти.

6. Наукові дослідження і розвиток: Вони сприяють розвитку нових технологій і наукових досліджень.

У майбутньому можливі перспективи подальшого розвитку глобалізації та інформаційних технологій включають більш глибоке взаємозв'язане світове

суспільство, виникнення нових технологій і можливостей для ефективного вирішення глобальних викликів, а також необхідність більш ефективного регулювання та збереження принципів справедливості у світі. Також важливими є зусилля щодо збереження приватності, кібербезпеки та збалансованого підходу до змін, які приносить глобалізація та ІКТ.

Список використаних джерел:

1. Габермас Ю. Філософський дискурс Модерну; пер. з нім. В. Купліна. К.: Четверта хвиля, 2001. 424 с.
2. Носова Г.Ю. Невизначеність соціального процесу: навколо ідентичності. К.: Стилос, 2016. 112 с.
3. Кастельс М. Інтернет-галактика. К.: Ваклер, 2007. 304 с.
4. Титаренко М. Світоглядна публіцистика: спроба полемічного дискурсу. *Вісник Львівського університету. Серія журналістики*. Львів. Вип. 28. 2006. С. 118-134.
5. Пода Т.А. Інформаційна війна як стратегія формування політичної свідомості (соціально-філософський аналіз). *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*. К.: НАУ. № 1 (19) 2014. С. 67-70.
6. Драйден Г., Вос Д. Революція в навчанні; пер. з англ. М. Олійник. Львів: Літопис, 2005. 542 с.
7. Скиба О.П. Інтернет-комунікації в інформаційному суспільстві: соціокультурний аспект. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*. К.: НАУ. № 2 (30) 2019. С. 173-177.
8. Ченбай Н.А. Трансформації ідентичності в умовах інформаційно-технологічної революції (соціокультурний аспект). *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*. К.: НАУ. № 2 (30) 2019. С. 95-100.

ЗАСТОСУВАННЯ VR ТА AR ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВІЙНИ

Литвин Юлія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

Капітон Алла

д.п.н., доцент, професор кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем,

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7845-0883>

Щодня сфера інформаційних технологій стає все більш динамічною завдяки постійному удосконаленню алгоритмів, апаратного та програмного забезпечення.

У сучасному світі інформаційні технології (ІТ) відіграють важливу роль у проведенні військових операцій. Наприклад, якщо раніше, щоб дізнатися більше про наміри і кількісні сили супротивника, треба було використовувати людей, які йшли у розвідку й доволі часто вони були викриті ворогом і вбиті, або взяті у полон, то із розвитком ІТ отримувати необхідну інформацію стало швидше, ефективніше і, що найважливіше, безпечніше, тобто виключаючи людські втрати. І це їхня не єдина перевага. Використання інформаційних технологій дозволяє вирішувати безліч стратегічних завдань. Зокрема, зростає коефіцієнт ефективності і точності військових дій, а ще ІТ допомагають у забезпеченні безпеки та захисті військових і цивільних об'єктів.

Військові технології — це наукові та технічні досягнення, що створюються для розробки, виготовлення та застосування зброї, засобів бойової техніки, спеціального обладнання та систем з військовими цілями. Це широкий спектр, який охоплює різноманітні інновації й технології, що використовуються для підвищення ефективності, безпеки та можливостей військових операцій.

Розширена реальність (Augmented Reality) та віртуальна реальність (Virtual Reality) є технологіями, які змінюють сприйняття дійсності та застосовуються у військових цілях. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) вже також активно впроваджуються у військовій сфері, надаючи нові можливості для навчання та симуляцій. З використанням VR військовики можуть потрапити в штучно створене середовище, що відтворює різні сцени, від тренувань бойових дій до медичної підготовки.

Розширена реальність дозволяє додавати віртуальні об'єкти, інформацію або ефекти до реального світу, створюючи змішану реальність. За допомогою спеціальних пристроїв, таких як смартфони, смарт-окуляри або гарнітури AR, солдати можуть побачити віртуальні об'єкти або інформацію, які накладаються на реальний світ.

VR-системи – це комплекс технічних засобів, що занурюють людину у віртуальну 3D-сцену, модель якої створюється за допомогою комп'ютера. Така система дає змогу відчувати себе присутнім в іншому світі або реалістично побачити перед собою прототип чогось, існуючого поки лише в кресленнях. Самкомплекс пристроїв, що впливають на людину, може бути різним: 3D-кімната, тривимірний екран, шолом віртуальної реальності або будь-яка інша конфігурація VR-системи.

Військове застосування AR включає:

- Навчання та симуляції: Військові можуть тренуватися у військових навичках та сценаріях в змішаній реальності, що дозволяє їм отримати практичний досвід без реальних ризиків.

- Розвідка та навігація: За допомогою AR, військові можуть отримувати інформацію про терен та цілі на своєму полі зору, що полегшує навігацію та розуміння бойової обстановки.

- Підвищення свідомості: AR може надавати військовим додаткову інформацію про ворожі сили, ідентифікувати цілі або отримувати розширені дані для прийняття рішень у реальному часі.

Віртуальна реальність створює повністю імерсивне симульоване середовище, в якому користувачі можуть взаємодіяти з віртуальним світом, який відтворює реальні або уявні сцени.

Військове застосування VR включає:

- Бойове навчання: Військові можуть проводити інтенсивні симуляції бойових сценаріїв та тренувати бійців у віртуальному середовищі, щоб виробити навички, покращити тактику та реакцію на різні ситуації під час справжньої війни.

- Віртуальні тренажери: З використанням VR створюються спеціалізовані тренажери для симуляції роботи зі складними системами та обладнанням, наприклад, для пілотів літаків або операторів танків.

- Психологічна підготовка: VR може використовуватися для психологічної підготовки військових до бойових ситуацій, допомагаючи їм виробити емоційну стресостійкість.

Розширена реальність та віртуальна реальність відіграють важливу роль у військових навчаннях, тренуваннях та підвищенні свідомості в бойових ситуаціях, допомагаючи солдатам отримати реалістичний досвід та покращити ефективність своїх дій.

Список використаних джерел:

1. Кондрат С. Військові Технології: 6 Трендів 2023-2026. 2023. URL: <https://www.ukraine-lifehacker.com/military-technologies-trends#viewer-55bu> (дата звернення 11.11.2023).

2. Y. Trach, «VR-технології як метод і засіб навчання», OD, с. 309–322, Груд 2017.

ДУАЛЬНИЙ ВПЛИВ ІКТ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Маркевич Катерина

к.е.н., Представництво Ради міжнародних наукових досліджень
та обмінів (IREX), Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9298-0514>

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) надають величезні можливості для досягнення цілей сталого розвитку. Інтернет речей (ІоТ), 3D-друк, хмарні обчислення, блокчейн, віртуальна реальність є важливими активами, які можуть зробити різноманітні процеси ефективнішими та продуктивнішими. Ці технології стали одним із ключових факторів виробництва. Завдяки ІоТ та штучному інтелекту можна визначати рівень забруднення повітря та його причини. Мобільні додатки можуть контролювати якість повітря. ІКТ виявляють забруднення та витіки у секторі водопостачання, зменшують втрати та підвищують правильність розподілу води. У системі управління відходами ІКТ можуть визначити кількість відходів та оптимізувати їх утилізацію.

Ряд науковців та експертів вбачають вплив ІКТ на навколишнє середовище виключно позитивним, оскільки «інформація» вважається відмінною від матеріальних засобів і заміняє використання матеріальних ресурсів. У своїй промові у жовтні 1996р. А. Грінспен, зазначив: «...Волоконна оптика замінила величезні тоннажі мідного дроту, а прогрес в архітектурному та інженерному проектуванні зробив можливим будівництво будинків із значно більшою площею, але значно меншим фізичним матеріалом...» [1, р.905].

Простими словами відбувається дематеріалізація – заміна матеріальних благ інформаційними. Структурно ІКТ впливають на економічне зростання, покращення способу життя. Також можуть підтримувати зміни поведінки на користь «екологізації» продуктів і послуг. Світова спільнота розглядає ІКТ як інструмент, який допомагає обмежувати викиди парникових газів (ПГ) шляхом впровадження більш енергоефективних пристроїв і мереж, безпечної утилізації обладнання [2]. Водночас, збільшення ефективності може бути компенсовано т.зв. «ефектом відскоку» – підвищення ефективності (прямо чи опосередковано) стимулює зростаючий попит, який урівноважує (або навіть надмірно компенсує) позитивний вплив на навколишнє середовище. Відповідно ІКТ можуть мати різний вплив, у т.ч. негативний, посилюючи глобальні екологічні ризики. Постає питання: чи допоможе цифровізація наблизити людство до сталого розвитку, чи зростаюча залежність від ІКТ зрештою прискорить негативні зміни клімату?

Для розуміння впливу ІКТ необхідно враховувати наслідки життєвого циклу цифрового продукту: проектування, видобуток і переробка сировини, виробництво компонентів, їх складання, транспортування, споживання енергії під час їх використання та переробка. Прямий вплив ІКТ на навколишнє

середовище переважно є негативним, оскільки мова йде про використання ресурсів, утворення купи електронних відходів та їх утилізацію, забруднення, пов'язані з виробництвом самих пристроїв, споживання електроенергії обладнанням. Нові програми вимагають більшої швидкості та обсягу пам'яті, що призводить до невпинного старіння стандартних комп'ютерних платформ. За нинішніх умов зазвичай дешевше та зручніше замінити комп'ютери, принтери чи мобільні телефони на нове програмне забезпечення, ніж оновлювати старі пристрої. Відтак, поширення ІКТ сприяє короткостроковому споживацтву, а не дематеріалізації. Розглянемо ряд впливів.

Хоча сучасні ІКТ мають різні екологічні профілі, а їх апаратне забезпечення має короткий термін служби, вони споживають значну кількість електроенергії та містять значну кількість матеріалів, які є шкідливими для довкілля. Так, для виготовлення смартфона потрібно до 70 різних матеріалів і 50 різних металів, включаючи золото і срібло, рідкісні спеціальні метали як тантал. Залежно від моделі, виробництво та транспортування ноутбука генерує від 160 до 480 кг CO₂, не враховуючи його використання. Загалом, на цифрове обладнання припадає 47% викидів ПГ у секторі ІКТ, а процес його виробництва має найбільший вплив, ніж його використання [3].

Сьогодні з точністю важко знайти дані про електронні відходи, оскільки національна статистика не стандартизована, а відходи, пов'язані з ІКТ, не завжди обліковуються. Водночас, дані ООН свідчать, що у 2019р. було вироблено приблизно 53,6 млн т електронних відходів і лише 17,4% було задокументовано як офіційно зібране та перероблене [4], а у 2021р. було вироблено 57 млн т [5]. Незважаючи на те, що кількість компаній, які використовують екологічно чисті матеріали, і розумні методи обробки, обсяги літійу, диспрозію/тербію і ренію, у 2035р. збільшаться вдвічі порівняно з 2013р. Частка ІКТ у глобальних викидах ПГ різко зростає та може подвоїтися до 2025р., досягши 8% відповідно до звіту Shift Project про вплив цифрових технологій і розгортання 5G.

Інший приклад – підводна мережева інфраструктура. 99% зв'язку та обміну даними між континентами проходить через підводні кабелі (і лише 1% через супутник), які споживають велику кількість енергії. Ці кабелі в мережевих інфраструктурах спричиняють 28% викидів ПГ, які утворюються завдяки використанню нами ІКТ [3].

Що стосується центрів обробки даних (ЦОДи), то вони розміщуються на досить великих площах (найбільший ЦОД знаходиться у Китаї і має площу 1 млн м²) і вимагають значних ресурсів для їх будівництва та експлуатації, електроенергії та систем охолодження. ЦОДи використовуються для зберігання та обміну даними та споживають велику кількість енергії для живлення як ІТ-обладнання (таких як сервери, диски та мережеві пристрої), так і допоміжної інфраструктури (обладнання для охолодження та вентиляції). У 2019р. ЦОДи спожили близько 200 ТВт-год, що становить близько 0,8% світового споживання електроенергії. Прогнози щодо подальшого споживання суттєво

різняться через відсутність офіційної статистики: багато операторів не бажають надавати інформацію про фактичне споживання енергії через проблеми безпеки та конкуренції. Щорічне збільшення обсягу IP-трафіку глобальних ЦОД на 25%, призведе до зростання світового енергоспоживання до 13% у 2030р. Сьогодні ж на ЦОДи припадає 25% викидів ПГ від ІКТ [3].

Кожен пошуковий запит, кожна пісня чи трансляція відео, кожен надісланий електронний лист збільшує глобальний попит на електроенергію та створює викиди CO₂. Öko-Institut виявив, що кожен пошуковий запит генерує приблизно 1,45 гр CO₂. Якщо ми створюємо приблизно 50 пошукових запитів на день, то генеруємо 26 кг CO₂/рік. Споживання потокового відео в усьому світі щороку призводить до викидів 300 млн т CO₂. Це еквівалентно цифровому забрудненню Іспанії, або 1% світових викидів [3].

За оцінками Єврокомісії, на частку сектора ІКТ припадає 5-9% глобального споживання електроенергії, понад 2% глобальних викидів ПГ; за умов збереження поточних тенденцій до 2040 р. питома вага ІКТ у глобальних викидах може зрости до 14%. При цьому цільове використання ІКТ з метою декарбонізації світової економіки за прогнозами здатне забезпечити скорочення глобальної емісії CO₂ на 15% [6]. В дослідженні [7] автори розраховали, що ІКТ-рішення дозволяють скоротити викиди ПГ на 9,1 млрд т CO₂-еквіваленту, що відповідає 16,5% від прогнозованого загального обсягу емісії від усіх секторів, а також створити 29,5 млн робочих місць і заощадити \$1,9 трлн.

Оскільки ІКТ є повсюдними, їхній вплив на навколишнє середовище важко простежити та виміряти (у т.ч. внаслідок відсутності систематичного аналізу даних). Чи зменшать ІКТ системи, продукти та послуги вплив економіки на довкілля значною мірою залежить від того, як вони розроблені, використовуються та підтримуються. ІКТ необов'язково ведуть до більш екологічно безпечного майбутнього, але вони пропонують нові можливості для розробки більш стійких рішень. Забезпечення цифровізації в сталий спосіб є політичним пріоритетом, який має супроводжуватися розвитком важелів контролю цифрового впливу на довкілля, інструментів для оцінки цифрових технологій та наслідків їх функціонування.

Список використаних джерел

1. Berkhout F., Hertin J. De-materialising and re-materialising: Digital technologies and the environment. *Futures*. 36 (2004), P.903-920, URL:https://www.researchgate.net/publication/240173973_De-materialising_and_re-materialising_Digital_technologies_and_the_environment/link/5a82de9845851504fb35b85b/download

2. Дідківська О.Г. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення сталого розвитку в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25) 2020, С. 315-322, URL:<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5332/1/Didkivska.pdf>

3. McNutt L. What is the environmental impact of digital technology? *Wedia*, 26 January 2023, URL: <https://www.wedia-group.com/blog/what-is-the-environmental-impact-of-digital-technology>
4. Electronic waste (e-waste). *World Health Organization*, 18 October 2023, URL: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/electronic-waste-\(e-waste\)#:~:text=Electronic%20waste%20\(e-waste\)%20is%20the%20fastest%20growing%20solid,the%20world%27s%20population%20\(1\).](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/electronic-waste-(e-waste)#:~:text=Electronic%20waste%20(e-waste)%20is%20the%20fastest%20growing%20solid,the%20world%27s%20population%20(1).)
5. Як нам скоротити кількість електронних відходів? *Голос України*, 10 червня 2022р., URL: <http://www.golos.com.ua/article/361167>
6. Supporting the green transition. Shaping Europe's digital future. *European Commission*, February 2020, URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bd211835-5390-11ea-aece-01aa75ed71a1/language-en>
7. GeSI SMARTer 2020: The Role of ICT in Driving a Sustainable Future. A Report by Boston Consulting Group on Behalf of GeSI. Global eSustainability Initiative. 243 p.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ РИНКІВ НА СУЧАСНІ ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ

Мороз Олена

к.е.н, доцент, доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4383-1544>

Куш Анастасія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

Сучасний бізнес нині розвивається із величезною швидкістю. Прискорення трансформації процесів у всіх сферах діяльності нестримно зростає. Аналізуючи основні тенденції такого прискорення, стає ясно, що логістика займає лідируючу позицію серед інших галузей. Якщо спочатку при зародженні логістики споживач диктував свої умови виробнику, то в даний час не тільки клієнт-споживач пред'являє вимоги до ритейлерів та виробників, але й другі шукають нові шляхи впливу на перші, намагаючись не упустити можливостей для покращення конкурентних переваг. Пошук оптимального рішення ґрунтується на створенні та впровадженні нових інформаційних технологій.

Сьогодні цифрова логістична інфраструктура формується на складових магістральних мереж та мобільних пристроїв. Проте більшість правових питань

формування цифрової логістичної інфраструктури законодавчо не визначені і потребують подальших кроків до регулювання.

Цифрова логістика ж являє собою пошук, зберігання та спосіб передачі, а також цифрові технології, що забезпечують виявлення та прогнозування потреб, оптимізації маршрутів, напрямів матеріальних та інформаційних потоків, у тому числі скорочення часу існування в ланцюгах поставок. Іншими словами, питання оптимізації доставки вантажу в товаропровідних мережах від виробника до споживача, яке зараз набирає все більше популярності [1].

Говорячи про цифрові ринки, то вони є платформами або електронними середовищами, де торгівля товарами, послугами або інформацією відбувається через використання інтернету та цифрових технологій.

Тобто це віртуальні платформи, де здійснюються торгові операції, обмін даними, покупки та продажі без прямого фізичного контакту між сторонами.

Основні характеристики цифрових ринків включають декілька пунктів (рис. 1) [2]:



Рис. 1. Основні характеристики цифрових ринків

Перш за все, цифрові платформи надають можливість здійснювати безпечні онлайн-платежі, використовуючи різноманітні електронні системи та методи. До того ж, цифрові ринки зазвичай включають системи доставки та логістики, що забезпечують передачу товарів від продавця до покупця.

Ринки даного виду залежать від маркетингових стратегій та реклами, адже завдяки цим інструментам можливо привернути увагу покупців та створити стабільний попит.

На цифрових ринках часто використовуються аналітичні інструменти для збору даних про покупців та їх поведінку, щоб персоналізувати пропозиції товарів та послуг.

Цифрові ринки є різноманітними: онлайн-магазини, майданчики для продажу послуг, електронні платформи для обміну товарів чи послуг, аукціони та багато іншого. Вони відкривають нові можливості для бізнесу, забезпечуючи ширший доступ до ринків, зокрема глобальних, та сприяючи розвитку та росту різних галузей економіки [3].

Вплив цифрових ринків на сучасні логістичні процеси можна оцінити як значний для галузі логістики. Ключовими аспектами, які підкреслюють цей вплив є: оптимізація, гнучкість, глобалізація та зростання конкурентоспроможності.

Цифрові ринки дозволяють автоматизувати багато логістичних процесів, починаючи від управління запасами і закінчуючи доставкою. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів дозволяє здійснювати більш точне планування та управління [4].

До того ж, використання цифрових платформ надає можливість легко адаптуватися до змін у попиті, ринкових умовах чи інших факторах. Логістичні системи можуть швидко перепланувати маршрути, оптимізувати складські запаси та реагувати на виробничі зміни.

Ще одним важливим фактором є те, що за допомогою ринків даного виду можливо легко пересувати товари через кордони, що сприяє глобалізації логістичних мереж та відкриває нові можливості для бізнесу.

Врешті-решт, компанії, які використовують цифрові ринки та технології, стають більш конкурентоспроможними, забезпечуючи ефективне вирішення логістичних викликів та прискорення реакції на зміни на ринку.

Отже, цифрові ринки визначають новий стандарт для логістики, забезпечуючи не лише покращення продуктивності, але й нові можливості для інновацій та розвитку. Вплив цифрових ринків на сучасні логістичні процеси важко переоцінити, оскільки вони допомагають піднятися логістиці на новий рівень ефективності та гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Шостак Л. Перспективи цифровізації в логістиці. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 748-749.
2. Кохан В. П. Цифрова платформа як інструмент цифрової економіки. *Право та інновації*. № 1 (33), 2021. С. 29-34.
3. Ходова Я. О. Реалізація стратегії розвитку цифрової платформи транспортно-логістичного комплексу. *Молодий вчений*. № 4 (80), 2020. С. 42.
4. Мороз О.В., Латишев К.О., Білик М.Ю. Модель реалізації комунікаційної стратегії брендів у цифровому середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3 (318). С. 186-191.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Мороз Олена

к.е.н, доцент, доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму
Кременчуцький національний університет імені Михайла
Остроградського, м. Кременчук, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4383-1544>

Мороз Микола

здобувачпершого(бакалаврського) рівнявищоїосвіти

Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій в останнє десятиліття транспортна логістика пройшла значні зміни і трансформації. Ці технології стали ключовим інструментом для покращення ефективності та ефективності управління логістичними процесами у сучасному світі. У цьому есе розглянемо, які саме цифрові технології використовуються у транспортній логістиці та як вони впливають на цей сектор.

Розробка стратегічних цілей розвитку транспортно-логістичної галузі в умовах,що склалися, повинна виконуватися при всебічному аналізі поточного стану і бар'єрів розвитку транспортної сфери, пов'язаних з визначальними стратегічними тенденціями у логістиці.

Державну політику в галузі цифрових технологій транспортної логістики визначено розпорядженням Кабінетом Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р,відповідно до якого затверджено «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року», яка передбачає інноваційний розвиток транспортно-логістичної інфраструктури (рис.1.)[1].

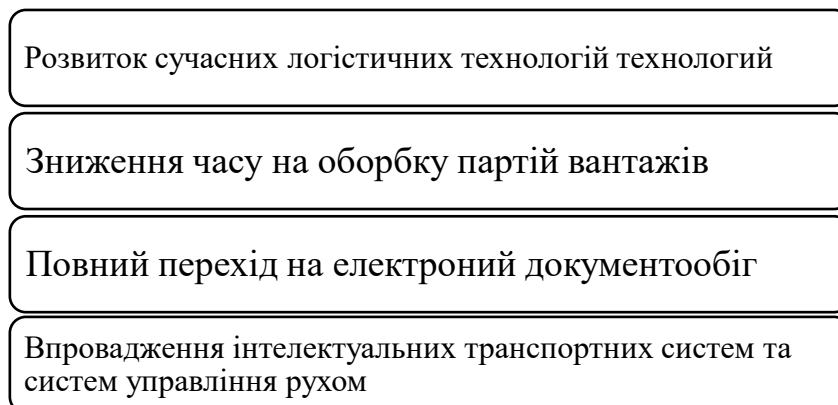


Рис.1. Основні заходи інноваційної стратегії розвитку транспортної галузі

Цифровізація (диджиталізація) становить інтерес для всіх галузей економіки, включаючи транспортну. У 2020 р., натлі пандемії коронавірусної інфекції, яка загострила невизначеність і посилила масові вимоги доном

поведінки в публічному просторі, соціально-економічний простір, що змінюється, все більше заявив про себе [2].

Один з основних напрямків використання цифрових технологій у транспортній логістиці - це автоматизація та оптимізація процесів управління запасами та перевезеннями. Сучасні системи управління логістикою (WMS) та системи планування ресурсів підприємства (ERP) дозволяють підприємствам ефективно контролювати свої запаси, мінімізувати втрати та оптимізувати розподіл ресурсів. Це робить можливим покращення ефективності внутрішнього управління логістикою на складах та виробництві.

Для оптимізації перевезень використовуються геолокаційні технології та системи GPS. Вони дозволяють в реальному часі відстежувати рух транспортних засобів, планувати маршрути та уникати надмірних затрат на паливо. Крім того, ці технології допомагають виробникам та логістичним компаніям збільшити точність прогнозування часу доставки і зменшити ризики затримок [3].

Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для збору та аналізу даних в реальному часі. Датчики, розташовані на транспортних засобах і товарах, надсилають інформацію про їх стан і умови зберігання. Це дозволяє логістичним компаніям моніторити якість та цілісність товарів під час транспортування і швидко реагувати на можливі проблеми.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання також відіграють важливу роль у транспортній логістиці. Системи AI можуть аналізувати великі обсяги даних та робити прогнози щодо попиту на товари, оптимізувати маршрути та розподіл ресурсів. Це дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність логістичних процесів.

Електронна комерція і цифровий маркетинг також мають велике значення для транспортної логістики. Онлайн-торгівля зростає, і це вимагає більше ефективних систем доставки та розподілу товарів. Додатково, цифровий маркетинг допомагає прогнозувати попит на товари та оптимізувати запаси.

Усі ці цифрові технології об'єднуються в єдину інфраструктуру, яка сприяє автоматизації та оптимізації всіх процесів в ланцюжку постачання. Вони дозволяють підприємствам бути більш конкурентоспроможними, зменшуючи витрати та підвищуючи якість обслуговування клієнтів [4].

Однак, важливо відзначити, що впровадження цифрових технологій в транспортну логістику супроводжується викликами і ризиками, такими як кібербезпека та приватність даних. Підприємства повинні бути готовими до забезпечення надійності своєї інформаційної інфраструктури і забезпечення захисту від можливих кібератак. Крім того, існує необхідність у навчанні та перепідготовці кадрів для використання цих технологій та їх ефективного управління.

Загалом, використання цифрових технологій у транспортній логістиці революціонізує цей сектор. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати свої операції, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Також, це допомагає

зменшити вплив транспортних процесів на навколишнє середовище через зменшення викидів та оптимізацію маршрутів.

У майбутньому можна очікувати ще більше інновацій у цьому секторі, такі як автономні транспортні засоби, розширене використання штучного інтелекту та впровадження більш ефективних систем енергозбереження. Все це сприятиме покращенню якості життя та зростанню конкурентоспроможності підприємств у галузі транспортної логістики.

У підсумку, цифрові технології в транспортній логістиці відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності цього сектору. Вони дозволяють підприємствам ефективно управляти запасами, перевезеннями та ресурсами, а також реагувати на зміни на ринку. Однак, важливо враховувати ризики та запобігати питанням кібербезпеки та захисту даних. В майбутньому ці технології надалі трансформуватимуть транспортну логістику і робитимуть її більш стійкою та ефективною.

Список використаних джерел:

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2023)
2. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М., Волинчук Ю.В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 9.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9284> (дата звернення: 21.10.2023).
3. V. Zahorianskyi, O. Zahorianska, M. Moroz and O. Moroz, "Development of a Model for Minimizing the Energy Costs of the Transport and Technological Complex," 2022 *IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 2022, pp. 1-5, doi: 10.1109/MEES58014.2022.10005635.
4. Мороз М.М.; Труніна І.М., Мороз О.В. Оптимізація логістичної діяльності переробного підприємства. *Науковий вісник*, 2021, с. 63.

РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ КОСМОСУ: ПРОГРЕС, ЩО СУПРОВОДЖУЄТЬСЯ ЗАГРОЗАМИ

Нямецук Анна,

д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3199-8988>

Прагнення країн домінувати у глобальній економіці на сьогодні щільно пов'язане з ефективністю використання інформаційно-комунікаційних технологій. Такий підхід актуалізує питання дослідження і використання космічного простору у комерційних цілях.

Окрім зростання загальної кількості пусків і розширення переліку країн т. зв. «космічного клубу», з початку ХХ ст. відбулися зміни у структурі об'єктів, що перебувають на орбіті. Якщо у 2000 р. співвідношення здійснених місій за ознакою «некомерційна – комерційна» становила 10:3, то вже у 2020 р. пропорція змінилася на 1:13 [1]. Зростає вартість виробництва розробок нових ракетноносіїв (у 2022 р. – 15 нових моделей) [2]. Подальше збільшення частки «недержавного» сектору космічної діяльності сприятиме лише прискореному зростанню зазначених показників, оскільки діяльність приватних суб'єктів важче підлягає контролю.

Наведені автором факти демонструють, з одного боку, загострення конкурентної боротьби в секторі економіки космосу, проте, з іншого – підвищують загрози для унікальної природи регіонів LEO-орбіти (низької навколоземної орбіти до 2 тис. км від поверхні Землі) та GEO-орбіти (геостационарної орбіти до 35,8 тис. км від поверхні Землі) [3]. Це відповідає тенденції поширення «зеленого курсу» та «зелених стратегій» як окремих країн, так й інтеграційних угруповань [4]. Як демонструють прогнози Morgan Stanley, питання трансформації економіки космосу в контексті сталого розвитку країн буде загострюватись: до 2040 р. очікується зростання обсягів комерційних операцій до близько 1 трлн. дол. США, а за прогнозами Bank of America цей показник буде досягнуто вже у 2030 р. (для порівняння: у 2016 р. – 350 млрд. дол. США, у 2021 р. – 469 млрд. дол. США) [5; 6].

Результати досліджень робочої групи спостереження за навколишнім середовищем Міжурядового координаційного комітету з проблем космічного сміття, демонструють, що, станом на січень 2023 р., найважливішими проблемами дотримання екологічних норм у космічному просторі були такі:

– зростання кількості об'єктів космічного сміття. Якщо у травні 2021 р. НАСА відслідковувало траєкторію руху 27 тис. об'єктів [7], то на кінець 2022 р., за даними ЄКА, це число зросло вже до 30 тис. [8]. Станом на січень 2023 р., за даними IADC, в космічному просторі дрейфують понад 30 тис.

об'єктів розміром понад 10 см, 900 тис. об'єктів – понад 1 см, 128 млн. об'єктів розміром від 1 мм до 1 см. Перебування на ЛЕО-орбіти такої кількості об'єктів спричиняє значну щільність смітцевого шару, що ускладнює проникнення сонячних променів в атмосферу Землі;

– значне зростання трафіку пусків, особливо щодо виведення засобів на ЛЕО-орбіту. Сучасна кількість пусків у 10 р. перевищує показник 2000 р. Відповідно, значно зросла кількість засобів та їх частин, що повертаються до атмосфери Землі;

– зростання кількості маневрів на орбітах. Розгортання великих угруповань супутників вимагають застосування механізмів оперативного реагування і контролю руху;

– зростання кількості подій фрагментації об'єктів. Середній щорічний показник некерованої орбітальної фрагментації за останні 20 років становить 12 подій; у 2021 р. сталося 6 таких подій;

– недостатність показнику виведення об'єктів із захищених регіонів по завершенню їх місій. Частка космічних апаратів, що вдало застосовують заходи щодо попередження утворення космічного сміття, становить 60 – 90 %. Проте, успішність застосування цих заходів значною мірою обумовлюється сприятливою дією природніх фізичних процесів на орбітах. Для інших орбіт показник успішності є значно меншим – 10 – 40 % (протягом періоду до 2017 р.) [9, с. 5 – 6].

Перелічені проблеми актуалізують питання стримування процесу утворення космічного сміття. Низькі навколосемні орбіти представляють собою природній унікальний, проте обмежений ресурс. Ущільнення шару орбітального сміття становить загрозу як природнім процесам розповсюдження сонячних променів по поверхні нашої планети, так й подальшій ефективній космічній діяльності. Недотримання принципів раціонального використання цього природнього ресурсу ускладнює моніторинг, проекти дистанційного зондування Землі. Чистота земельних орбіт є запорукою сталого функціонування супутників різного призначення і безпеки пілотованих кораблів.

Список використаних джерел

1. Антонюк Л.Л., Нянешук Г.В. Трансформація економіки космосу в контексті сталого розвитку країн. *Виклики та проблеми сучасної науки* : зб. наук. пр. Дніпро : ДНУ, 2023. Т. 1. 660 с. С. 465 – 470. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22886720>.

2. Space Foundation. The Space Report. URL: <https://thespacereport.org/about-memberships/>.

3. Inter-Agency Space Debris Coordination Committee. What's IADC URL: https://www.iadc-home.org/what_iadc.

4. Niameshchuk H. et al. The environmental and resource productivity as the key element of green economy in EU. *IOP Conference Series: Earth and*

Environmental Science. IOP Publishing, 2021. Т. 915. №. 1. С. 012018. DOI: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012018/pdf>.

5. Morgan Stanley. The Space Economy's Next Giant Leap. URL: <https://www.morganstanley.com/Themes/global-space-economy>.

6. Bank of America. Transforming space. The new space era: Expansion of the space economy. URL: : <https://business.bofa.com/en-us/content/bank-of-america-institute/transformation/expansion-of-the-space-economy-january-2023.html>.

7. NASA. Space debris and Human Spacecraft. NASA. – May 26, 2021 URL: https://www.nasa.gov/mission_pages/station/news/orbital_debris.html.

8. The European Space Agency. ESA Space Debris Environment Report 2022 URL: <https://esoc.esa.int/content/esa-space-debris-environment-report-2022>.

9. IADC Report on the Status of the Space Debris Environment. Issued by IADC Working Group 2 / Steering Group. IADC. 2023. 25 p. URL: https://www.iadc-home.org/documents_public/view/id/248.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Орлик Оксана

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1235-7838>

Маркітан Анастасія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

У наш час суспільство активно розвивається в сфері інформаційних та цифрових технологій. Ступінь розвитку інформаційно-цифрових технологій, вміння їх застосувати відіграють значну роль у розвитку економіки та держави в цілому. Тому багато країн інтенсивно опановують та вдосконалюють інформаційну інфраструктуру, розробляють проєкти, які дозволяють навчити людину керуватися інформаційними та цифровими технологіями.

Розвиток інформатизації та цифровізації діяльності в різних сферах: призводить до автоматизації бізнес-процесів, покращуючи ефективність та продуктивність роботи; відкриває нові можливості для бізнесу, що впливають на рівень зайнятості та розвиток підприємництва; сприяє підвищенню якості надання державних послуг і посиленню взаємодії громадян зі своїми урядами [1, с. 56].

Сутність впливу інформатизації та цифровізації на людину однозначно визначити не можна: з одного боку, розвиток інформаційних та цифрових технологій значно спрощує обробку та зберігання великих обсягів інформації,

тим самим полегшуючи працю людини, з іншого – існує безліч негативних наслідків впливу цього розвитку на людину.

Як показав аналіз, існує багато позитивних соціально-економічних наслідків інформатизації та цифровізації, серед яких:

– Зручність і продуктивність: інформаційні та цифрові технології допомагають автоматизувати багато рутинних завдань і процесів, що підвищує продуктивність та зручність для людей в багатьох сферах соціально-економічного життя, від робочого середовища до побуту.

– Глобальний доступ до інформації: інтернет та інформаційні технології забезпечують можливість швидкого та легкого доступу до великої кількості інформації з усього світу, що сприяє навчанню, дослідженням, спілкуванню та ін.

– Підвищення рівня інформаційної культури: завдяки інформатизації та цифровізації підвищується комп'ютерна грамотність та рівень інформаційної культури населення, який визначається рядом параметрів [2, с. 248–249]: знанням загальнодоступних джерел інформації, умінням користуватися цими джерелами, формулювати свої потреби в інформації, ефективно шукати, оцінювати, використовувати інформацію та створювати якісно нову та ін.

– Технологічний прогрес: інформатизація та цифровізація сприяють активному розвитку нових технологій та інновацій, що веде до поліпшення та вдосконалення різних аспектів соціально-економічного життя, включаючи медицину, транспорт, науку та багато інших сфер.

– Ефективне управління: уряди та організації використовують інформаційні та цифрові технології для поліпшення управління та прийняття рішень в різних галузях економіки, включаючи охорону здоров'я, освіту, господарство та інші.

– Розвиток онлайн-освіти: завдяки інформаційно-цифровим технологіям ми маємо доступ до великої кількості освітніх ресурсів і можливість навчатися онлайн, що робить освіту більш доступною та гнучкою.

– Створення робочих місць: інформатизація та цифровізація створюють нові робочі місця у різних сферах, зокрема в інтернет-бізнесі, кібербезпеці, розробці програмного забезпечення, обслуговуванні, технічній підтримці та ін.

В той же час можна виділити й негативні аспекти стрімкого розвитку інформаційно-цифрових технологій:

– зростання використання комп'ютерів і інтернету призводить до збільшення загрози кібератак та порушень безпеки даних. Крадіжка персональних даних, вторгнення в комп'ютерні системи та інші кіберзлочини можуть завдати серйозної шкоди індивідам і організаціям;

– велика кількість часу, проведеного перед комп'ютером або іншими цифровими пристроями, може сприяти відчуженості від реального світу та втраті справжніх соціальних зв'язків. Внаслідок цього відбувається поступова деградація людських відносин, а інтенсивне збирання інформації у мережі інтернет сприяє зниженню інтересу до читання у молодого покоління [1, с. 58];

– люди, які не мають доступу до комп'ютерних або мобільних пристроїв, інтернету, ризикують бути виключеними з цифрового суспільства, що може призвести до підвищення не тільки соціальної, а й цифрової нерівності;

– стрімкий розвиток технологій може призвести до втрати робочих місць у тих галузях, де роботи можуть здійснюватися роботизованими машинами, а не людьми. Штучний інтелект з часом повністю замінить деякі професії, які легко автоматизувати. Зокрема, ШІ замінить фахівців із введення даних, касирів, кондукторів, бухгалтерів тощо. Водночас роботизація призведе до зростання попиту на фахівців з аналітики великих даних, технологій управління та кібербезпеки. Унаслідок розвитку технологій та ШІ на світовому ринку праці можуть розпочатися глобальні скорочення: впровадження компаніями технологій штучного інтелекту призведе до скорочення 26 млн робочих місць протягом наступних п'яти років [3];

– інформатизація та цифровізація можуть призвести до зменшення попиту на робочу силу у таких традиційних сферах, як виробництво та сільське господарство;

– зростання інформації та інформаційного тиску на людину з часом може призвести до інформаційного перевантаження та нервового виснаження;

– інтернет дозволяє легко поширювати дезінформацію та фейк-новини;

– збільшена залежність від комп'ютерів і смартфонів може призвести до проблем зі здоров'ям, такими як синдром довгих годин, залежність від інтернету.

Негативні наслідки вимагають уваги та регулювання, щоб збалансувати переваги технологічного прогресу зі спільними інтересами суспільства.

Проаналізувавши позитивні та негативні наслідки інформатизації та цифровізації, можна зробити такі висновки:

– Стрімкий розвиток інформаційних та цифрових технологій значно покращує життя та роботу людини. З'являються багато нових можливостей, робочих місць, є відкритий доступ до інформації.

– Інформаційно-цифрові технології сприяють розвитку дистанційного навчання, що дуже важливо в сучасних умовах життя українців, тому що попри скрутне становище через війну, навчання молоді не зупинилося, школи, коледжі та університети продовжують навчати дітей, вдосконалювати цей важливий процес, виховувати професіоналів своєї справи, які забезпечать майбутнє нашої країни та після перемоги будуть відбудовувати усі сфери життя України.

– Разом із величезними можливостями інформатизація та цифрова трансформація несуть цілком реальну загрозу витіснення робочої сили внаслідок роботизації виробничих процесів, породжують цифрову, соціальну та майнову нерівність, кіберзлочинність та ризик глобальних конфліктів за технологічну першість [1, с. 56].

В сучасних умовах регулювання повинно стати важливою складовою боротьби з негативними явищами процесів інформатизації та цифровізації. Уряди, міжнародні організації та громадянське суспільство повинні активно

співпрацювати для встановлення нормативів і стандартів, які регулюють використання інформаційних та цифрових технологій в сучасному глобалізаційному просторі, що допоможе збалансувати позитивні й негативні аспекти розвитку інформатизації та цифровізації.

Наприкінці слід зазначити, що інформатизація та цифровізація – це невід’ємна частина сучасного світу. Позитивні сторони цих процесів важливі для економічного і соціального розвитку, проте важливо розглядати ці процеси з урахуванням етичних, правових, соціальних та економічних аспектів.

Список використаних джерел:

1. Піжук О. І., Муравйов В. Є. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 56–61. URL: <http://surl.li/mymak>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10> (дата звернення: 07.11.2023).

2. Волкова Н. В. Інформаційна культура: позитиви та негативи комп’ютерного впливу. *Педагогіка вищої та середньої школи* : зб. наук. праць. Кривий Ріг, 2007. Вип. 17. С. 248–254. URL: <http://surl.li/mworv> (дата звернення: 07.11.2023).

3. Василевська М. Роботи проти людства: чверть населення може втратити роботу через ШІ. URL: <http://surl.li/myucvt> (дата звернення: 07.11.2023).

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ДЕРЖАВНИХ ПЛАТФОРМ: "ДІЯ" ТА "DIIA.PL"

Плотніченко Світлана

к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного адміністрування

Таврійський агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: orcid.org/0000-0002-1500-1423

Семенюк Альона

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Таврійський агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасному світі цифрові ініціативи в галузі державного управління стали необхідним та невід’ємним інструментом для поліпшення доступності державних послуг та покращення ідентифікації громадян. Україна та Польща впровадили дві передові цифрові платформи - "Дія" та "Dii.pl". У рамках даного дослідження було здійснено порівняльний огляд цих додатків на основі наукового підходу з метою оцінки їхньої ефективності та впливу на суспільство.

Платформа "Дія" є інтерактивним віртуальним порталом, де надаються різноманітні державні послуги. Ця платформа є простором, де громадяни можуть отримувати послуги в будь-який час та в будь-якому місці, відзначаючи її як символ зручності та доступності державних послуг. З іншого боку, платформа "Dii.pl" є інноваційним інструментом, що надає документ, який підтверджує законність перебування осіб, які отримали тимчасовий захист в Польщі через конфлікт в Україні. Цей документ надає громадянам можливість перетинати кордони Європейського Союзу та зовнішні кордони Польщі. Платформа "Dii.pl" служить прикладом того, як цифрові ініціативи можуть полегшити життя людей, які пережили кризу та міграцію. Методологія нашого дослідження включала аналіз офіційних джерел обох платформ та проведення опитувань користувачів, зокрема, опитування 43 студентів, які проживають в Польщі після подій, що відбулися в Україні.

Зберігання Документів: "Дія" надає можливість громадянам України зберігати електронні копії важливих документів, включаючи паспорти та інші ідентифікаційні документи, сприяючи зручному та безпечному управлінню особистими даними. "Dii.pl" також надає можливість зберігання документів, включаючи ідентифікаційні документи для громадян України, які перетнули кордон Польщі. Ця можливість особливо важлива для осіб, що перебувають в Польщі на тимчасовому захисті [1].

Оформлення Документів та Отримання Послуг: "Дія" надає доступ до різноманітних державних послуг, включаючи можливість виписування рецептів та оформлення водійських посвідчень, роблячи процес взаємодії з державою максимально зручним для громадян. "Dii.pl" орієнтована на громадян України, які перетнули кордон Польщі, і продовжує розширювати свої можливості для задоволення їхніх потреб.

Доступність та Швидкість: "Дія" доступна для всіх громадян України та постійно розвивається для підвищення доступності та швидкості надання послуг, сприяючи активному впровадженню цифрових інструментів у державному управлінні. "Dii.pl" орієнтована на громадян України, які перетнули кордон Польщі, і надає їм легальну можливість перетину кордонів Європейського Союзу та зовнішніх кордонів Польщі [2].

Результати нашого дослідження підтвердили важливу роль обох платформ "Дія" та "Dii.pl" у впровадженні цифрових інновацій у сфері державного управління. Обидві платформи сприяють поліпшенню доступності державних послуг та спрощенню взаємодії громадян з урядовими структурами. Кожна з них має свої унікальні особливості, які відповідають конкретним потребам користувачів, зокрема у сфері зберігання документів та отримання державних послуг. На основі нашого дослідження було встановлено, що для студентів, які перебувають в Польщі після подій, що відбулися в Україні, платформа "Dii.pl" відзначається як більш зручна та практична у забезпеченні легальної можливості перетину кордонів та ідентифікації в Європейському Союзі. Таким чином, наше дослідження підтверджує важливу роль обох

платформ для полегшення життя громадян, які перебувають в Польщі та мають потребу в легальній ідентифікації та отриманні державних послуг.

Зважаючи на динаміку віртуальної реальності маємо неписаний звіт рекомендації поведінки у віртуальному світі. По-іншому ще називають мережевий етикет, інтернет-етикет або нетикет – від слова «Netiquette» (network etiquette англ.). Соціальні мережі та інтернет-ресурси настільки ввійшли в повсякденне життя людей (сфери бізнесу, ділові та особисті стосунки), що стали предметом для вивчення та дослідження антропологами, психологами, соціологами та ін. Звідси виник цифровий етикет – поради, правила електронного етикету, підказки щодо поведінки в цифровому світі, правила цифрового етикету для зразкових користувачів про те, як не порушувати чужі та особисті кордони, а також про цифрові комунікації в глобальному просторі. В офіційно-діловому середовищі – свої правила цифрового спілкування [3].

Список використаних джерел:

1. Diia.pl – перша повністю цифрова прописка! URL: <https://www.gov.pl/web/digitalization/diiapl--the-first-fully-digital-residence-permit> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Особливість Дія Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog> (дата звернення: 10.11.2023).
3. Плотніченко, С.Р. "Цифровий етикет." *секція 1 економічні, політичні, правові та культурні виміри соціально-відповідального суспільства* (2021): 98.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Полозова Тетяна

д.е.н, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9956-8816>

Іванов Ігор

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

Зінов'єв Артур

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,
Україна

В епоху стрімкого технологічного прогресу адаптація підприємств до розвитку цифрових технологій має вирішальне значення для збереження їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Проте підприємства при впровадженні цифрових технологій у бізнес-процеси повинні пройти процедуру адаптації – пристосування до нових умов, процесів, технологій. У цьому дослідженні обговорюються ключові аспекти, які компанії можуть використовувати для ефективної інтеграції цифрових технологій у свою діяльність, а саме [1-3]: розробка чіткої стратегії цифрової трансформації; адаптація та навчання персоналу використанню цифрових технологій; клієнтоорієнтований підхід; управління даними; кібербезпека; культура інновацій та адаптації до змін; розширення співпраці з технологічними компаніями, партнерами; дотримання законодавчих та нормативних вимог.

Розробка чіткої дорожньої карти цифрової трансформації є основою успішної адаптації. Підприємства повинні визначити свої конкретні цілі, будь то покращення клієнтського досвіду, підвищення операційної ефективності або вихід на нові ринки. Ця дорожня карта має управляти їхніми цифровими ініціативами та забезпечувати узгодження з бізнес-цілями.

Цифрові технології вимагають підготовки кваліфікованих фахівців для ефективного впровадження та управління ними. Підприємства повинні інвестувати в найм або підвищення кваліфікації працівників з необхідними цифровими навичками. Крім того, створення культури безперервного навчання та інновацій може допомогти працівникам адаптуватися до нових цифрових інструментів і стратегій.

Цифрові технології створюють підґрунтя для дистанційної роботи персоналу в межах цифрових робочих місць. Проте використання глобально віддалених команд не тільки негативно впливає на швидкість і якість результату, але також напружує внутрішнє управління. Постійне навчання та перенавчання розсіяних по всьому світу, роз'єднаних команд або підрядників, які постійно змінюються, є неефективним і розчаровує команду управління. Це сприяє невдоволенню і, зрештою, плинності кадрів.

Підприємства повинні враховувати людські потреби своїх працівників. Робота вдома супроводжується стресовими факторами, яких не існувало для багатьох людей до пандемії. Ці проблеми включають відсутність фізичного простору для належної організації роботи або втручання відеоконференцій у дім. Традиційно ІТ-лідери зосереджуються насамперед на технічних питаннях. Однак, оскільки більша частина працівників працює віддалено, їм потрібно буде знайти нові способи спільної роботи та віртуального зв'язку.

Прийняття підходу, орієнтованого на клієнта, є фундаментальним для цифрової адаптації. Підприємства мають використовувати цифрові технології – як то технології обробки великих даних, використання штучного інтелекту для надання онлайн-консультацій, щоб отримати уявлення про вподобання та поведінку клієнтів. Персоналізація, прийняття рішень на основі даних і

покращення взаємодії з клієнтами онлайн є важливими компонентами цієї стратегії.

Цифрова трансформація дозволить організаціям краще обслуговувати клієнтів незалежно від місця розташування – організації більше не будуть покладатися на центральний штаб чи департамент для обслуговування клієнтів. Замість того, щоб змушувати клієнтів проходити складну та неприємну маршрутизацію викликів, щоб знайти представника, який може їм допомогти, організації зможуть надавати кращу та швидшу особисту підтримку для клієнтів, де вони живуть, оскільки їхнім працівникам більше не потрібно зосереджуватися на певний регіон.

Дані є цінним активом в епоху цифрових технологій. Підприємства мають встановити надійні практики управління даними та аналітичні можливості. Це включає збір, обробку та аналіз даних для отримання корисної інформації, що спонукає до прийняття обґрунтованих рішень.

Оскільки підприємства використовують цифрові технології, вони також повинні вирішувати питання кібербезпеки. Розробка надійної системи кібербезпеки та стратегії управління ризиками має важливе значення для захисту конфіденційних даних і підтримки безперервності бізнесу. Оскільки певна кількість працівників працює вдома, ІТ-відділам необхідно контролювати безпеку домашньої мережі своїх працівників. Підприємства також доведеться навчити персонал розуміти підвищені шанси на загрози безпеці, і їм також може знадобитися багатофакторна автентифікація.

Підприємствам також необхідно розвивати культуру інновацій та гнучкості. Застосування гнучких методологій дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в цифровому ландшафті. Це передбачає ітераційну розробку, регулярний зворотний зв'язок і можливість швидко змінюватися, коли це необхідно.

Співпраця з технологічними партнерами, стартапами чи іншими підприємствами може прискорити цифрову адаптацію. Ці партнерства можуть надати доступ до передових технологій, досвіду та ресурсів, якими підприємства можуть не володіти всередині.

Дотримання законодавчих і нормативних вимог має першочергове значення, особливо в галузях із суворими стандартами відповідності. Компанії повинні переконатися, що їхні цифрові ініціативи відповідають чинним законам і нормам.

У сучасному цифровому середовищі, яке швидко розвивається, підприємства, що не адаптуються до цифрових технологій, ризикують відстати. Успішна адаптація потребує стратегічного міждисциплінарного підходу з акцентом на клієнтоорієнтованість, використання даних і гнучкість. Крім того, бути в курсі нових технологій і використовувати інновації є ключовими для підтримки конкурентоспроможності в цифровому ландшафті, що постійно розвивається.

Таким чином, адаптація – це складний безупинний еволюційний процес розвитку та функціонування системи. І тільки комплексний розгляд цього процесу, системний аналіз його закономірностей і принципів дозволить визначити найбільш важливі напрями розв’язання проблеми успішного пристосування підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення ефективності його господарювання. Стратегічні напрями, викладені в цьому дослідженні, забезпечують комплексну основу для підприємств, які прагнуть адаптуватися до розвитку цифрових технологій. Розробивши чітку дорожню карту, інвестуючи в таланти та наголошуючи на клієнтоорієнтованості, підприємства можуть ефективно пройти шлях цифрової трансформації та залишатися конкурентоспроможними в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється.

Список використаних джерел:

1. Герасимова О.Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 141-146.
2. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*. 55(2). 1.
3. SPARQ Team Project An introduction to digital adaptation. URL: <https://www.teamsparq.com/wp-content/uploads/2017/09/Intro-to-Digital-Adaptation-WP-Final.pdf>

ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-ІНСТРУМЕНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стратічук Олег

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Кропивницький, Україна

Жосан Ганна

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедрою, менеджменту та ІТ
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

У сучасному високотехнологічному світі, де відбувається стрімкий розвиток цифрових технологій, використання digital-інструментів у маркетингових стратегіях підприємств стає необхідністю для досягнення успіху. Ці інструменти не лише відкривають нові можливості для взаємодії з

аудиторією, але й стають ключовими факторами у формуванні і утриманні позитивного іміджу бренду.

Все починається з онлайн-простору, де веб-сайт і пошукова оптимізація (SEO) визначають ефективність присутності компанії в пошукових системах. Однак, щоб справжньо здивувати та залучити аудиторію, використання соціальних мереж стає невід'ємною частиною стратегії, де взаємодія та контент грають вирішальну роль.

Електронна пошта, що є однією з найстаріших форм комунікації в цифровому світі, продовжує залишатися потужним інструментом для збереження зв'язку з клієнтами. Поруч з цим, блогінг та контент-маркетинг надають можливість підприємствам демонструвати свій експертний підхід та привертати увагу зацікавленої аудиторії.

Онлайн-реклама відкриває широкі можливості для точного та спрямованого досягнення цільової аудиторії, а маркетингові автоматизаційні інструменти дозволяють оптимізувати та ефективно ведені кампанії.

Відео-маркетинг, мобільний маркетинг, інтерактивний контент та використання впливових осіб відкривають нові шляхи для залучення уваги та підтримки зацікавленої аудиторії. Геотаргетинг та аналітика стають невід'ємними компонентами для розуміння та ефективного використання ринкових можливостей.

Усі ці аспекти взаємодіють у складній мережі, представлений у таблиці 1, що допомагає підприємствам створювати комплексні та інноваційні стратегії маркетингу. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надто велика, використання цих digital-інструментів стає важливою складовою успішної маркетингової стратегії. Використання digital-інструментів у маркетингу на підприємстві стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі. Ці інструменти дозволяють ефективно взаємодіяти з аудиторією, підвищувати усвідомленість бренду, залучати нових клієнтів і підтримувати вже існуючих.

Таблиця 1

Основні digital-інструменти, які можна використовувати в маркетингових стратегіях підприємства

Digital-інструменти	Опис
Веб-сайт та SEO	Розробка та оптимізація веб-сайту для пошукових систем, використання SEO-стратегій.
Соціальні мережі	Ведення активної присутності на популярних соціальних мережах, створення взаємодійного контенту.
Електронна пошта	Відправка цільованих розсилок та використання автоматизованих систем для кампаній електронної пошти.
Блогінг та контент-маркетинг	Створення інформативного та цікавого контенту для привертання уваги аудиторії.
Онлайн-реклама	Використання рекламних кампаній на платформах, таких як Google Ads, Facebook Ads тощо.

Маркетингові автоматизаційні інструменти	Використання платформ для автоматизації різних маркетингових процесів.
Відео-маркетинг	Створення та публікація відеоконтенту для реклами та демонстрації продуктів.
Мобільний маркетинг	Використання мобільних версій веб-сайтів, SMS-маркетинг, мобільні рекламні кампанії.
Інтерактивні контент-формати	Створення інтерактивних елементів, таких як опитування та вікторини.
Геотаргетинг	Використання технології геолокації для спрямованої реклами.
Використання впливових осіб	Співпраця з впливовими особами для підвищення впливу та визнання бренду.
Аналітика та відстеження результатів	Використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності кампаній.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в комбінації для створення комплексної digital-стратегії маркетингу, спрямованої на досягнення конкретних бізнес-цілей.

Digital-інструменти грають ключову роль в сучасних стратегіях маркетингу підприємств. Організації використовують веб-сайти та пошукову оптимізацію, соціальні мережі, електронну пошту та онлайн-рекламу для взаємодії з аудиторією та підвищення своєї видимості. Маркетингові автоматизаційні інструменти сприяють управлінню кампаніями, а відео-маркетинг та інтерактивний контент роблять споживачів більш залученими.

Мобільний маркетинг, геотаргетинг і використання впливових осіб також стають все більш важливими. Важливо враховувати аналітику та використовувати дані для постійного вдосконалення стратегій. Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам досягати своїх маркетингових цілей та збільшувати ефективність в онлайн-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Адаменко, О. В. (2022). Цифрові інструменти маркетингу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*, 21(1), 12-18. doi: 10.32702/2306-6806.2022.1.12-18
2. Бойко, О. В. (2022). Цифрові інструменти маркетингу як складова стратегії просування підприємства. *Економіка і управління підприємствами*, 3(1), 24-30. doi: 10.32702/2306-6806.2022.3.1.24-30
3. Гаврош, Ю. В., та Кінаш, О. В. (2023). Цифрові інструменти маркетингу в сучасних умовах. *Економічний аналіз*, 22(1), 10-16. doi: 10.32702/2306-6806.2023.1.10-16
4. Довгань, Т. О. (2022). Цифрові інструменти маркетингу як ефективний засіб просування підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 4(1), 17-23. doi: 10.32702/2306-6806.2022.4.1.17-23

5. Колесник, В. В., та Карпенко, К. В. (2022). Цифрові інструменти маркетингу як основа ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*, 21(2), 15-21. doi: 10.32702/2306-6806.2022.2.15-21

6. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. *Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, Vol. 22 ISSUE 3, 2022. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЦИВІЛЬНИХ ОСІБ ЩОДО УЧАСТІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ (В АСПЕКТІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ)

Стрелков Владислав

Ph. D., старший викладач кафедри державної безпеки

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк,
Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8436-3260>

На сучасному етапі розвитку суспільства та цифрових технологій з'являється все більше можливостей для участі широкого кола цивільних осіб у певних аспектах забезпечення національної безпеки. В першу чергу йдеться про інформаційну безпеку: як окремої людини, так і всього суспільства загалом, а також держави, як центрального політичного інституту, покликаного забезпечувати стабільність та сталий розвиток суспільства. Поява цих нових можливостей обумовлена, насамперед, стрімким розвитком сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та, як наслідок, посиленням глобалізаційних процесів.

Що стосується глобалізаційного контексту, то варто говорити про російську агресію проти України та про події що їй передували, як про каталізатор змін у глобальній безпековій архітектурі. Тут маємо на увазі підготовку окупаційних військ до вторгнення, яка проводилася не тільки на території країни-агресора, але й інших держав, які межують з Україною географічно. Зарубіжні розвідувальні співтовариства (насамперед США) заволоділи інформацією про підготовку вторгнення задовго до його початку. І, що варто підкреслити, надали цю інформацію українському уряду [1]. Цей крок засвідчив кардинальну зміну розвідувальної парадигми: від традиційного втаємничення цінної розвідувальної інформації до публічності та відкритості розвідувальної інформації, яка стала надбанням громадськості з певною метою – спроби упередження агресивної загарбницької політики РФ та згуртування світового співтовариства задля припинення воєнних дій проти України. Такий

приклад співпраці та обміну розвідувальною інформацією між зарубіжними та українськими спеціальними службами також свідчить про інтеграцію нашої держави в євроатлантичний цивілізаційний простір, що також є наслідком залученості України в глобалізаційний процес.

Можна згадати й інші приклади, які засвідчують що наші союзники готові ділитися з нами не тільки продуктом розвідувальної діяльності, яким є інформація, але й засобами та інструментами ведення розвідки, що свідчить про високий рівень інтеграції нашої держави до євроатлантичної спільноти в контексті забезпечення національної, регіональної та міжнародної безпеки. Напевно, найбільш яскравим прикладом слугуватиме надання нашим спеціальним службам можливості використання комерційної супутникової системи Starlinkамериканського виробництва для здійснення службової діяльності з подальшим покриттям витрат за користування системою коштом наших союзників [2].

В контексті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій варто говорити про активну комерціалізацію та стрімку еволюцію галузі супутникових технологій, що дозволяє цивільним особам та приватним структурам збирати, обробляти та розповсюджувати розвідувальну інформацію, використовуючи супутникові знімки місцевості. Цей напрямок розвідувальної діяльності прийнято іменувати GEOINT – геопросторовою розвідкою, і нині він є доступним і для цивільного населення, завдяки можливості використання таких сервісів як GoogleEarth. Звісно не можна оминати увагою збільшення кількості активних користувачів соціальних мереж, те як присутність цих платформ для спілкування та обміну інформацією шириться земною кулею та з'являються і набирають популярності все нові й нові платформи орієнтовані на різну аудиторію. Це важливий чинник, адже в соціальних мережах люди діляться інформацією про себе – тобто вона стає публічною. Разом з цим, розвиток демократії та транспарентності публічного управління та адміністрування сприяв утворенню величезних реєстрів відкритих даних. Ці тенденції сприяють розвитку такого напрямку розвідувальної діяльності як OSINT – розвідки відкритих джерел даних.

Власне, нові можливості та потенціал щодо залучення цивільних осіб до розвідувальної діяльності в контексті забезпечення національної безпеки, стали об'єктивним наслідком розвитку технології та збільшення об'ємів інформації загалом. Варто лише вдуматись в цифри які ми наведемо далі. Станом на 2022 р. щохвилини в мережі інтернет генерувалася така кількість контенту: 66 000 фото та відео в Instagram, 510 000 коментарів у Facebook, 575 000 твітів у Twitter, 16 200 000 текстових повідомлень у месенджерах, більше 500 годин відео-контенту вивантажується на YouTube [3]. А тепер залишається лише уявити (бо ці дані з об'єктивних причин є засекреченими) якою є кількість штатних кадрових працівників спеціальних служб, що займаються розвідкою і зрозуміти, що така кількість працівників фізично не здатна впоратися з опрацюванням наявного у відкритих джерелах об'єму інформації. Саме тому

збір та первинна обробка інформації з відкритих джерел даних в перспективі може бути передана на аутсорсинг, що відкриває нові перспективи для наукових установ, аналітичних центрів та громадських організацій.

Для оперативного отримання розвідувальних даних з усіх куточків країни необхідно задіяти дійсно велику кількість людей і не завжди кількість штатних кадрів спецслужб є достатньою для цього. Свідченням цьому слугують і події що відбувалися на початку російського вторгнення в Україну на початку 2022 р. Коли необхідно було оперативно отримувати інформацію щодо пересування ворога та його техніки з регіонів. Тоді було залучено потенціал та ресурс цивільного населення для отримання розвідувальної інформації з місць. Так, наприклад, Міністерство цифрової трансформації України розробило чат-бот «єВорог», через який населення може повідомляти Збройним Силам України інформацію про переміщення сил та засобів ворога [4].

На завершення, хотілося б ще торкнутися деяких аспектів нормативно-правового регулювання участі цивільного населення у забезпеченні національної безпеки. Статтею 17 Конституції України передбачено, що захист України, в тому числі її інформаційної безпеки, є справою всього Українського народу, Концепцією Всеохоплюючої оборони України передбачено протидіяти агресору у всіх просторах, зокрема «в кіберпросторі та нав'язуванні своєї волі в інформаційному просторі» [5], а Закон України «Про основи національного спротиву» передбачає втілення «комплексу заходів які організовуються та здійснюються з метою сприяння обороні України шляхом максимально широкого залучення громадян України до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності держави, стримування і відсіч агресії» [6].

Зазначені вище положення створюють правове підґрунтя для активної участі цивільного населення у процесах забезпечення національної безпеки, а розвиток сучасних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, їх простота у використанні та доступність для пересічного громадянина, здатні забезпечити цивільне населення належними засобами для збору та поширення розвідувальних даних, що в перспективі може надати Збройним Силам України вирішальну перевагу в збройному конфлікті.

Список використаних джерел:

1. США перед війною надали секретну інформацію Україні, що допомогло в перші дні. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3447152-ssa-pered-vijnou-nadali-sekretnu-informaciu-ukraini-so-dopomoglo-v-persi-dni-wsj.html>(дата звернення 09.11.2023)
2. Міноборони США уклало контракт зі Starlink, щоб підтримати Україну. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/world/minoboroni-ssha-uklalo-kontrakt-zi-starlink-shchob-pidtrimati-ukrajinu-12401496.html>(дата звернення 10.11.2023)

3. Heitman S. What Happens in an Internet Minute in 2023: 90 Fascinating Online Stats. *LocaliQ*. URL: <https://localiq.com/blog/what-happens-in-an-internet-minute/>(дата звернення 11.11.2023)

4. Мінцифри закликає повідомляти про окупантів в чат-бот «Ворог». *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zaklikaye-povidomyati-pro-okupantiv-v-chatbot-uevorog>(дата звернення 12.11.2023)

5. «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України; Стратегія від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>(дата звернення 13.11.2023)

6. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>(дата звернення 13.11.2023)

ВПЛИВ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА БЕЗПЕКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ

Чобіток Вікторія

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

Чайка Аліна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3936-1813>

В сучасному світі глобалізація та технологічний прорив перетворюють робочий світ і створюють новий підхід до формування та управління робочими командами. Віддалені робочі команди, які працюють з різних кінців світу, стають все більш поширеними, завдяки чому, компанії можуть залучати найкращих фахівців, незважаючи на їхнє географічне розміщення.

Глобалізація дозволяє компаніям залучати талановитих фахівців із різних країн та культур, створюючи багатофункціональні та різноманітні робочі команди. Ця різноманітність сприяє інноваціям та креативності, оскільки різні точки зору та підходи сприяють виробленню нових проривних ідей та рішень. Віддалені команди, що працюють на глобальному рівні, мають можливість використовувати різноманітні ресурси та знання, що сприяє більш ефективній праці [1-3].

Залежно від того, як добре організовані віддалені робочі команди, вони можуть функціонувати навіть без фізичної близькості. Завдяки технологічним інструментам, таким як відеоконференції, спільні облікові системи та спеціалізовані програми спілкування, команди можуть спілкуватися,

обмінюватися інформацією та спільно працювати над проектами, незалежно від географічного розміщення. Це робить віддалені команди ефективними і доступними для організацій навіть за межами кордонів.

Звісно, існують виклики та складнощі в управлінні віддаленими робочими командами. Необхідно ефективно управляти часом, комунікацією та відстежувати процеси. Культурні відмінності можуть створювати труднощі у робочому процесі. Проте з правильним підходом та використанням сучасних інструментів можливо подолати ці перешкоди.

У цифровому суспільстві, де інформація є однією з найцінніших активів, кібербезпека та конфіденційність даних персоналу стають найважливішими аспектами управління персоналом та захисту інтересів організації.

Конфіденційність даних персоналу має фундаментальне значення для забезпечення прав та приватності працівників. Особиста інформація, така як соціальні страхові номери, медичні записи та фінансові дані, повинні бути надійно захищені від несанкціонованого доступу та зловживання. Втрата чи витік таких даних може призвести до серйозних наслідків для індивідів та організації, включаючи фінансові втрати та порушення законодавства.

Забезпечення кібербезпеки є ключовим завданням для організацій. Зловживання та кібератаки можуть призвести до втрати конфіденційної інформації, порушення робочого процесу та завдати шкоду репутації компанії. Захист від кіберзагроз включає в себе розвиток сильних кіберзаходів, використання сучасних технологій шифрування та посилення свідомості працівників стосовно кібербезпеки.

Здатність організації ефективно захищати конфіденційність даних персоналу та забезпечувати кібербезпеку впливає на довіру співробітників. Коли працівники переконані, що їхні дані належним чином захищені, вони більш вірять організації та більше спроможні співпрацювати. На відміну від цього, порушення конфіденційності даних може порушити довіру і призвести до втрати співробітників.

Отже, процеси глобалізації визначають нову реальність у світі формування інноваційних форм в організації робочого процесу. Вони сприяють більшому доступу до талановитих фахівців та різноманітності у робочих групах. Забезпечуючи ефективну комунікацію та використовуючи сучасні технології, організації можуть використовувати потенціал віддалених робочих команд для досягнення своїх цілей та конкурентної переваги.

Для ефективно організації процесу кібербезпека та конфіденційність даних персоналу є важливими аспектами в управлінні персоналом та захисту інтересів компанії. Забезпечення надійного захисту особистих даних співробітників та відповідних кіберзаходів сприяє збереженню довіри та доброї репутації організації. У цифровому середовищі, де загрози постійно зростають, це стає невід'ємною частиною управління персоналом та успіху підприємства.

Список використаних джерел:

1. Белоус О., Лукьяненко Д. Глобализация и безопасность развития. К.: КНЭУ. 2021. 733 с.
2. Ткаченко С. Є. Аналіз сучасних процесів світової економічної глобалізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 23—31.
3. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Vykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 2021. 39. No. 71. DOI: 10.46398/cuestpol.3971.35

СЕКЦІЯ 8
ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
В УМОВАХ ВІЙНИ

PSYCHOLOGICAL HEALTH AS A FACTOR OF NATIONAL SECURITY
IN THE CONDITIONS OF WAR

Maryna Pasichnyk

Senior lecturer of the Department of Foreign Language Training, European
Integration and International Cooperation

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv , Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8621-2199>

Pavlo Koulman

first (Bachelor) level of higher education

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0106-670X>

1. Introduction. With the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine, there was a huge challenge to the psychological health of Ukrainian men and women.

This tragic event caused emotional stress and uncertainty about the future. Seeing the images of destruction and loss of life, the nation united in the face of the threat, but many faced the difficulty of adapting to the new reality. Constant unsettled situation, insecurity and fears have become an integral part of everyday life, which affects the mental state of citizens.

Depression, anxiety disorder and post-traumatic stress syndrome - such mental disorders, according to WHO experts, threaten Ukrainians as a result of the war. Jarno Habicht, the representative from the World Health Organization in Ukraine noted during a press briefing in Geneva through a video connection that up to 10 million people are at risk of some form of a mental disorder, varying from anxiety and stress to more severe conditions. [1]

A mentally unhealthy nation threatens the national security of any country, so the need to provide psychological support and access to professional help becomes an urgent task to ensure stability and restore the nation's spiritual health.

The war and the situation after the COVID -19 pandemic create ideal conditions for the burden on public health due to mental disorders.

This chain of events makes it very likely that the demand for mental health services will exceed the capacity of the health care system. Now it is necessary to prepare for the solution of this challenge by carefully analyzing the experience of the countries affected by the war.

2. Experience Of The Impact Of War In Other Countries. The war in Syria can serve as a foreign example of the impact of war on psychological health. The military conflict put the population at serious risk of mental disorders: according to the conducted survey (1951 participants, 27.0% males and 78.8% between the age of 19 and 25) 44% had likely severe mental disorder, 27% had both likely severe mental disorder and full PTSD symptoms, 36.9% had full PTSD symptoms, and only 10.8% had neither positive PTSD symptoms nor mental disorder on the K10 scale. Around 23% had low overall support. Half of the responders were internally displaced, and 27.6% were forced to change places of living three times or more due to war. Around 86.6% of the responders believed that the war was the main reason for their mental distress.” [2]

3. Current situation in Ukraine. In 2022, a study was conducted by the "Gradus. ResearchCompany". The results of the study showed that 41% of the respondents rated their state of mental health as satisfactory, while half (51%) defined it as an average state. For the most part, in determining their condition, they are guided by their own feelings/observations, but according to the conclusion of a psychologist/psychotherapist, only 3% of people determine their condition.

The general experience of consulting a specialist shows that almost half of the respondents (46%) have never visited a psychologist/psychotherapist and do not plan to do so in the future (a significantly higher share among the 45+ audience). While a third, although they have not visited specialists before, they do not rule it out if necessary (the highest share of such is recorded among women and the 25-34 age group). 7% of respondents had experience of going to a psychologist/psychotherapist, and only 1% have regular sessions.[3, p. 12]

And the research revealed that, according to about half of the respondents, the military who took part in hostilities (51%), as well as those who lost a loved one due to the war (48%) are most in need of psychological help at the moment. There are differences in responses among gender and age groups.[3, p.17]

4. Solutions to combat this problem. Many doctors in Ukraine have completed special training courses on the assessment and management of conditions related to acute stress, PTSD and grief in non-specialized health care institutions in accordance with the special manual for providing such care developed within the framework of the World Health Organization Program of Action in the field of mental health [4].

Taking into account all the risks, the state and organizations dealing with psychological support began to develop initiatives that help support mental health. One of such initiatives was Olena Zelenska's program "How are you?".

The goal of the initiative is to help create an atmosphere of support for mental health in society, to provide awareness and highlight tools that will help Ukrainian citizens take care of their internal state.

"Against the background of daily alarming news, missile attacks, human grief and trouble, it doesn't seem appropriate to ask yourself "How are you?". But in fact,

psychological well-being and understanding of what is happening in our inner world is more timely than ever,- Olena Zelenska. [5]

Also, most organizations have provided free access to online tools and support groups to support mental health.

5. Conclusion. The Russian Federation's full-scale invasion of Ukraine became a major test for the psychological health of Ukrainians, causing emotional stress and uncertainty about the future. Rapidly developing mental disorders, such as depression, anxiety disorder and post-traumatic stress syndrome, according to general WHO estimates, threaten millions of Ukrainians.

This mental crisis has potentially serious national consequences, threatening national security. Stability and restoration of spiritual health become the task of the priority plan for the country. In the context of such challenges, combined with the consequences of the COVID-19 pandemic, the need to support public health through mental disorders becomes apparent.

Prevention of overloading of the health care system requires immediate action. Providing access to psychological support and professional help is an integral part of the nation's mental health restoration strategy. The experience of countries that have experienced similar trials should be carefully studied and used to prepare and implement effective measures in the field of mental health.

References:

1. Reuters. One in four Ukrainians at risk of mental disorder due to conflict - WHO. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/one-four-ukrainians-risk-mental-disorder-due-conflict-who-2022-12-20/> (date of access: 15.11.2023).
2. Mental disorder and PTSD in Syria during wartime: a nationwide crisis / A. Kakaje et al. PubMed Central (PMC). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7778805/> (date of access: 16.11.2023).
3. Survey of ukrainians: peculiarities of mental health during a full-scale war. gradus.app. URL: https://gradus.app/documents/307/Gradus_Research_Mental_Health_Report_full_version.pdf.
4. Assessment and management of stress-related disorders: A module of the mhGAP care guide. WHO . URL : [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250136/9789241505932-ukr.pdf?isAllowed=y%20Link:%20\(www.umj.com.ua/uk/publikatsia-232297-mediko-psihologichni-naslidki-distresu-vijni-v-ukrayin-i-shho-mi-ochikuyemo-ta-shho-potribno-vrahovuvati-pri-nadanni-medichnoyi-dopomogi&sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250136/9789241505932-ukr.pdf?isAllowed=y%20Link:%20(www.umj.com.ua/uk/publikatsia-232297-mediko-psihologichni-naslidki-distresu-vijni-v-ukrayin-i-shho-mi-ochikuyemo-ta-shho-potribno-vrahovuvati-pri-nadanni-medichnoyi-dopomogi&sequence=1).
5. How are you? As part of Olena Zelenska's initiative, Ukrainians will be told about the importance of taking care of mental health - Official Internet representation of the President of Ukraine. Official online representation of the President of Ukraine . URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/ti-yak-u-mezhah-iniciativi-oleni-zelenskoyi-ukrayincyam-rozk-81777> (access date: 11/15/2023).

STRESS AS A CONSEQUENCE OF THE WAR IN UKRAINE

Zhukova Halyna

Ph.D., senior lecturer of the Department of Psychology and Pedagogy
National University of Ukraine on Physical Education and Sport,
Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1248-4669>

Bulhakova Tatiana

Ph.D., senior lecturer of the Department of Psychology and Pedagogy
National University of Ukraine on Physical Education and Sport,
Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3511-4158>

Even if you are not directly on the front or in a combat zone, your body receives an excessive load and can eventually start to get sick. Long-term stress is tolerated differently by people. In a situation of stress, behavioral reactions of a person are characteristic features, at the level of which the state of stress can manifest itself in the form of: stiffness, offishness, accompanied by involuntary muscle tension, passive behavior; characteristic features of mimicry and pantomime; involuntary eye movements, blinking; unmotivated, uncharacteristic for a person mobility, fussiness; a change in the color of the skin of the face (paleness, redness); expressiveness of changes in the intonation of the voice, in articulation, clarity of expression of thoughts; a sharp change in mood and behavior [2].

The specificity of the response during stress is determined not only by external stimulation, but also by the subject's psychological characteristics. Locus control determines how effectively a person can control the external environment, own it, and forms an external or internal variant of subjective control over events occurring in life and activities. Externals see most events as the result of chance beyond the control of a person. Internals, on the contrary, believe that everything that happens is thought out by a person. Such people have a more effective cognitive sphere, spend most of their energy on obtaining information, which allows them to adequately respond to significant events and successfully cope with stressful situations.

There are three main types of personal control: behavioral, which refers to the direction of actions; cognitive, which reflects a personal interpretation of events (interpretation); decision control, which determines the procedure for choosing a course of action. Each of the types of control is related to stress in a complex way, depending on the characteristics of the individual. There are people who look especially cheerful and calm - stress almost does not affect their actions and feelings, they are more durable, resistant to diseases [1].

Psychological endurance in general contributes to reducing stress and forming healthy attitudes. A person who does not have endurance tends to consider most events as negative and undesirable, which requires an overwhelming adaptation from him, which leads to severe stress on the verge of health failure. Various stressful

situations are accompanied by a holistic response of the individual and lead to a noticeable change in his state, affect behavioral reactions and mental health in different ways: situations of prolonged mental stress lead to fatigue of the body's adaptation systems and, as a result, require constant switching and the need to respond adequately; situations of increased responsibility lead to the formation of internal anxiety, the appearance of affective states and the approach of a "nervous breakdown"; situations that cause a feeling of irritation and dissatisfaction with oneself lead to a deterioration of mood, cause the appearance of asthenic emotions, weaken motivation; situations when the actual needs of the individual are not satisfied and there is no completeness of experience with external well-being, lead to the formation of intrapersonal conflicts, aggressive tendencies of negativism.

Therefore, many situations during the war are stressful and can not only change a person's mental well-being, but also disorganize their activities and behavior. Most people in a stressful situation use appropriate coping strategies in one way or another. However, the emotional support and involvement of others also helps to cope with stress. Any stressful events in a person's life are more devastating if they have to be endured alone, without support from others.

References:

1. Жукова Г. Self-confidence as a sign of a healthy personality. Актуальні проблеми психолого-педагогічного супроводу та розвитку суб'єктів спортивної діяльності: збірник тез V Всеукр. наук. електр. конф., 22 жовтня 2022, Київ. С. 105-106.
2. Толкунова І. В., Гринь О. Р., Смоляр І. І. Психологія здоров'я людини: навч.-метод. посіб. Київ: ТАЛКОМ, 2021. 243 с.

ІНФОРМАЦІЙНА ПОВНОТА ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ

Борозенцева Тетяна

к.психол.н., доцент кафедри психології

Горлівський інститут іноземних мов Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет», м. Дніпро, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7251-0590>

Важливішою складовою національної безпеці України є її людській потенціал: люди захищають країну, люди відтворюють і будують країну, люди визначають її майбутнє. Тому фізичне і психічне здоров'я українців є стратегічним ресурсом країни і також є об'єктом гібридних загроз. Психологічна атака на країну пов'язана із впливом на цінності та систему переконань громадян, їх сприйняття, емоції, мотиви, міркування та ідеали і поведінку. Метою психологічного впливу є послаблення морального духу

опонента та зміцнення власного морального духу, створюючи атмосферу, в якій цільова аудиторія стає більш схильна до маніпуляцій [1].

Універсальною метою освітньо-професійних програм навчання здобувачів вищої освіти в Україні є на сьогодні підготовка фахівців, які можуть здійснювати свою діяльність в умовах, що характеризуються комплексністю та невизначеністю. Кризові обставини життєдіяльності диктують необхідність розвитку універсальної компетентності – вміння робити адекватний аналіз ситуації та моделювати прогноз її розвитку. Тому, люди, які вміють приймати відповідальні ефективні рішення сьогодні є безцінним стратегічним скарбом нації.

Для прийняття зрілих відповідальних рішень, і на рівні особистого життя і на рівні управління будь-якою соціальною системою (команда, організація), на наш погляд, потрібні дві ключові умови:

- 1) певний рівень якості людини, суб'єкта керування,
- 2) методологічний інструмент (знання озброєність), інтелектуальна технологія, якою володіє суб'єкт діяльності.

З психології особистості нам відомо, що розвиток якостей людини і її діяльність взаємопов'язані: діяльність створює людей, які творять діяльність

Це означає, до психічні новоутворення інтелектуальної та емоційної сфери людини формуються в процесі засвоєння нею нових видів діяльності. Те, чому навчається людина, яку інформацію обробляє, на що звертає увагу впливає на поведінку людини, закріплюючись на рівні нейронних зв'язків вищих відділів нервової системи.

С позицій системного погляду найпростішу модель особистості можна зобразити як взаємопов'язану сукупність трьох складових: тілесної, емоційної, інтелектуальної. Психічне здоров'я людини залежить від повноцінної працездатності всіх цих складових. Але свідому та відповідальну діяльність людина може здійснювати при домінуючому впливі інтелектуальної складової.

Розглянемо взаємозалежність психічного здоров'я людини, як суб'єкта діяльності, і одного з аспектів інтелектуальної озброєності людини – вміння працювати із інформацією, а точніше – оперувати повнотою інформації.

За Всесвітньою організацією охорони здоров'я, психічне здоров'я описується через поняття суб'єктивного благополуччя, в якому людина реалізує свої здібності, сприйняту самореалізацію, автономію. Психічно здорова людина здатна до самореалізації свого інтелектуального та емоційного потенціалу, подолання нормальних життєвих напружень, може протистояти звичайним життєвим стресам, продуктивно працювати і робити внесок в свою громаду.

Серед всіх ознак зрілої особистості – здатність до свідомої, відповідальної діяльності, здатність приймати рішення, яка обумовлена, в свою чергу, вмінням збирати і аналізувати інформацію.

При подальшому викладенні матеріалу ми будемо розглядати «інформацію» не як об'єкт, який існує сам по собі. Ми будемо розглядати інформацію як абстрактний параметр, який дозволяє нам описати потрібний

для аналізу об'єкт, явище або процес. За визначенням О.М. Малюти (автора системних методів третього покоління) «Інформація – це міра різноманітності» [2]. Коли ми говоримо «недостатньо інформації» – ми розуміємо, що не маємо інформаційної повноти.

Досягнення інформаційної повноти залежить від багатьох факторів: вибору базису розгляду ситуації, суб'єктивності сприйняття фактів та їх ігнорування людиною просто за принципом найменшого спротиву, природнім принципом мінімізації зусиль вищої нервової діяльності. При роботі з інформацією важливим є не тільки і не стільки її кількість (кількість характеристик об'єкту), а спосіб її організації.

Для адекватного аналізу ситуації при прийнятті відповідальних рішень потрібні наступні умови:

1. Повнота інформації під якою будемо розуміти не кількість отриманих даних, а спосіб їх організації у вигляді замкненого контуру, де всі факти прямо або опосередковано ваземопов'язані. Відсутність такого способу організації інформації призводить до того, що недостатню інформацію суб'єкт діяльності домислює, що призводить до неадекватного сприйняття реальності, а значить, до невірної рішення, дій та поведінки.

2. Інформація має відповідати певному місцю і певному часу (бути хронотопною).

3. Інформативність інформації – її відповідність меті аналізу; вся інша інформація буде «білим шумом», який заважає прийняттю рішень

Неповнота інформації породжує домисли – невігластво, страхи, неадекватність дій, паніку, негативні емоції. Людина нібито зосереджена на минулому досвіді і втрачає можливість «дивитись уперед», відповідально творити.

Компенсація браку інформації активує емоційні нейронні центри підкоркових структур і моторних зон кори головного мозку. Асоціативні зони лобової частки кори головного мозку втрачають енергетичне підживлення. Відбувається певний, ситуаційний регрес психічного стану – втрачається («виключається з роботи») набута психологічна зрілість, що обумовлює інтелектуальні здібності людини.

В умовах гібридної війни, коли потік інформації є дезорганізованим і свідомо викривленим, для утримання психічного здоров'я в частині збереження домінанти інтелектуальної складової в житті людини, підвищується необхідність спеціально організованого навчання людей збирати і організовувати інформацію.

Здатність працювати з інформацією повинна включати наступні вміння: збирати достатню кількість різних актуальних фактів, що взаємодіють між собою, об'єднуються в замкнену структуру і породжують цілість, інсайт, рішення, яке вписується в більшу систему. Тільки за таких умов можна передбачати подальші можливості і відповідати за наслідки власних дій, тобто проявляти себе як психічно здорова, зріла особистість.

Висновки:

1) Брак інформації породжує емоційну напругу, знижує самоконтроль, підвищує імпульсивність. Психічне напруження посилює вплив ситуації невизначеності як стресового фактору, який дисбалансиє людину (ситуаційний психічний регрес).

2) Мозок людини, як система, здатна до самоорганізації, мінімізує зусилля обробки інформації, спирається на відоме, стереотипи, домислює враження.

3) Вмінню працювати з інформацією (досягати її відносної повноти, актуальності, інформативності) треба навчати.

Список використаних джерел:

1. Глосарій з гібридних загроз. / за ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2021. 113 с. URL: <https://warnerasmus.eu/ua/glossary/>. (дата звернення 05.11.2023)
2. Малюта О.М. Універсальна міждисциплінарна філософська концепція URL: <http://www.new-universum.org/#main>(дата звернення 05.11.2023)

**МЕТОДИ НАРАТИВНОЇ ПСИХОЛОГІЇ У РОБОТІ З КРИЗОВИМИ
СТАНАМИ**

Ванда Наталія

к.психол.н, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Питання надання кваліфікованої психологічної допомоги особистості у стані кризи набуває особливі гостроти в умовах війни. Серед методів, які може використовувати практикуючий психолог у роботі з кризовим станом і у посткризовій реабілітації, варто звернути увагу на методи наративної психології.

Ситуацію ми вважаємо кризовою тоді, коли нам потрібна допомога ззовні, бо стандартних, типових способів розв'язання проблеми гам вже не достатньо або ми ними не володіємо. Критична ситуація передбачає конфліктні, складні, утруднені, суб'єктивно несприятливі життєві обставини, які потребують перегляду головних життєвих стратегій, внесення суттєвих коректив у життєвий сценарій, і війна, безумовно, належить до таких ситуацій. Тобто кризова ситуація проковує необхідність перегляду життєвого сценарію як такого, бажання почати «нове життя», апробувати нову форму самореалізації. Кризова ситуація може спровокувати стан екзистенційної кризи - такої глибокої кризи, коли тимчасово втрачається сенс існування і людина опиняється перед вибором між життям і смертю.

Причиною криз є критичні події. Критичні події – це поворотні моменти індивідуального життя людини, що супроводжуються значними емоційними переживаннями. Війна належить до екстраординарних (наднормативних) подій, які вимагають сильних емоційно-вольових зусиль особистості: зміни місця проживання, інноваційної ініціативи, зміна професії, добровільного взяття на себе додаткової відповідальності тощо.

Продуктивне ставлення до кризи передбачає розуміння людиною того, що суперечливий, хворобливий стан є неминучим, породженим певними причинами, і мине деякий час, доки буде знайдено конструктивну стратегію життєдіяльності у нових умовах. Людина повинна бачити не лише збитки від драматичної ситуації, а й щось позитивне, що розкриває нові обрії, потребує нових знань, навичок, властивостей характеру. Людина, котра вміє конструктивно переживати життєві скрути, вчасно робить висновки щодо своїх помилок, поразок, невдач і здатна вчитися на власному досвіді [3].

Питання переосмислення досвіду та перебудови життєвого сценарію знаходяться у центрі уваги наративної психології. Представники даного напрямку виходять із припущення, що досвід та поведінка людини означені, тому для того, щоб зрозуміти себе й інших, ми повинні прояснити систему та структури значень, котрі утворюють наш внутрішній світ, нашу ментальність. Звідси витікає базовий принцип наративної психології - особистість розуміє себе через мову, через розмову та письмо, і через ці процеси постійно конструює себе.

Наративна психологія запропонувала власний підхід до вивчення особистості, в якому ключовою є проблема «Я». Даний напрямок виходить з визначення особистості як оповідача історій, тому в центрі її уваги знаходиться саме ця проблема. Наративна психологія акцентує увагу на методах конструювання «Я», тобто її цікавить не природа «Я», а те, як «Я» «говорить», як воно представлене у дискурсі [1, 2].

Представники наративної психології стверджують, що смисл людської поведінки розкривається щонайповніше в оповіданні, оскільки розуміння людиною тексту та розуміння себе аналогічні. Виокремлюючи у життєвому потоці певні моменти, що мають для неї сенс, людина створює наратив, конструюючи з них історію власного життя – тобто наратив є засобом реорганізації власного досвіду, життєвих епізодів, дій та вчинків у роботі з подолання наслідків кризи.

Відтак, розповідаючи чи пишучи життєвий наратив, особистість як автор рефлексує та віднаходить його в пам'яті, «створює» його для себе у ситуації «тут і зараз» відповідно до своїх бажань, потреб, переживань, а також тих вимог та завдань, які вона ставить перед собою на майбутнє. За допомогою наративу особистість набуває здатності створювати нові уявлення про себе, нові можливості у взаємостосунках та нове майбутнє. Даний аспект спрямованості на майбутнє робить наративний підхід особливо ефективним у роботі з кризовими станами [1, 2].

Використання наративу в процесі побудови особистістю свого майбутнього є цілком виправданим. Створення свого майбутнього, свого життєвого шляху вона розуміє як прояв цілеспрямованої творчої активності суб'єкта. Йдеться про авторство свого життєвого наративу: особистість як автор створює своє життя у мовленні коли конструює наратив. Процес «творення» в житті людини так чи інакше відбувається завжди, проте людина не завжди усвідомлює свою причетність до нього, своє авторство. За допомогою наративів та розповідання життєвих історій особистість може «повернути» авторство свого життя, усвідомити себе суб'єктом свого життєвого шляху, оскільки дане відчуття часто втрачається під час переживання екзистенційної кризи.

Наратив – спосіб репрезентації минулого досвіду за допомогою послідовності впорядкованих речень, що передають часову послідовність подій. Наратив займає одне з центральних місць серед гуманітарних наук, що вивчають, як людина формує, кодує, трансформує та передає знання про самого себе та про світ. Прибічники наративної психології проводять аналогію між розумінням тексту та розумінням людиною самої себе, власної поведінки та подій власного життя. Основне питання при цьому полягає в тому, яким чином людина взаємодіє зі своїм досвідом під час розповіді про нього. Відповідно нова альтернативна інтерпретація травмуючої події приводить до нового її розуміння зміни ставлення [4, 5].

Таким чином, наративна психологія досліджує розповідний модус буття людини, тобто феномени, пов'язані з упорядкуванням власного досвіду шляхом конструювання особистих історій та приведення в розповідну форму історій інших людей. Дослідники, які працюють у даній галузі, впевнені, що людська поведінка та діяльність наповнені смислами й значеннями, тому розповіді, більше ніж логічні аргументи або чіткі формулювання, є засобом впорядкування цього смислового простору за допомогою зв'язних розповідей, що мають культурні витоки. Реінтерпретація розповіді про травмуючу подію дозволяє запобігти виникненню кризи ідентичності та соціальної дезадаптації, що є частими ускладненнями посткризового стану.

Список використаних джерел:

1. Зарецька О.О. «Кризовий» наратив як об'єкт аналізу з позицій психологогерменевтичного підходу. *Десяті Сіверянські соціально-психологічні читання* : матеріали Міжнар.наук.конф. (29 листопада 2019 року, м. Чернігів) / За наук. ред. О.Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2020. С. 140–144.
2. Зарецька, О.О. Про особливості застосування наративного підходу у практиці кризового консультування / *Особистість в умовах кризових викликів сучасності* : Матеріали метод. семінару НАПН України. 2016 р. стор. 264-268.

3. Олексюк О. Є. Психологія кризова та травмуючих ситуацій. Теоретичний матеріал до дисципліни «Психологія кризова та травмуючих ситуацій»: навч.-метод. посіб. Миколаїв: СПД Румянцева, 2020. 420 с.

4. Шебанова В.І., Дубовик Л.П. Психологічна корекція осіб, які перебувають в умовах суспільних змін, засобами нарративної психології // <http://surl.li/mnxbq> (дата звернення: 10.10. 2023).

5. Шебанова В.І. Застосування нарративного підходу у подоланні криз в відновленні внутрішнього ресурсу та гармонії. 2019 // <http://surl.li/mnwxr> (дата звернення: 10.10. 2023).

ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Волощук Дарія

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Ткаченко Юлія

здобувачка першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

В сучасних соціально-економічних умовах людина на різних вікових етапах її життєвого шляху стикається із ситуаціями, які можуть мати характер неочікуваних та сприяти підвищенню рівня стресу. Оскільки такого роду ситуації вимагають адекватного і невідкладного їх опанування, виникає необхідність виробити у собі здатність протистояти таким впливам без шкоди для здоров'я. Молода генерація, зокрема студенти, вкрай вразлива до негативного впливу навколишнього середовища, особливо в умовах війни. Постійний стрес, пов'язаний з подіями на передовій, має серйозний вплив на фізичне та психічне здоров'я. Саме тому, однією із головних умов, щоб зберегти стійкість у цих умовах, є розвиток стресостійкості - здатності переживати негаразди без шкоди для здоров'я та функціонування особистості.

У період будь-якої війни люди стикаються з низкою стресових факторів, серед яких можна виділити: загроза життю та здоров'ю, руйнування житла та пошкодження майна, втрата близьких, невизначеність майбутнього. Ці фактори можуть призвести до розвитку різних психологічних проблем, таких як: тривога, депресія, посттравматичний стресовий розлад, схильність до самогубства тощо.

Психологічні проблеми можуть негативно позначитися на продуктивності праці, соціальній активності та якості життя людей. Вони можуть також призвести до дестабілізації суспільства та держави. Психологічне здоров'я та розвиток психологічної культури в суспільстві, що передбачає визнання важливості психічного здоров'я та необхідності його збереження, є важливими

чинниками національної безпеки в умовах війни. Воно впливає на здатність громадян, суспільства та держави в цілому протистояти військовій агресії та її наслідкам. Саме тому в умовах війни важливою є профілактика психологічних проблем.

До головних методів профілактики психоемоційних станів під час війни, можна віднести:

- надання психологічної допомоги населенню, яке постраждало від війни, що передбачає не лише екстрену підтримку під час стресових переживань, але і створення системи довгострокової реабілітації. Це включає в себе проведення індивідуальних та групових консультацій з психологами, організацію психотерапевтичних груп для спільної підтримки та дослідження ефективних методів лікування травматичного досвіду;

- проведення освітніх кампаній з метою підвищення обізнаності про психологічні наслідки війни, що можуть допомогти людям краще розуміти свої почуття та навчитися керувати стресом;

- розвиток психологічної культури в суспільстві, що полягає у розумінні та повазі психічного здоров'я кожної особи, усвідомленні важливості міжособистісних відносин та емоційної грамотності. До цього також можна віднести поширення толерантного ставлення до різних психічних особливостей, а також підтримку ініціатив та ресурсів, спрямованих на здоров'я та добробут людей.

Психологічна культура в суспільстві передбачає розуміння та трактування стресу як цілком нормальної реакції на складні життєві обставини, та обізнаність щодо існування різного роду допомоги із боротьби зі стресом. Психологічна культура також передбачає розвиток навичок самоспостереження та саморегуляції, які сприяють усвідомленню та вирішенню емоційних та психологічних труднощів.

Психологічна допомога населенню, яке потрапило під вплив військової агресії, є важливим завданням держави. Вона може надаватися як у формі індивідуальної, так і групової терапії. Мета психологічної допомоги – висвітлити шляхи, які допоможуть впоратися зі стресом, подолати наслідки травми та відновити своє ментальне здоров'я. Оскільки основною метою будь-якої держави є створення суспільства, де кожна людина відчуває підтримку, розуміння та можливість розвивати свій психічний потенціал.

Психологічне здоров'я включає в себе ряд складових, таких як протидія стресу, взаємодія з соціальним оточенням, включення в корисну професійну та волонтерську діяльність, самореалізація. В умовах війни народ України демонструє надзвичайну стійкість, проте такі чинники, як участь у бойових діях або перебування в прифронтовій/фронтовій зоні з постійними ракетними та артилерійськими обстрілами, бомбовими ударами, перебування в окупації, значно підвищують вразливість наших співгромадян до психосоціального стресу, сприяють поширенню психічних розладів, як-от депресія, тривога,

посттравматичні розлади тощо [1]. Експерти передбачають, що 40-50% населення будуть потребувати психологічної допомоги, зважаючи на ситуацію, що склалася у країні на даний момент. Такий високий попит ставить перед державною політикою завдання забезпечення підтримки психічного здоров'я населення в якості пріоритету.

Психічні розлади позначаються на фізичному здоров'ї людини, часто супроводжуючись різного типу залежностями (алкоголізм, наркоманія), спричиняють труднощі соціальної адаптації та інтеграції, позначаються на працездатності людини, що стає результатом серйозних викликів як для держави, так і для суспільства загалом. Для вирішення даного роду проблеми важливо сфокусуватись на координації дій органів державної влади, профільних освітніх і науково-дослідних закладів, неурядових організацій, що спеціалізуються на психологічній допомозі населенню, а також залученні закордонних (зокрема міжнародних) організацій, представників громадського сектору, урядових і фінансових установ [2].

З іншого боку, окрім об'єктивних чинників, що негативно впливають на ментальне здоров'я населення, не варто нехтувати суб'єктивними проблемами, до яких відноситься таке поняття, як «соціальна стигма», що поширюється на осіб з психічними хворобами або розладами. У суспільстві побутує стереотип, що «сильні не ходять до психотерапевта чи психолога...», треба тримати в собі емоції і не показувати вигляду», як відмітила дружина Президента України О. Зеленська. [3]. Унаслідок такої установки люди часто звертаються до фахівців занадто пізно, коли хвороба вийшла за межі початкової стадії, а її лікування потребуватиме більше часу й зусиль, що також може супроводжуватися непередбачуваними наслідками [2].

Отже, формування стресостійкості та підтримка психологічного здоров'я нації в умовах війни полягає у розвитку ефективних програм психологічної підтримки населення та розумінні стратегій саморегуляції та самоконтролю власної поведінки та емоційного стану. Якість таких програм залежить від рівня доступності до психологічних ресурсів, які сприяють покращенню якості життя та допомагають кожному індивідууму впоратися з емоційним напруженням. Як наслідок, підвищення рівня стресостійкості нації сприятиме не лише її фізичному та психічному благополуччю, але й взаємодії в умовах великої загрози, зміцнюючи здатність країни ефективно впоратися з викликами війни.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації «Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати». Національна академія педагогічних наук України. URL: <https://naps.gov.ua/ua/press/4victory/2760/> (дата звернення: 09.11.2023).

2. Підтримка ментального здоров'я в часи війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny> (дата звернення: 09.11.2023).

3. Зеленська про програму ментального здоров'я: Виявилось, що «сильні не ходять до психологів». Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3703135-zelenska-pro-programu-mentalnoho-zdorova-viavilosa-so-silni-ne-hodat-do-psihologiv.html> (дата звернення: 09.11.2023).

РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Дембіцька Софія

д.пед.н, професор, професор кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2005-6744>

У сучасних умовах, коли світ стає все більш небезпечним, підготовка фахівців технічних спеціальностей потребує особливої уваги до питань безпеки життєдіяльності. Це пояснюється тим, що створення та експлуатація технологічних комплексів є джерелом різноманітних ризиків, які можуть призвести до нещасних випадків, травмування та загибелі людей. Особливо актуальною ця проблема є в умовах збройної агресії, коли щодня ми маємо справу з наслідками ракетних ударів по об'єктам промисловості. З огляду на зазначене, формування культури безпеки майбутніх фахівців технічних спеціальностей є одним із пріоритетних завдань вищої освіти.

В наукових дослідженнях з проблем професійної освіти та особливостей підготовки фахівців для галузей народного господарства, зустрічаються такі поняття, як «культура безпеки життєдіяльності», «культура безпеки», «культура охорони праці» тощо. Детальний аналіз змісту цих понять проведений у публікації [1]. Загалом, співзвучною нам є позиція Цікавою є позиція Л. Романів, О. Пішак та Р. Бойчука, які вважають культуру безпеки життєдіяльності провідним критерієм ефективного розвитку суспільства [5, с. 239].

У сучасних умовах в Україні відбувається зміна парадигми управління ризиками. Концепція прийняттого ризику поступається місцем концепції управління ризиками, що передбачає не лише розробку заходів запобігання ризикам, але й управління ризиками з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Ця зміна парадигми має суттєвий вплив для формування культури безпеки майбутніх фахівців технічних спеціальностей.

Розвиток ризик-орієнтованого мислення дозволить майбутнім працівникам технічних спеціальностей: усвідомлювати ризики, пов'язані з їхньою діяльністю, оцінювати ризики з урахуванням усіх зацікавлених сторін та приймати зважені рішення з урахуванням ризиків.

На нашу думку, особливо значимим є розвиток ризик-орієнтованого мислення у майбутніх фахівців, які будуть працювати в умовах надзвичайних ситуацій. У таких умовах важливо швидко і правильно оцінити ситуацію та прийняти рішення, яке дозволить мінімізувати ризики для життя людей та майна. Важливо, щоб формування ризик-орієнтованого мислення було системним і комплексним. Тільки в цьому випадку можна забезпечити підготовку майбутніх фахівців технічних спеціальностей, які будуть здатні ефективно працювати в умовах надзвичайних ситуацій.

Власний досвід у зазначеному напрямку відображений нами у публікаціях [2-4]. Розвиток культури безпеки у майбутніх фахівців технічних спеціальностей передбачає не лише використання різноманітні методи навчання, оновлення змісту безпекових і фахових дисциплін, але й проведення тренінгів та семінарів з питань управління ризиками в умовах надзвичайних ситуацій.

До основних шляхів формування культури безпеки у здобувачів вищої освіти в умовах надзвичайних ситуацій відносимо:

- забезпечення фундаментальних знань з безпеки життєдіяльності та охорони праці, які є основою для формування ризик-орієнтованого мислення;
- створення безпечного освітнього середовища в закладах вищої освіти та пояснення механізмів його функціонування;
- оновлення підходів викладання безпекових дисциплін;
- організація відповідних тренінгів, зважаючи на особливості безпеки життєдіяльності в умовах збройної агресії.

Важливо, щоб розвиток культури безпеки життєдіяльності у здобувачів вищої освіти був системним і комплексним. Тільки в такому випадку можливо забезпечити формування готовності до роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Дембіцька С.В. Формування навичок праці охоронної діяльності в студентів машинобудівних спеціальностей: теоретичний аспект. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки)*. 2019. Випуск 2 (59). С.16–21.
2. Дембіцька С.В., Кобилянська І.М., Пугач С.С. Особливості реалізації навчання впродовж життя фахівців технічних спеціальностей. *Педагогічний альманах*. 2020. Випуск 46. С.117–124.
3. Дембіцька С.В., Кобилянська І.М., Пугач С.С. Реалізація міжпредметної інтеграції безпекових та фахових дисциплін в процесі підготовки фахівців економічних спеціальностей. *Сучасні інформаційні*

технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: зб. наук. пр. 2020. Випуск 56. С.215–222.

4. Дембіцька С.В., Кобилянський О.В. Формування ризик-орієнтованого мислення у майбутніх фахівців енергетичної галузі. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія педагогічна*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2017. Вип. 23: Теоретичні і практичні основи управління процесами компетентнісного становлення майбутнього учителя фізико-технологічного профілю. С. 85–87.

5. Романів Л. В., Пішак О. В., Бойчук Р. Р. Культура безпеки як складова базової культури особистості. *Молодий вчений*. 2017. № 3.1 (43.1). С. 238–241.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНЦІВ

Качура Анна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Науковий керівник: Білявська Юлія

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8183-4036>

Війна – це одна з найстаріших форм конфліктів, яка має значний травматичний вплив на психіку людей, котрі живуть у зоні бойових дій. В Україні війна з Росією триває з 2014 року. За цей час вона мала серйозний вплив на психічне здоров'я людей у всіх регіонах країни. Після початку повномасштабного вторгнення кількість постраждалих зросла в десятки, а то й в сотні разів [1]. За даними Міністерства охорони здоров'я України, станом на 2023 рік психологічної підтримки потребують понад 15 мільйонів українців. Серед них – 3-4 мільйони людей, яким потрібне медикаментозне лікування. Навіть ті, хто не живуть в зоні конфлікту, відчують вплив війни через зміну соціально-економічної ситуації (падіння ВВП, підвищення інфляції, втрата робочих місць та зростання бідності), збільшення напруги та загрози національної безпеки.

Вплив війни на психічне здоров'я людей є однією з найактивніше досліджуваних тем у психології та психіатрії. Дослідження показують, що війна може призвести до широкого спектру психічних проблем, включаючи:

- посттравматичний стресовий розлад (ПТСР);
- депресію;
- тривогу;
- фобії;

- розлади та зміни поведінки: наприклад, підвищена агресія або замкнутість;
- самогубства;
- втрату довіри до інших людей;
- зниження самооцінки;
- погіршення сну.

Стрес – одна з основних причин, що впливає на психічне здоров'я українців. Згідно з дослідженням психічного здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни, що проводилося у рамках Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, 71% респондентів відчували стрес або сильну знервованість. До найбільш поширених причин виникнення стресу українці відносять війну (72%) та фінансові труднощі (44%). Серед стресогенних факторів, що спричинені війною, на першому місці знаходиться хвилювання за безпеку близьких (63%) [2].

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) є одним з найпоширеніших наслідків війни. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) – це хронічне порушення психічного стану, що може розвинутися після травматичної події [3]. Частота ПТСР саме у момент надзвичайної ситуації низька. Зазвичай ПТСР починає проявлятися приблизно через шість місяців після травмуючої події. Проте, якщо стресор має потужну тривалу у часі дію (наприклад, перебування в окупації, постійні ситуації обстрілів та повітряних тривог тощо), вірогідність швидкого розвитку ПТСР підвищується [4].

ПТСР може супроводжуватись такими симптомами:

- постійні думки про травматичні події, які виникають мимоволі, сняться або виникають, як флешбеки;
- відчуття постійної небезпеки;
- гіперзбудженість;
- уникнення згадок про травму;
- панічні атаки: відчуття страху, поверхнєве дихання, нудота, прискорене серцебиття, біль у грудях;
- зловживання алкоголем, сигаретами чи наркотиками;
- негаразди у буденному житті;
- проблеми в стосунках, віддалення від партнера;
- суїцидальні думки.

Окрім падіння економіки, війна також призвела до серйозних змін у соціальній сфері, в освітній системі та медицині України. За даними незалежного видання TEXTY.ORG.UA станом на 12 червня 2023 року понад 4 млн громадян втратили свою домівку та близько 10 млн українців були змушені залишити своє місце проживання через бойові дії. Ті, чії домівки поки що неможливо ні відбудувати, ні повернути, живуть у гуртожитках, винаймають квартири, обживають старі хати й тимчасові модульні будинки. Їдуть з України, сподіваючись побудувати життя деінде. І важко переживають своє горе [5]. Це все, безумовно, має вплив на моральний стан людей. Війна в

Україні травмує не лише фізично, економічно, а й психологічно, особливо для дитячої психіки. Пережитий травматичний досвід може стати причиною розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Тому наразі як діти, підлітки так і дорослі потребують нових ефективних методик подолання посттравматичного стресового розладу та зняття емоційної напруги [6].

Список використаних джерел:

1. Туриніна О.Л., Клименчук Д.А. (2023). Психологічні травми війни: підходи до діагностики та інтервенції в клієнтів з посттравматичним стресовим розладом. *Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference in Osaka, Japan*, (С. 323), С. 323-332.
2. Юрценюк О.С., Сумарюк Б.М. (2023). Вплив війни на психічне здоров'я українців: чинники формування невротичних та стрес-асоційованих психічних розладів. сучасний стан питання. (С. 248), С. 248-251.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад (2019). URL: <https://moz.gov.ua/article/health/scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresovij-rozlad>
4. UNICEF. Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад (ПТСР): інформація для батьків (2022). URL: <https://www.unicef.org/ukraine/stories/about-post-traumatic-stress-disorder>
5. TEXTY.ORG.UA. Як це – жити, втративши все. Мільйони українців стали безхатченками через війну (2023). URL: <https://texty.org.ua/articles/109781/zhyty-vtratyvshy-vse-miljony-ukrayinciv-staly-bezhatchenkamy-cherez-vijnu/>
6. Яцук, Н., & Говоруха, О. (2022). Посттравматичний стресовий розлад у дітей та дорослих під час війни. розробка вправи поезія внутрішнього стану. *Scientific Collection «InterConf»*, (С. 122), С. 113–117.

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Крамар Каріна

викладач, викладач вищої категорії

Дитяча Школа Мистецтв 2 , м. Миколаїв, Україна

Життя ніколи не буде таким, як раніше. Цю думку я найчастіше чую від колег та інших людей в Україні, незалежно від того, чи йдеться про урядовців, осіб, які перебувають у постраждалих від війни районах, або переселенців, із першого ранку повномасштабної війни в Україні.

Вони кажуть це з сумом і мужністю водночас, демонструючи відчайдушну стійкість до нескінченних стресових ситуацій, від яких український народ потерпає майже десять місяців.

На зміну шоку від вторгнення Російської Федерації прийшли страх, горе, зіткнення зі звірствами та втрати в усіх проявах – близьких людей, домівок, особистих речей, заощаджень і планів на майбутнє.

Нормального життя більше не існує, але водночас зусилля, спрямовані на збереження бодай якоїсь нормальності, допомагають українцям долати цю кризу.

«Де я можу купити морозиво – таке ж, як продавали вдома? Чи нормально це – насолоджуватися морозивом, коли довкола нас лютує війна?» – якось запитала переселенка з найбільш постраждалих районів східної України психолога Міжнародної організації з міграції (МОМ) під час групової сесії у Вінниці.

Я почув цю історію від колеги, який допоміг цій жінці знайти саме таке морозиво, яке вона шукала. Потім вони обоє сиділи надворі, гріючись на сонці, й обговорювали, чому дозволити собі відчувати радість і займатися речами, які ми любили робити, є вирішальним для нашого психічного здоров'я та самопочуття.

З самого початку цієї безпрецедентної гуманітарної кризи МОМ зосередила зусилля на реагуванні на масову вимушену міграцію всередині України та поза її кордонами.

Відзначаючи Міжнародний день мігранта, вкрай важливо замислитися не лише над масштабами переміщення та руйнування. Більшість із тих, хто виїхав, з часом повернуться. Будівлі, будинки та інфраструктуру можна відремонтувати або відбудувати. Кількість загиблих ще належить встановити, водночас вплив війни на психічне здоров'я, ймовірно, залишиться її найбільш руйнівною і довготривалою спадщиною.

За даними нещодавнього дослідження Міжнародної організації з міграції, понад 15 мільйонів українців зазначили про погіршення свого психічного здоров'я з початку війни.

Покидати домівки в пошуках безпеки та переживати повторні переміщення, бути біженцем за кордоном без знання мови, ховатися в підвалах від обстрілів, намагатися прогодувати родини після втрати роботи, бути розлученими з близькими, стикатися з перебоями в електропостачанні – всі ці стресові ситуації викликають тривожність, паніку, легку або важку депресію, безсоння та інші розлади, пов'язані зі стресом, які є нормальною реакцією на ненормальну ситуацію. Втім, якщо їх не усунути вчасно, вони можуть спричинити незворотний вплив на громадське здоров'я.

Хоча найбільші потреби фіксують у районах, що постраждали від війни найдужче, люди у відносно безпечних частинах країни також переживають стрес, а життя тих, хто виїхав за кордон, затьмарює відчуття провини за те, що вони покинули рідну країну в ці критичні часи.

Список використаних джерел:

1. В Україні вже 6,5 млн переміщених осіб. Медіакомпанія DW : вебсайт. URL: <https://www.dw.com/uk/в-україні-вже-65-мільйонів-переміщених-осіб/a-61180611> (дата звернення: 27.10.2023).
2. Дослідження «Українські біженці в Європі 2022 – підлітки». Громадська організація «Інститут молоді»: вебсайт. URL: <https://inmol.org/doslidzhenniaukrainski-bizhentsi-v-ievropi-2022-pidlitky/> (дата звернення: 24.10.2023).
3. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Міжнародна організація з міграції: вебсайт. URL: https://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Ukraine%20Displacement%20Report_R2_final_UKR.pdf (дата звернення: 27.10.2023).
4. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні знову зростає. МОМ в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenykhosib-v-ukrayini-znovu-zrostaye-dani-mom> (дата звернення: 24.10.2023).
5. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). MSD ДОВІДНИК: версія для фахівців: вебсайт. URL: <https://www.msmanuals.com/uk-ua/professional/psychiatric-disorders/anxiety-and-stressor-relateddisorders/posttraumatic-stress-disorder-ptsd> (дата звернення: 25.10.2023).
6. Посттравматичний стресовий розлад. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Посттравматичний_стресовий_розлад (дата звернення: 25.10.2023).
7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 24.10.2023).
8. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року від 27 грудня 2017 р. № 1018-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-p#Text> (дата звернення: 24.10.2023).
9. Психологічні проблеми особистості та варіанти їх вирішення. Одеський обласний центр громадського здоров'я : вебсайт. URL: <https://healthcenter.od.ua/psyhichne-zdorovya/> (дата звернення: 25.10.2023).
10. Соціологічна енциклопедія / уклад. В. Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с.
11. Устінов О.В. Психічне здоров'я як складова національної безпеки. Український медичний ЧАСОПИС. 2013. № 1.
12. Що треба знати про посттравматичний стресовий розлад. Міністерство охорони здоров'я України: вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/health/scho-treba-znati-pro-posttravmatichnij-stresovij-rozlad> (дата звернення: 25.10.2023).
13. Ярема Н.Ю. Психологічне здоров'я особистості. *Юридична психологія*. 2015. № 2. С. 106–113.

УЧАСТЬ У БОЙОВИХ ДІЯХ ЯК ФАКТОР ЗАГОСТРЕННЯ ВІКОВИХ КРИЗ

Ломакін Геннадій

к.психол.наук, доцент кафедри практичної психології

Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3723-2687>

Дослідження проблем, пов'язаних з участю людини у бойових діях, головним чином, проводиться у вивченні психологічних наслідків бойової травми та розгортання посттравматичних стресових розладів (ПТСР), проблем реадптації та реабілітації учасників бойових дій, труднощів їх інтеграції в суспільство, виникненню психологічних розладів, психосоматичних захворювань тощо. Досвід інших країн та дослідження науковців свідчать, що перебування людини в екстремальних ситуаціях, пов'язаних з ризиком до життя, негативно впливає на психічний стан та здоров'я їх учасників. Життєвий шлях комбатантів, як і кожної людини, супроводжується низкою криз, як нормативних так і особистісних. Ці кризи, маючи патогенне нашарування у вигляді наслідків бойової психічної травми, ПТСР та інших проявів особистісних змін, що пов'язані з участю у бойових діях, створюють негативне тло для розвитку дезадаптивних процесів (адикцій, маргіналізації, хронізації психосоматичних захворювань). Різноманітні проблеми, як зовнішні так і внутрішні, епізодичні або пов'язані з розвитком чи переходом від однієї вікової стадії до іншої, корегуються у людини захисними адаптивними механізмами, які допомагають особистості подолати ці труднощі. Взаємоускладнення та взаємообтяження таких впливів значно зменшує здатність управляти ними і призводить до нестачі звичних захисних засобів та посилює стрес.

Дослідження бойового стресу (О.Б. Довгополюк, Є.М. Єпачинцева, Л.О. Китаєв-Смик, С.В. Литвинцев, Є.В. Снедков, Г.О. Фастовець та інші) довели, що ПТСР, які виникають внаслідок участі у бойових діях більш різноманітні і тривалі, ніж ПТСР мирного часу. Під час участі у бойових діях у комбатантів формується постійна тривожність, настороженість та агресивність, знижується сама цінність людського життя та відповідальності за прояви своєї агресії, психіка воїна налаштовується на прагнення вижити будь-якою ціною. Зауважимо, бойовий стрес відігравав свою позитивну роль в екстремальних умовах у збереженні цілісності організму та особистості вояка, але в наступному виступає причиною дезадаптації комбатантів вже в мирному житті. За даними досліджень військових психіатрів та психологів, особливості перебування людини в умовах бойових дій сприяють тому, що соціальний стан комбатанта, який повертається з війни до мирного життя, характеризується розгортанням кризи ідентичності. Цей феномен проявляється в психологічних порушеннях оптимально діяти у складних соціальних взаємодіях, що негативним чином впливає на самореалізацію особистості комбатанта. Багато

учасників бойових дій втратили зацікавленість до суспільного життя, значно знизилась їх активність при розв'язанні життєвих завдань та посталих перед ними проблем, спостерігається втрата такої важливої потреби, як співпереживання та душевна близькість з іншими людьми. Більшість опитуваних комбатантів стверджують, що не знаходять порозуміння в суспільстві, але і серед своїх близьких родичів також, що ускладнює ситуацію. За статистикою кожен четвертий комбатант має проблеми в професійній сфері, кожен другий неодноразово змінював місце роботи. Порушення в комунікативній сфері, втрата здібностей підтримувати соціальні зв'язки також впливає на сімейну сферу. Ще більш гостру психологічну драму відчувають особи з інвалідністю та ті, хто втратив своїх близьких.

Зміна соціальної ситуації розвитку та нової соціальної групи, до якої потрапляють учасники бойових дій, їх екстремальний досвід стає непотрібним, а вони (комбатанти) вже не в змозі від нього відмовитися. Набутий за умов бойових дій життєвий досвід досить унікальний та надто сильно відрізняється від досвіду пересічних громадян, що й викликає непорозуміння з боку більшої частини спільноти. Пересічні громадяни, як правило, ставляться до комбатантів з відчуженістю та побоюванням, що значно посилює їх хворобливу реакцію на таке ставлення, яке сприймається та розцінюється ними з притаманним їм фронтним максималізмом.

Комбатантам взагалі важко бути гнучкими, стримуватися, позбавитися звички вирішувати питання силовими методами. Деякі з них пристосовуються, намагаються не виділятися серед інших, другим це не вдається, і вони назавжди залишаються «бійцями». Який із двох напрямків психосоціального розвитку оберуть учасники бойових дій (творчий або руйнівний) в умовах мирного часу, напряму залежить від індивідуальних особливостей та умов, у яких опиниться комбатант після завершення військової служби.

Отже, зважаючи на вищесказане, можемо стверджувати, що ПТСР у комбатантів є особистісною кризою з усіма характерними для її перебігу ознаками, а отже як і будь-яка психологічна особистісна криза потребує психокорекції. Бойова психологічна травма та її наслідки визначатимуть подальший життєвий шлях людей, які пройшли через стреси участі у бойових діях. Розгорнуті ПТСР сприяють формуванню у комбатантів особливих життєвих сценаріїв, впливають на перебіг нормативних криз розвитку, взаємообтяжуючи та посилюючи симптоматику їх перебігу.

Також, на нашу думку, на розгортання ПТСР значний вплив можуть мати вікові кризи, під час перебігу яких можливе взаємообтяження та взаємоускладнення притаманного їм обом симптомокомплексу. Тобто частина симптомів, що виникає під час перебігу криз зрілості може співпадати з симптомами, притаманними ПТСР, посилюючи і провокуючи один одного. Специфіка криз визначається як попереднім життям людини, її досвідом, так і соціальною ситуацією розвитку, характерною даному віковому періоду. Отже, джерелом назрілих суперечностей, а значить і криз є сама

людина та її оточення. Перебіг нормативних та особистісних криз часто супроводжується як внутрішніми, так і зовнішніми конфліктами. Якщо не подолати наслідки кризи, людина деградує, відмовляється від пошуків вирішення нагальних проблем та посталих нових задач внаслідок попередніх фрустрацій. Следством не подоланої кризи може бути алкоголізм (наркоманія), невроз, психосоматичні розлади, інколи стагнація життєвої установки та небажання змін.

Отже, можемо стверджувати, що комбатантам, як і пересічним громадянам, не можна ухилитися від вирішення назрілих суперечностей та життєвих проблем. Якщо проявляти активність при вирішенні посталих задач, то завжди знайдеться можливість знайти вихід і подолати кризу, що і є нормальний шляхом психічного розвитку людини.

При подоланні життєвих та нормативних криз зрілості комбатантам потрібно навчитися сприймати себе з позитивної точки зору, що і буде запорукою при вирішенні назрілих психологічних проблем. За нашими дослідженнями учасників бойових дій в Афганістані, ті з них, які змогли набутий за період військової служби досвід з його позитивними сторонами впровадити в мирне життя, яке стало для них більш позитивно насичене суспільно-корисним справами та подіями, негативного впливу нормативних та особистісних криз, розгортання ПТСР майже не відчули, проходячи їх з усвідомленням вірно обраного шляху.

Позначимо, що програми психологічної корекції повинні містити в собі систему психологічного супроводу комбатантів і бути спрямовані на подолання та запобігання загостренню кризи середнього віку, враховуючи теоретичні та практичні знання про механізми виникнення та походження бойового психологічного стресу, розгортання ПТСР та його окремих симптомів, як психологічних наслідків участі у бойових діях. Потрібно враховувати патогенну констеляцію ПТСР з нормативними кризами зрілості, що необхідно для вирішення проблем реадаптації комбатантів в умовах мирного життя, створенню реабілітаційних програм та заходів. При розробці програм, на нашу думку, потрібно використовувати позитивний досвід учасників бойових дій, їх сильні сторони, набуті за час участі у бойових діях звички та риси характеру задля формування високої стресостійкості, яка є однією з важливих складових їх реадаптації та ресоціалізації в умовах мирного життя.

Список використаних джерел:

1.Євдокімова О.О. Детермінанти домінуючих психічних станів учасників АТО. *Психологічний часопис: збірник наукових праць* / за ред. С.Д. Максименка. № 6 (16). Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, 2018. С. 121-139.

2. Підчасов Є.В., Ломакін Г.І. Аналіз соціально-психологічних проявів ПТСР в осіб, які приймали участь в бойових діях. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. Збірник наукових праць. Вип. 10. Харків: НУЦЗУ, 2011. С. 86-98.

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДО НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Пахота Наталія

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>

Чумак Тетяна

майстер виробничого навчання

Київський професійний ліцей транспорту, м. Київ, Україна

Єфанов Іван

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

З початку 2020 року українці відчують високий рівень стресу та занепокоєння. Деякі з факторів, що сприяють зростанню напруженості – це пандемія COVID-19; повномасштабна війна в Україні; безробіття, що приводить до втрати доходу та стабільності; здоров'я, зокрема психічне; невпевненість у майбутньому; безпорадність і відсутність індивідуального контролю над ситуацією з якою українці постійно стикаються.

Соціальна ізоляція, відсутність спілкування з однолітками, втрата емоційної та фінансової безпеки, втрата житла та переїзд до інших міст та країн призвели до великих змін у їх повсякденному житті здобувачів вищої освіти включаючи зміни і в освітньому процесі. Це призвело до того, що молодь зіткнулася з підвищеним ризиком депресії, занепокоєнням і порушеннями сну. Всі згадані вище події сприяли зниженню продуктивності здобувачів освіти через різні чинники стресу та безпорадність.

В дискусії щодо негативного впливу війни в Україні на здатність здобувачів освіти вчитися і що їм допоможе легше прожити цей стресовий період беруть участь теоретики, практики, а також відомі громадські діячі: Олена Зеленська, Ірина Пінчук, Наталія Малік, Галина Полчанова, Оксана Кравченко та інші. Також велику роль грають громадські та благодійні організації, наприклад: волонтерська спільнота «Ватра», громадська організація «Фонд Маша», громадська організація «Gen.Ukrainian», «Лісова поляна» – центр психічного здоров'я та реабілітації МОЗ України, «Коло сім'ї» – центр здоров'я та розвитку, «Поруч» – проєкт дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) із психологічної підтримки для підлітків, вчителів та батьків, «Розкажи мені» – Інтернет-платформа психологічної допомоги українцям тощо [1, 2, 3].

Ментальне здоров'я - це непомітний, але водночас головний рушій людини, що дає змогу не лише повноцінно жити, а й ефективно функціонувати в суспільстві. Регулярна турбота про власний стан може наштовхнути на

відкриття внутрішнього джерела сили, яке допоможе пройти крізь складні періоди у житті. Тож дбати про своє ментальне здоров'я – така ж базова необхідність кожної людини, як і дбати про здоров'я фізичне [1]. Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, психічне здоров'я – це стан благополуччя, в якому кожна людина відчуває свій власний потенціал, може справлятися зі звичайними життєвими стресами, продуктивно та ефективно працювати, а також приносити користь суспільству. В результаті психосоціального впливу кризи COVID-19 та військових дій в Україні, психічне здоров'я та емоційний стан тисячі здобувачів освіти дуже постраждало [3], адже ментальне та фізичне здоров'я – нерозривне ціле.

Здобувачі освіти та молоді фахівці теж схильні до певних стресів: іспити, часто розлука з домівкою та близькими, соціальна невлаштованість та адаптація до нових умов. Зазвичай відбувається у віці, коли ресурси особистості та оптимізм щодо власного здоров'я здаються невичерпними. Невміння відпочивати, позбуватися наслідків накопиченого стресу, постійні обстріли та безсонні ночі, незнання базових технік релаксації – це все виснажує фізичні та психічні ресурси людини. Прагнення здобути визнання та високий статус у новому колективі, виділитися або посісти гідне становище, самореалізуватися в групі студентів-однолітків, не повинні йти поруч з нерозбірливістю засобів досягнення своєї мети та різними формами ризикованої поведінки. Направити та вберегти здобувачів освіти – завдання та турбота наукового-педагогічного персоналу та кураторів студентських груп закладів вищої освіти [4].

Важливо допомогти здобувачу вищої освіти, а саме попередити появу стресу, забезпечити здобувачів освіти доступними й простими методиками зняття роздратування, напруги й перенапруги від підвищених вимог суспільства і психічних перевантажень. Необхідно пам'ятати, що психічне та фізичне здоров'я сьогоденного здобувача освіти – це у майбутньому успішна діяльність професіонала, його індивідуальний стиль поведінки та спосіб життя, а також статус вищої освіти у суспільстві.

У спілкуванні зі здобувачами освіти важливо формувати в них позитивні та оптимістичні настанови, формувати внутрішні механізми на досягнення успіху та подолання можливих труднощів і невдач. Необхідно навчити здобувачів боротися з песимістичними настроями, що зможе певною мірою вберегти їх від психічного вигорання. Здобувачам необхідно донести, що завжди потрібно прагнути знайти ефективні стратегії подолання стресових ситуацій. Випробувати все, що в їхніх силах для досягнення мети. У тому числі методики і техніки, яких вони навчаються в професійних цілях. Факторами, що можуть гарантувати збереження психічного здоров'я, виступають:

- особисті прагнення та постановка цілей за SMART-технологією;
- об'єктивна та позитивна оцінка своїх можливостей у їх досягненні цілей;

- почуття успішності та внутрішня задоволеність результатами своєї діяльності;
- висока особиста значущість процесу і результату праці;
- володіння засобами саморегуляції та адаптації до змін [4].

Це допоможе сформувати стресостійкість та спрямовує здобувача освіти на пошук конструктивних стратегій подолання стресу. Адже усвідомлення реальності сприяє усвідомленню і дієвих способів її вирішення і наслідків, що впливають із цього.

Сьогодні здоров'я для кожного з нас є важливою життєвою цінністю, яка посідає верхню позицію в ієрархії цінностей. Тому феномен здоров'я став цінним капіталом і вигранною інвестицією в майбутнє здобувачів освіти.

Однак, тільки сама людина може забезпечити собі повноцінне гармонійне життя, забезпечуючи соціальне, фізичне та ментальне здоров'я.

Освітній та виховний процес - це інструменти, які допоможуть розв'язати проблему практичного здоров'язбереження здобувачів та створити умови для становлення людини як особистості через мобілізацію внутрішніх резервів психіки, що дають змогу успішно адаптуватися і реалізувати в майбутньому потенціал у життєвої обраній нею діяльності. Потрібно розуміти, що освітнє середовище у закладах вищої освіти має бути емоційно благополучним. Навчання має бути сповнене підтримкою та взаємоповагою всіх учасників освітнього процесу.

Список використаних джерел:

5. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». URL: <https://eduhub.in.ua/news/vseukrajinska-programa-mentalnogo-zdorov-ya-ti-yak>. (дата звернення 17.10.2023).
6. Підтримка ментального здоров'я учасників освітнього процесу в кризових ситуаціях. URL: <https://udpu.edu.ua/news/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu-v-kryzovykh-sytuatsiyakh> (дата звернення 17.10.2023).
7. Полчанова Г.С. Психологічна підтримка під час війни: збірка листівок / Г. С. Полчанова, Л. В. Боримська. Житомир, 2022. 61 с.
8. COVID-19 Crisis and Mental Health Challenges Among Youth: An Opinion Piece. URL: <https://www.un.org/en/academic-impact/covid-19-crisis-and-mental-health-challenges-among-youth-opinion-piece>. (дата звернення 17.10.2023).

ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ТА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Перцова Олена

практичний психолог

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»

Харківської обласної ради, м. Харків, Україна

В теперішній час в умовах війни в Україні практичні психологи, соціальні працівники, викладачі відзначають зростання емоційних розладів, соціофобій, стресових станів у поведінці студентів, яка виражається у проявах депресивних станів, підвищеної тривожності, конфліктній поведінці, неконтрольованої агресії, – тому стає актуальним формування їхнього ментального та соціального здоров'я.

Соціальне здоров'я особистості – стан гармонійного функціонування людини в основних видах взаємодії: соціальній, економічній, політичній на засадах взаєморозуміння, взаємоприйняття, взаємоповаги, взаємодопомоги, що сприяє досягненню самоактуалізації особистості, створює комфортні взаємини з реальністю та приводить до якісного стрибка в духовному розвитку в процесі соціалізації. Соціальне здоров'я припускає позитивну освітню цивільну позицію, активне толерантне ставлення до людей, орієнтацію в суспільстві «для людей», «разом із людьми».

Ментальне здоров'я – стан психічного благополуччя, який дозволяє людині справлятися з життєвими стресами, реалізувати свої здібності, навчатися й працювати тощо...

Вік студентів перших-других курсів – це час, коли молоді необхідні розуміння і підтримка. Значну частину свого часу студенти проводять у ЗВО, де вони отримують освіту за обраним фахом, вчаться працювати, беруть участь у різних академічних заходах, спілкуються, закохуються. Це той самий вік, коли підлітки відчувають необхідність у власній незалежності. Уважно прислухаючись до заборон дорослих, вони намагаються визначити людські норми й цінності, а інколи, в силу незрілості, переоцінюють власні можливості. Саме це в поєднанні з підвищеною цікавістю до всього незвичайного, спонукає студентів звертати увагу на різноманітну інформацію яку вони одержують під час навчання, дома, на вулиці, з різноманітних СМІ, Інтернеті тощо.

Один з основних принципів адекватної соціалізації – це віра в себе. Те, як студент-підліток ставиться до себе, відображається в його зовнішності, у тому, як він себе поводить, як береться за роботу та виконує її кожного дня, як будує взаємовідносини з групою. *Самооцінка людини* – це її уявлення про свою цінність та значущість у житті та в суспільстві. Студенти з адекватною самооцінкою почувають, що їх люблять, і самі дарують це почуття оточуючим, вони володіють здібностями та працюють продуктивно і легко сприймають нове. Вони адекватно оцінюють критику і дивляться на життя з оптимізмом.

Здобувачі освіти, які оцінюють себе низько, уважають, що вони не варті поваги і заслуговують догани. Як правило, вони відчують безвихідність, уважають себе бездарними, почувають незручність, збентеження. Це може закінчитися втратою цікавості до життя, бачення усього в похмурому виді. Людина з низькою самооцінкою більш схильна до стресів, а моменти радості, скоріш усього, залишаються непоміченими. І юнак тягнеться до тієї групи, де він буде щось значити, займати «свою шухлядку», де в ньому поселять надію, дадуть вихід його агресії, де він буде своїм серед своїх. Причини дискомфорту взаємовідносин молоді з реальністю необхідно пов'язувати з психологічними особливостями. Серед психолого-педагогічних і соціально-психологічних причин соціального нездоров'я можна назвати такі: депресивні стани, почуття відчаю, безнадійності (особливо під час війни), незадовільності собою, похмурого та безперспективного майбутнього; різноманітні прояви психозів, психічні розлади.

Розв'язати проблеми ментального та соціального здоров'я у сучасному суспільстві можна лише спільними зусиллями практичних психологів, соціальних працівників, соціологів, педагогів, лікарів, психіатрів і звісно – родини. Яким чином практичний психолог у межах закладу освіти може виявити так звану «групу ризику» молоді, яка по тим чи іншим причинам може підпадати під категорію дезадаптованих особистостей, які мають психічні розлади, низький рівень стресостійкості, схильні до ризикованої поведінки чи можуть бути залученими у будь-яку секту, молодіжне угруповання? Молодіжні проблеми необхідно розглядати, виходячи з досвіду, набутого під час проведення соціологічних і психологічних досліджень. У цьому може бути корисною, перш за все групова психодіагностика студентів, як метод, спрямований на вимірювання індивідуальних особливостей та відрізень між людьми. Можна рекомендувати психодіагностичний інструментарій спрямований на виявлення показників тривожності, агресивності, вивчення емоційно-афективної та особистісної сфер особистості (рівню самооцінки, домагань, визначення соціометричного статусу в колективі тощо).

На початку, можна порекомендувати методики, які вимірюють емоційно-афективну сферу та рівень тривожності (наприклад, за шкалою Дж. Тейлора). *Депресія*, в основі якої лежить пригніченість усіх психічних і фізичних проявів людини, у підлітків має суттєві особливості, що відрізняють її від дорослих. Актуальність підліткових депресій полягає не тільки в їх збільшенні за останні роки, але й у тому, що депресія може непомітно стояти за психопатоподібними порушеннями поведінки, штовхати до Інтернет-залежності, алкоголізації, вживання наркотичних засобів, за допомогою чого намагаються підняти настрій, подавити глибоко скриті обтяжливі переживання.

Більшість депресій поступово починається з тривоги і апатії. Люди можуть не усвідомлювати її початок. Вони тільки помічають, що останнім часом стали пригніченими. Майбутнє бачиться тьмяним і здається, що нічого не можна змінити. *Тривожність* визначають як відчуття неконкретної,

невизначеної загрози, нечітке почуття небезпеки. На відміну від тривоги як стану, тривожність як риса особистості притаманна далеко не кожному. Тривожна людина постійно невпевнена в собі і своїх рішеннях, постійно очікує неприємностей, емоційно нестійка, недовірлива. Тому діагностика рівню тривожності у даному випадку постає актуальною.

Рекомендована госпітальна шкала тривоги та депресії (HADS), яка є досить популярною для первинного виявлення тривоги й депресії.

Не менш важливим є вивчення агресивності підлітків. *Агресія* – один із засобів вирішення проблем, що викликають психічну напругу. Це руйнівне поведіння, що суперечить нормам моралі та етики і правилам взаємодії людей у суспільстві, спричиняє фізичну шкоду або викликає психічний дискомфорт у об'єктів нападу.

Значним аспектом вимірювання стає особистісна сфера студента-підлітка. Особистість може бути представлена як система відносин, де одну з ключових позицій займає відношення до себе. Одним із аспектів самовідношення є самооцінка – складне динамічне особистісне утворення, що виконує насамперед регулятивну функцію. З самооцінкою тісно пов'язаний також рівень домагань, а саме стійка потреба у певній позитивній оцінці. Можна запропонувати модифіковану методику А.С. Будассі. Не треба забувати і про проєктивні методики, які також показують рівень самооцінки та домагань особистості (тестова методика «Неіснуюча тварина», тест Вартегга).

Після проведення соціально-педагогічної та психологічної діагностики, складаються індивідуальні комплексні програми реабілітації студентів «групи ризику», в яких максимально ефективно підібрані соціально-педагогічні технології та методи психологічної корекції. Достатньо ефективним є використання консультативних та екстерналізованих бесід, використання технік арт-терапії, робота з метафоричними асоціативними картами, проведення соціальних тренінгів, корекційних програм, спрямованих на роботу з молоддю «групи ризику». Студентські науково-методичні конференції, круглі столи, виховні години для викладачів, студентів та співробітників – усі ці заходи, сприяють вирішенню задачі своєчасної допомоги студентам у формуванні навиків ефективної взаємодії, набутті знань та умінь реалізації здорового способу життя, запобіганню вживання наркотичних речовин, формуванню мотивації до збереження репродуктивного здоров'я, безпечної статевої поведінки, самопізнання та пошуку внутрішніх ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Кочубей В.Н. Соціокультурна діяльність: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2015. 122 с.
2. Пихтіна Н.П., Яковець Н.І. Педагогічна профілактика адитивної поведінки учнів: [навч. посібник]. Ніжин: Видавництво Ніжинського педуніверситету імені Миколи Гоголя, 2003. 116 с.

ПСИХОГІГІЄНА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ

Піщана Вікторія

старший викладач кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8841-5873>

Машовець Анастасія

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Анотація. Здійснення керівництва структурним підрозділом чи організацією в цілому під час війни є складним випробуванням для керівника будь-якого рівня. Психологічні аспекти управлінської діяльності в цих умовах набувають особливої ваги. Здійснено аналіз психологічної гігієни професійної діяльності керівника під час війни, розглянуто основні ідеї та напрямки психологічної підготовки та підтримки керівника в його діяльності в умовах воєнного стану.

Постановка проблеми. Війна завжди є складним випробуванням як для кожної особистості, так і для суспільства в цілому. Підготовлений керівник, незалежно від галузі діяльності, стає важливою фігурою в умовах дії воєнного стану, адже він несе особисту відповідальність за прийняття важливих рішень, координацію роботи підлеглих і підтримання психологічного клімату у колективі.

Основні матеріали дослідження. Психогігієна професійної діяльності - це галузь психології, яка вивчає вплив професійних умов і факторів робочого середовища на психічне та емоційне становище людини, а також розробляє методи та засоби для забезпечення психологічного комфорту та психічного здоров'я працівника у різних сферах професійної діяльності.

Війна завжди супроводжується постійними надзвичайними стресовими ситуаціями, які можуть викликати серйозний вплив на психічне здоров'я керівника будь-якого рівня. Постійний страх за особисту безпеку та безпеку підлеглих, неможливість контролювати всі аспекти ситуації - це лише деякі фактори, які можуть викликати сильний психологічний стрес. Такий стрес може призвести до професійного виснаження, вигорання, спустошення та апатії, втрати мотивації і навіть до психічних розладів.

В цих умовах прийняття вірних рішень стає доволі важким завданням для керівника, адже при цьому повинні враховувати не тільки стратегічні і економічні аспекти, але й гуманітарні, етичні та моральні питання.

Однією з ключових стратегій є психологічна підготовка керівника до вірогідних стресових ситуацій. Він повинен розуміти природу причин стресу, вміти розпізнавати його симптоми і знаходити способи давати їм раду. Також

не менш важливим є розвиток навичок прийняття вірних рішень в умовах дії воєнного стану в державі.

Розвиток стресостійкості та психологічної стійкості є надзвичайно важливою складовою професійної підготовки до здійснення управлінської діяльності в умовах війни. Керівник повинен навчитися ефективно керувати стресом. Це може включати в себе використання релаксаційних методів, фізичну активність, практику медитації та інші стратегії для зниження напруги і покращення власного психічного стану.

Одним з обов'язків керівника є забезпечення всебічної підтримки підлеглих. Доцільними є створення можливостей для спілкування та вираження ними своїх емоцій, організація тренінгів по управлінню стресом, а також надання психологічної допомоги співробітникам, які цього потребують.

Важливими психологічними аспектами готовності до здійснення управлінської діяльності в умовах війни є:

- психологічна стійкість, критичне мислення, креативність, постійна готовність до різних сценаріїв розвитку криз, що включає в себе навички прийняття невідкладних рішень, ведення комунікації та координації дій під час екстремальних обставин;

- вміння контролювати свої емоції і стресові реакції, що допомагає приймати рішення об'єктивно та без впливу емоцій;

- здатність організувати результативну командну співпрацю. Керівник повинен навчити свою команду ефективно співпрацювати в стресових умовах, довіряти та допомагати один одному;

- розробка і впровадження кризових планів, що допоможе зменшити ризики та зберегти контроль над ситуацією, навіть в умовах великого стресу. Керівник, при нагоді, повинен відвідувати тренінги та консультації психологів для розвитку психологічної стійкості та засобів подолання стресу;

- здатність дбати про своє фізичне та психічне здоров'я, що включає здорове харчування, регулярну фізичну активність та відпочинок.

Вбачаються основні стратегії, які можуть допомогти досягти цих цілей:

- важливо комунікувати з підлеглими та брати до уваги індивідуальні потреби і стилі роботи усіх членів колективу. Керівнику важливо надавати підтримку та ресурси для вирішення проблем, які можуть впливати на психічне становище колективу;

- атмосфера в колективі має сприяти відкритій та чесній комунікації. Важливо встановити політику нульової толерантності до шкідливої комунікації та дій, яка може зашкодити психологічній безпеці. Необхідно забезпечити можливість спільно обговорювати проблеми та скарги;

- керівнику важливо розподілити робоче навантаження рівномірно, важливо уникати надмірного перевантаження та стресу. Також, необхідно передбачити та обов'язково надавати час для відпочинку та відновлення;

- навіть в умовах війни керівнику необхідно не забувати створювати можливості для особистого та професійного розвитку підлеглих. Важливо надавати їм можливість вдосконалювати навички та розвивати свою кар'єру.

Керівник обов'язково повинен моніторити психічний стан свого колективу та здійснювати його оцінку, щоб вчасно виявляти проблеми і вживати заходів для їх вирішення. Створення психологічної безпеки та підтримка психічного комфорту особливо важливі для підтримки здорової та продуктивної робочої атмосфери колективі.

Висновки: Війна створила надзвичайні стресові умови для нашого суспільства. Кожен керівник в цих умовах несе велику відповідальність за здійснення управлінської діяльності. Розвиток його стресостійкості та психологічної стійкості, здатність до прискорення прийняття різноманітних управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, забезпечення безпеки підлеглих, підтримка їх психічної стійкості та здоров'я в таких умовах набувають особливого значення.

Список використаних джерел:

1. Прокопенко А.В. Психогігієна. Навчальний посібник. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 229 с.
2. Афанасьєва Н.Є. Основи психогігієни та психопрофілактики. Навчальний посібник. Х.: НУЦЗУ, 2016. 91 с.
3. Коломієць Т.В., Кулаковський Т.Ю., Мосієнко О.В. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 614-626.

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕФЕКТИВНІСТЬ АРТ-ТЕРАПІЇ ЯК МЕТОДУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

Попелюшко Роман

д.психол.н, доцент, професор кафедри теоретичної та консультативної психології

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1227-1292>

Гасенко Катерина

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Синдром професійного вигорання виникає через постійні емоційні перевантаження, які особа переживає в ситуаціях, що мають для неї особисте значення під час спілкування з іншими.

В більшості випадків його сприймають як тривалу стресову відповідь, яка з'являється через постійні робочі напруження середньої сили. Експерти розглядають це явище як деформацію особистості фахівця під впливом службових стресів. Загалом, професійне вигорання визначається як стан фізичного, емоційного та інтелектуального втомлення, особливо у професіях, пов'язаних з соціальною діяльністю [2, с. 16].

Термін було запропоновано американським психіатром Х. Фреденбергером у 1974 році для опису психологічного стану здорових осіб, що перебувають у тісному контакті з клієнтами в емоційно вимогливому оточенні під час надання фахової допомоги. Тут під «вигоранням» він мав на увазі стан слабкості з почуттям власного безсилля [4, с. 36].

У 1986 році американська соціальна психологиня Христина Маслак охарактеризувала вигорання як антонім залученості. Тож, вигорання та залученість можна розглядати як два протилежні стани. Все, що підсилює залученість, зменшує ризик вигорання, і навпаки [7, с. 21].

Професійне вигорання в умовах війни являє собою складне та багатогранне явище, яке вимагає особливої уваги з боку психологів та медиків. Воно характеризується підвищеною емоційною втомою, зниженням професійної ефективності та деперсоналізацією, що особливо актуально для осіб, які працюють у сферах, пов'язаних із високим рівнем стресу та емоційного навантаження, таких як військові, медичні працівники, рятувальники та волонтери.

Арт-терапія як метод психологічної реабілітації в умовах війни може виступати ефективним засобом протидії професійному вигоранню. Цей метод базується на використанні художньої діяльності як способи вираження та обробки внутрішніх переживань, емоцій та стресів. Арт-терапія сприяє зниженню рівня тривожності, депресивних станів, а також допомагає у відновленні емоційної рівноваги, підвищує самооцінку та покращує якість життя.

Важливість арт-терапії у контексті національної безпеки полягає в тому, що вона сприяє підтримці психологічного здоров'я важливих сегментів населення, які перебувають на передовій в умовах війни, забезпечуючи їхню резистентність та адаптивність. Особливо це стосується професіоналів, які забезпечують безперервність критично важливих для країни функцій. Тому, інтеграція арт-терапії як частини комплексної системи підтримки психологічного здоров'я може стати значущим кроком у зміцненні психологічної стійкості нації, зокрема в умовах, що склалися під час війни [3, с. 22].

Варто наголосити на тому, що арт-терапія виступає не тільки як метод лікування, але й як профілактичний засіб. Цей підхід дозволяє особам, які знаходяться у високостресових умовах, регулярно знімати емоційну напругу, запобігаючи накопиченню стресу та його негативним наслідкам [5, с. 104].

Арт-терапія може використовуватися у різних формах, включаючи живопис, скульптуру, малювання, театральну діяльність, музикотерапію тощо. Це дозволяє кожній людині обрати найбільш комфортний для себе спосіб вираження емоцій та переживань. Заняття арт-терапією сприяють релаксації, зниженню тривожності та покращенню загального емоційного стану [8, с. 265].

Особливо важливо впровадження арт-терапевтичних програм у військових частинах, медичних закладах, волонтерських організаціях та інших місцях, де люди безпосередньо стикаються з військовими діями або їх наслідками. Така практика не тільки допомагає зменшити рівень професійного вигорання, але й забезпечує більш ефективне виконання професійних обов'язків, підвищуючи загальну ефективність роботи [1, с. 43].

Враховуючи масштабність та складність впливу війни на психологічне здоров'я, арт-терапія може стати важливою складовою системи психологічної підтримки та реабілітації. Вона сприяє не тільки відновленню психічного здоров'я, але й зміцненню психологічної стійкості особистості, що є важливим аспектом національної безпеки в умовах війни.

Отже, синдром професійного вигорання є серйозною проблемою, особливо в умовах війни, де емоційне навантаження та стрес досягають критичних рівнів. Цей стан, що характеризується фізичною, емоційною та інтелектуальною втомою, вимагає особливої уваги з боку психологів та медиків. Значення арт-терапії в контексті професійного вигорання є величезним, оскільки цей метод дозволяє через художню діяльність виражати та обробляти внутрішні переживання та емоції, сприяючи зниженню тривожності та депресивних станів.

Арт-терапія, використовуючи різні форми, такі як живопис, скульптура, малювання та музикотерапія, дозволяє кожній людині знайти комфортний спосіб самовираження та емоційного розвантаження. Її застосування в місцях, де люди безпосередньо стикаються з військовими діями або їх наслідками, є особливо важливим, оскільки це допомагає не тільки зменшувати рівень професійного вигорання, але й покращує загальну ефективність роботи.

У світлі цих фактів, арт-терапія може стати важливою частиною системи психологічної підтримки та реабілітації в умовах війни, забезпечуючи відновлення психічного здоров'я та зміцнення психологічної стійкості особистості. Це, в свою чергу, є критично важливим для підтримки національної безпеки та здоров'я громадян у складних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Київ : Науковий світ. 2009. 268 с.
2. Коқун О.М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: Монографія. Київ : Міленіум. 2004. 265 с.

3. Лазорко О.В. Арт-терапія : методичні рекомендації до виконання практичних та лабораторних робіт вибіркової навчальної дисципліни. Для студентів спеціальності «Клінічна психологія» денної форми навчання. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, кафедра загальної і соціальної психології та соціології. Луцьк. 2018. 43 с.

4. Мірошниченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навч.-метод. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка. 2013. 155с.

5. Романовська О.В., Набільська Є.М. Причини та особливості прояву синдрому «професійного вигорання» в соціальних працівників. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* Вип. 2011. 3(11). С. 103-107.

6. Скорик Т.В. Профілактика синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників як необхідна умова професійної готовності. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки.* 2011. (3). С. 98-100.

7. Сурмін Ю.П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2015. № 2. С. 19-28.

8. Шеремет О. Вийдемо зі стресу разом. Соціально-психологічний тренінг. *Психолог.* 2007. № 23-24. С. 263-264.

ФАКТОРИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДЕЗАДАПТАЦІЇ СЕРЕД НОВОБРАНЦІВ У ЗСУ

Попелюшко Роман

д.психол.н, доцент, професор кафедри теоретичної та консультативної психології

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1227-1292>

Данилюк Віктор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

Санінструктор військової частини А1538

Психологічна адаптація новобранців до умов строкової служби є важливою проблемою військової психології та військової діяльності. В умовах російсько-Української війни, актуалізується проблема ефективної адаптації новобранців (строковиків, мобілізованих, контрактників) у лавах ЗСУ, так як українська армія потребує високомотивованих та професійних військових, які здатні виконувати складні завдання.

Психологічна підтримка новобранців, особливо на початковому етапі адаптації до умов військової служби, є необхідною через можливість

виникнення небажаної поведінки серед військових, включаючи суїцидальні думки, прояви агресії та зниження фізичного та соціального стійкості. Якщо ж не надавати своєчасну психологічну допомогу та соціально-психологічний супровід, може збільшитися кількість новобранців зі зруйнованою психікою. Для запобігання кризовим станам та розвитку необхідних навичок для військової діяльності, ефективні психологічні заходи мають проводитись систематично та системно.

Зміст психологічного супроводу та психологічної підтримки новобранців залежить від факторів, що визначають ризик розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР). ПТСР - це розлад, який може виникнути після стресових подій, психологічних травм та складних військових ситуацій [3].

Прогноз розвитку посттравматичного стресового розладу може бути сприятливим або несприятливим і залежить від різних факторів. Цей прогноз враховує досвід довійськового життя новобранця, його індивідуальні особливості, а також результати комплексного обстеження його психофізичного та психологічного стану [1].

Статистика показує, що ситуаційні фактори мають більший вплив на формування несприятливого прогнозу порівняно з особистісно-суб'єктивними факторами. Проте, по закінченню періоду адаптації зростає важливість особистісних особливостей новобранця [1].

Прогнозоване значення мають такі соціальні та індивідуальні чинники: низький рівень якості життя перед війною, відсутність професійної чи вищої освіти, спадковість, наявність акцентуєваних рис характеру, низький рівень фізичного і психічного здоров'я, не розвиненість механізмів саморегуляції та психологічного захисту, присутність шкідливих звичок тощо.

Аналіз наукових досліджень підкреслює важливість особистісних і суб'єктивних факторів у контексті адаптації до умов військової служби, таких як рівень самооцінки, локус контролю, наявність обмеженого набору знань, вмій і навичок тощо [2].

Ефективна психологічна адаптація до військової служби часто спостерігається у тих новобранців, які мають адекватну або підвищену самооцінку, позитивне уявлення про себе, розвинені навички спілкування, високий ступінь мотивації для досягнення високих результатів, аналітичні здібності, сильну волю, інтровертивний стиль поведінки тощо.

Деякі причини дезадаптації серед новобранців на початкових етапах включають негативні стереотипи щодо військової служби, які формуються через мас-медіа, відчуття інформаційного дефіциту, очікування екстремальних ситуацій, негативний приклад керівників, відсутність знань і досвіду військово-професійної діяльності, неефективність морального та матеріального стимулювання і інші фактори.

Прогнозування негативних психічних станів у новобранців є складним завданням для психолога військової частини. Особлива увага приділяється вивченню умов сімейного виховання під час мирного життя. Висока

конфліктність в родині новобранці, розлучення батьків, а також випадки насильства можуть призвести до підвищеної вразливості та емоційної нестійкості військовослужбовця. Зміна соціального статусу, перехід від позиції підлеглого, домінування репродуктивних обов'язків у військовому житті, пригнічення ініціативи та недостатній двосторонній зв'язок також додають психологічного навантаження [3].

Враховуючи ці фактори, стає явною необхідність в розробці та впровадженні сучасних психологічних заходів, які спрямовані на профілактику, корекцію, розвиток і реабілітацію, а також на підвищення обізнаності новобранців з метою збереження їх психічного здоров'я. Це означає, що необхідно здійснювати системний та систематичний психологічний супровід новобранців.

Психологічний супровід - це комплекс спеціальних методів, засобів і заходів, спрямованих на збереження і зміцнення психологічної стійкості новобранців, формування психологічної готовності до впливу стрес-факторів під час військової служби. Психологічний супровід проводиться через різні форми роботи, включаючи фронтальні, групові та індивідуальні методи, і виконується спеціалізованим персоналом [2].

Психологічний супровід є важливою складовою системи медичної допомоги і доповнює її в процесі підтримки та відновлення порушених психічних функцій, соціальної активності та фізичної витривалості через стрес [3].

Серед основних завдань психолога військової частини щодо новобранців, виділяють формування необхідного особистісного потенціалу для служби, виявлення негативних факторів, які перешкоджають або порушують процес адаптації новобранців до військової служби, зменшення або ліквідацію дезадаптивних впливів, підтримку стабільного психоемоційного стану військовослужбовців тощо [2].

Дослідники вивчають «адаптаційний синдром», який визначається як стан новобранця, що виникає через особистісну та професійну нездатність, викликану вищезазначеними негативними факторами. Цей синдром взаємозв'язаний з нервово-психічним напруженням, яке може призвести до нервових розладів внаслідок високого фізичного, психологічного та морального навантаження. Ефективні психологічні методи важливі для запобігання цьому стану [1].

Для виконання описаних завдань використовується базовий набір психологічних інструментів, який включає наступні методи: аналіз документів, проведення індивідуальних бесід, спостереження та психодіагностику.

На основі результатів контент-аналізу, індивідуальних бесід, спостережень і ряду діагностичних методик психолог військової частини визначає групу новобранців, які потребують посиленої психологічної уваги. Це стосується осіб, які мають схильність до суїцидальних думок, делінквентної поведінки, низького рівня інтелекту та фізичної підготовки. Також

враховуються негативні соціальні показники, такі як складні та деструктивні відносини з родиною, партнером, схильність підпорядковуватися неофіційним лідерам із кримінальними нахилами тощо. З цими новобранцями проводиться спеціальна психокорекційна робота.

Психологічний супровід новобранців має успішно вирішувати завдання щодо підтримання згуртованості військових колективів. Рівень згуртованості та якість міжособистісних відносин впливають на психологічний комфорт та психічне здоров'я кожного військовослужбовця.

Отже, для запобігання та подолання негативних наслідків дезадаптації новобранців, психологи військових частин повинні проводити комплексну психодіагностику, вести моніторинг бойової готовності, проводити тренінги з саморегуляції психофізичного стану та використовувати інші методи роботи.

Список використаних джерел:

1. Кокурн О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Корня Л.В. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України. Методичний посібник. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 288 с.
2. Методичні рекомендації з організації психологічного вивчення військовослужбовців, призваних за мобілізацією, у навчальних центрах (частинах) Збройних Сил України. Київ. : Головне управління по роботі з особовим складом Збройних Сил України. 2016. 30 с.
3. Попелюшко Р.П. Психологічна реабілітація комбатантів при віддалених наслідках стресогенних впливів: монографія. Київ : «Видавництво Людмила», 2020. 392 с.

ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ВИНИКНЕННЯ ПОСТТРАВМАТИЧНИХ РОЗЛАДІВ У КОМБАТАНТІВ

Попелюшко Роман

д.психол.н, доцент, професор кафедри теоретичної та консультативної психології

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1227-1292>

Кишук Інна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

Старший офіцер прикордонного оперативно-розшукового відділу/ч 1495

Наслідки участі військовослужбовців в бойових діях у російсько-Українській війні, коли вони психологічно ще не готові до таких дій, призводять до розвитку посттравматичних стресових розладів. Важливо

розуміти, що війна вимагає від комбатантів відповідної психологічної, фізичної і духовної готовності, і не кожна людина відповідає цим вимогам за своїми індивідуальними характеристиками.

Крім того, військова діяльність потребує кваліфікованої підготовки, оскільки від неї залежить як професійне виконання завдань, так і безпека самого військовослужбовця та його побратимів по службі. Посттравматичні розлади будуть відображати психологічні чинники, такі як індивідуальні риси особистості, механізми психологічного захисту та тривалість впливу стресових факторів. Симптоми посттравматичного стресу включають амнезію, уникання спогадів про травмуючі події, нав'язливі спогади, страхи, розлади сну та інші психічні прояви [3].

У бойових обставинах, психологічний стан комбатанта піддається постійному впливу негативних стресових чинників. Це може призвести до бойової психічної травми з серйозними наслідками для психофізичного здоров'я. Закордонний та вітчизняний досвід показує, що посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) може мати негативний вплив на психіку військового протягом всього життя, навіть багато років після закінчення участі у бойових діях [3].

Важливо зазначити, що бойова діяльність комбатантів відбувається в особливих та екстремальних умовах, які ставлять підвищені вимоги до них. Ці умови називаються особливими умовами службової діяльності та включають наступне:

- діяльність у небезпечних умовах, де загроза для життя постійно присутня;
- велика відповідальність за прийняття важливих рішень;
- часті проблеми при виконанні завдань;
- збільшений темп роботи;
- монотонність і очікування екстремальних ситуацій;
- виконання різноманітних завдань в рамках однієї діяльності;
- обробка великих обсягів інформації;
- недостатній час для виконання необхідних завдань і таке інше [2].

Специфічні умови військової служби, які ставлять підвищені вимоги до комбатантів, часто призводять до помилок та порушень при виконанні службових обов'язків, впливають негативно на працездатність та стан здоров'я особи, а також її психічний та психофізіологічний стан.

Ці специфічні умови завжди пов'язані з екстремальними чинниками або ситуаціями. Залежно від частоти та тривалості їх виникнення, їх можна розглядати у двох основних категоріях:

- специфічні умови службової діяльності, які відповідають ситуаціям, коли вплив екстремальних чинників є епізодичним;
- екстремальні умови службової діяльності, що стосуються постійного впливу екстремальних чинників [1].

Наразі немає чіткого кількісного критерію для відмежування специфічних умов від екстремальних в контексті військової психології.

Під час перебування в зоні бойових дій, комбатанти стикаються з різними ризиками, такими як потрапляння в полон або засідку, обстріл від ворога, спілкування з вороже налаштованим місцевим населенням, небезпека оточуючого середовища, новини про травмування або гибель побратимів, та отримання травм від вибухових пристроїв. Учасники бойових дій також можуть переживати сприйняття навколишнього середовища через призму військової реальності, коли вони опиняються в відносно мирному або мирному середовищі. Це може викликати внутрішню замкнутість, тривогу стосовно своєї сім'ї та почуття провини за те, що вони залишилися живими, а інші загинули.

Однією з головних характеристик осіб, які повертаються із зони бойових дій, є нестійкість психіки. Навіть невеликі стреси та втрати можуть призвести до серйозних психологічних проблем, включаючи різні форми агресії, почуття боязні нападу ззаду, вину за те, що вони вижили, і ідентифікацію себе з загиблими.

Дослідження професійної діяльності комбатантів в умовах екстремального стресу включає аналіз взаємозв'язків між характеристиками зовнішнього середовища, психологічними станами та особистісними особливостями військовослужбовців та результатами їх діяльності [2].

У цій тріаді особливо важливими є питання щодо взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників, або, інакше кажучи, умов несення служби в бойових умовах. Слід відзначити, що суб'єктивні фактори мають вирішальне значення, оскільки зовнішні причини впливають тільки через внутрішні умови.

Серед внутрішніх чинників важливу роль відіграють особистісні характеристики. Вони можуть бути класифіковані наступним чином:

- рівень загального IQ комбатанта, включаючи інтелектуальну гнучкість, загальну освіченість, здатність до критичного та практичного мислення, а також координацію здібностей;
- рівень особистісної стабільності, який охоплює надійність, стійкість до стресу, самовпевненість, здатність працювати в команді та комунікативні навички;
- відсутність психопатологічних симптомів, напруженості, тривожності;
- психодинамічні характеристики комбатантів, такі як емоційна стабільність, рівень тривожності, переважаюча спрямованість на зовнішні або внутрішні аспекти життя і таке інше [3].

Діяльність комбатантів у бойових умовах насичена емоційними переживаннями, і емоційна напруга вважається характерною особливістю їхньої роботи. Вплив на психіку військових під час бойових дій зумовлений багатьма факторами. Учасники бойових дій відчують емоційний, фізіологічний та соціальний стрес під час бойових дій.

Науковці вказують, що тривала дія стресових умов на комбатанта, коли він перебуває в бойовій обстановці, може призвести до психологічного

виснаження. Постійний страх перед смертю та інстинкт самозбереження викликають постійну напругу. Почуття страху в бою є нормальною реакцією на чинники, які його викликають [2].

Емоційна напруга, що впливає на психічний стан, може спричинити тимчасове зниження когнітивних та психомоторних функцій комбатанта, і також знизити професійну працездатність, що відображається на його поведінці під час виконання бойових завдань.

Отже, у висновку потрібно зазначити, що участь в бойових діях може призвести до розвитку ПТСР, який має особливу властивість не зменшуватися з часом, а навпаки, посилюватися. Це може виявлятися у формі невротичних реакцій та фізичних захворювань. І тому, перспективною є робота психологів у допомозі комбатантам в зменшенні наслідків ПТСР, через інтегрування свого негативного досвіду, використання його для особистого росту, саморозвитку та самореалізації.

Список використаних джерел:

1. Лесков В.О. Особливості реабілітації військовослужбовців після проходження служби в районах загострення військово-політичної обстановки у зарубіжних країнах. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького*. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ імені Б. Хмельницького, 2005. № 35. Частина II. С. 233.
2. Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Основи психологічної допомоги військовослужбовцям в умовах бойових дій: метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2015. 170 с.
3. Попелюшко Р.П. Психологічна реабілітація комбатантів при віддалених наслідках стресогенних впливів: монографія. Київ : «Видавництво Людмила», 2020. 392 с.

ЗМІНИ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧА У СТРЕСОВІЙ СИТУАЦІЇ

Юдічева Ольга

к.т.н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності
Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ,
Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4421-3318>

Згідно з результатами досліджень Kristina M. Durante і Juliano Laran [1] споживачі, які переживають стресову ситуацію, зазвичай дуже стратегічно розподіляють свої заощадження для того, щоб контролювати ситуацію, що склалася. Найчастіше цей стратегічний розподіл ресурсів відбувається двома способами: а) кардинальним зменшенням витрат і збереженням заощаджень; б)

витрачанням коштів на ті товари, які споживач вважає найбільш важливими в ситуації, що склалася (рис. 1).



Рис.1. Способи поведінки споживачів із заощадженнями в стресовій ситуації

Джерело: адаптовано автором під час опрацювання інформаційного ресурсу [1]

В Україні нині можна спостерігати за тим, як поведуться споживачі зі своїми заощадженнями у досить складній ситуації. З початком війни у лютому 2022 року і до сьогодні українці постійно перебувають у стані стресу. А цей психологічний стан має досить виражений вплив на поведінку стосовно грошових ресурсів.

За даними Storonyanska I.Z. і Benovska L.Ia. [2] в цей період депозити зросли в усіх регіонах України. На відміну від попередніх криз, у 2022 році не відбулося розгортання «інфляційної психології» населення. Автори дослідження пов'язують цю ситуацію з переглядом цінностей і пріоритетів населення, вимушеним відселенням значної кількості населення, зниженням доходів населення і тим, що більшість українців стала схильна до збереження

фінансових ресурсів. Особливі зміни щодо фінансових рішень торкнулися внутрішньо переміщених осіб. Вони значно посилили контроль за власними доходами та витратами та переглядом доцільності окремих видів витрат з метою економії власного бюджету.

Стосовно того, які товари українці вважають товарами першої необхідності під час воєнних дій і які найчастіше купляють, свідчать проведені дослідження, що містяться в аналітичному звіті Prom.ua [3]. Згідно з дослідженнями у 2022 р. онлайн українці найбільше купляли макаронні вироби, сіль, генератори, ліхтарі, свічки, наліпки та світловідбиваючі елементи, павербанки, товари для дому і саду тощо.

Зокрема, у 2022 році покупці в середньому витратили на кухонну сіль 910 грн, що майже в 5 разів більше, ніж у 2021 році. У березні і квітні 2022 року великим попитом користувались макаронні вироби. Замовлення виросли у понад 2 рази, а середній чек збільшився у 2 рази та складав 670 грн.

Павербанки купляли у 2 рази більше, ніж в 2021 р. У листопаді 2022 р швидко продавалися газові балони і туристичні пальники. Попит на них виріс у 15 та 12 разів відповідно. Попит на ручні та налобні ліхтарі виріс у 12 разів. У середньому на такі ліхтарі українці витрачали 980 грн., що майже у 2,5 рази більше, ніж у 2021 році. У 66 разів, порівняно з 2021 р, зросла кількість замовлень на наліпки та світловідбиваючі елементи. Свічки купляли у 11 разів частіше. Користувались попитом генератори – їх купували у 22 рази більше, ніж у 2021 році. Попит на товари для дому і саду збільшився на 36 % порівняно з 2021 роком [3].

У цьому випадку можна говорити про панічні покупки. Панічна купівля – це явище масових покупок, яке переважно відбувається безпосередньо перед чи відразу після якоїсь катастрофи чи стихійного лиха. Панічні покупки були зафіксовані на ранніх стадіях виникнення пандемії COVID-19 у 2020 році, коли споживачі раптово і одночасно почали купувати велику певних товарів – туалетного паперу, захисних масок, дезінфікуючих засобів для рук і засобів для чищення.

Під час війни в Україні панічна купівля товарів продовжилась. Феномен панічних покупок полягає у тому, що в споживача у стресовій ситуації паралельно з'являється страх щодо того, що буде нестача товарів, що деякі товари можуть зникнути. Емоція страху наскільки сильна, що змушує споживачів у деяких випадках купляти ще більшу кількість товарів.

Отже, психологія і поведінка споживачів у стресовій ситуації відрізняється від їх звичної поведінки в інший час. А в Україні під час війни з постійними тривогами та бомбардуваннями, разом зі стресом, ще присутня і така сильна емоція як страх.

Список використаних джерел:

1. Kristina M. Durante, Juliano Laran The Effect of Stress on Consumer Saving and Spending. *Journal of Marketing Research*. 2016. Vol.5, Is.5. P. 814-828. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0319>.
2. Storonyanska I. Z., Benovska L. Ia. Financial Behavior of the Population in the Conditions of War: Regional Features. *Economics and Law. Section «Economics»: Socio-economic Problems of Regional Development*. 2023. №1(68). P. 71-83. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>.
3. Матяш Т. Минулого року українці найбільше купували онлайн «товари панічного попиту», – дослідження. URL:https://lb.ua/society/2023/04/05/551091_minulogo_roku_ukraintsi_naybilshe.html (дата звернення 1.11.2023 р.).